
AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 3 2014 JAARGANG 13



Thema: de auditor getoetst

Vierluik | Spiritualiteit en audit: hand in hand | De cultuur van
auditafdelingen | Kwaliteitstoetsing bij kleine IAF's



THE ADVANTAGE OF RISK

Winst is een beloning voor het nemen van risico's

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

We opereren op drie terreinen met een sterke onderlinge verbinding:

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

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

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

www.fsvriskadvisory.nl

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

Bijdragen kunnen worden gemaild aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Ir. Gezina Atzema
Taco Boxem RO EMIA
Drs. Jolanda Breedveld
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Björn Walrave RO CIA
Drs. Gert Jan Willig RA CIA



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

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



SVRO

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

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

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

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Cover

NFP Photography

Druk

BDU, Barneveld

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens 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 compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

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

De auditor getoetst

D

e derde editie van *Audit Magazine* staat in het teken van kwaliteitstoetsing. Noodzakelijk kwaad of juist een kans voor de auditafdeling? In elk geval een actueel onderwerp, mede in het licht van het nieuwe reglement Kwaliteitstoetsing dat per 1 januari van kracht is geworden. In een vierluik delen De Goudse verzekeringen, Delta Lloyd,

SVB en KPN hun ervaringen met de kwaliteitstoetsing. Positieve ervaringen, maar ook met hier en daar een kritische noot of suggesties om de toets verder te verbeteren. Van auditors hadden we eigenlijk niet anders verwacht!

Uiteraard hebben we ook Frans Wolf, voorzitter van de Commissie Kwaliteits-toetsing, geïnterviewd over de opgedane ervaringen nu een groot aantal internal auditfuncties, met name de grotere, is getoetst. Interessant is de vraag hoe de commissie aankijkt tegen het toetsen van de kleine auditfuncties. Wat de kleine auditfuncties daar zelf van vinden is te lezen in het artikel 'Kwaliteitstoetsing bij kleine IAF's: de uitdagingen', op pagina 20.

We verwelkomen twee nieuwe columnisten. Hoogleraar uit Maastricht Tjeu Blommaerts, die bekend staat als gepassioneerd spreker, trapt af met een knuppel in het hoenderhok van de accountantscontrole, mede naar aanleiding van diverse recente zaken die hebben gespeeld binnen de grote accountantskantoren. Inmiddels 'good old' oud-redactielid Willem van Loon breekt een lans voor meer aandacht voor integriteit bij de auditors.

Ten slotte vindt u in dit nummer nog interessante artikelen over de cultuur van auditafdelingen in Nederland, spiritualiteit en de kracht van communicatie. Volgende aandacht dus weer voor de zachtere kant van ons vakgebied! Artikelen die ons kunnen inspireren en ons een extra 'boost' kunnen geven bovenop de nieuw opgedane energie tijdens de zomervakantie.

De samenstelling van de redactie kent vanaf dit nummer een aantal wijzigingen. Arjan Man en Willem van Loon hebben besloten de redactie te verlaten. Wij danken beiden zeer voor hun energie en mooie bijdragen de afgelopen jaren! Beide heren blijven gelukkig nog wel aangehaakt bij *AM*: Arjan vanuit het IIA-bestuur en Willem als columnist. Gelukkig kunnen we ook een aantal nieuwe redactieleden verwelkomen, te weten Gezina Atzema (ADR), Sander Diks (SNV) en Margot Hovestad (VGZ). De redactie heet hen van harte welkom! Wij blijven overigens op zoek naar nieuwe redactieleden. Lijkt het je wat of heb je vragen? Mail ons op auditmagazine@iia.nl!

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



55.600

PROFESSIONALS IN AUDIT,
TAX & CONSULTANCY

1.204

KANTOREN WAAR DE
KLANT CENTRAAL STAAT

145

LANDEN WAAR WE BEKEND
ZIJN MET UW MARKT

#1

VOOR AL UW VRAGEN
INZAKE INTERNAL AUDIT
EN QUALITY ASSURANCE
REVIEW

**DAT
TELT.**

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

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

Omdat mensen tellen.



ConQuaestor
mastering finance

**Master risk,
Unlock potential**



Grant Thornton
Lid Grant Thornton International Ltd

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



Frans Wolf

THEMA: DE AUDITOR GETOETST

- 6** **Kwaliteitstoetsing: noodzaak voor alle IIA-leden**
Frans Wolf (IIA Nederland) over de valkuilen en trends van kwaliteitstoetsing.
- 9** De lezer over **kwaliteitstoetsing**
- 10** **De Goudse Verzekeringen: "Overall ben ik tevreden"**
Een vierluik over de kwaliteitstoetsing van IIA. Patricia Michel bijt het spits af.
- 12** **Delta Lloyd: "Het is een trigger"**
Jos Motzheim en Willem de Korte over de kwaliteitstoets en het PRIO-programma dat volgde.
- 16** **SVB: "Er was respect voor elkaars standpunten"**
Ronald van Rijswijk, Karin Hubert en Peter Hartog over hoe het SVB verging met de kwaliteitstoets.
- 18** **KPN: "Het heeft meer energie gekost dan het heeft opgeleverd"**
Piet Vrolijk vindt dat de meerwaarde van certificering onvoldoende aanwezig is.
- 20** **Kwaliteitstoetsingen bij kleine IAF's**
Onderzocht is of kleine IAF's kunnen voldoen aan IPPF. Huck Chuah (BDO), Jan Rodenburg (Binckbank) en Dirk Jan Wesselink (Aventus) lichten toe.

24 **IIA Congres: 'Where on earth are we?'**
Afgelopen 23 en 24 juni vond het jaarlijkse IIA Congres plaats. Een terugblik en sfeerimpressie.

28 **Meer impact met het auditrapport**
Bas Wakkerman en Enid Mangal (PwC) over hoe je van een rapport een actiegericht sturingsinstrument maakt.

30 **Spiritualiteit en audit: hand in hand**
Willem van Loon (Triodos Bank) over het vertalen van spiritualiteit naar de huidige tijd.

34 **IA en CSR: synergie of (nog) niet?**
CSR-deskundigen zien de internal auditor vooral als een controlerende blik van buiten, aldus Peter Bos.

38 **De kracht van communicatie tijdens het auditproces**
Zet de communicatiedriehoek 'inhoud, proces en relatie' in, aldus Hans Wichards.

44 **De cultuur van auditafdelingen**
Onderzoek toont aan dat een significant verband bestaat tussen de cultuur en de taak- en samenstelling van IAD's, aldus Björn Walrave (CZ).



Rubrieken

- | | |
|----------------------------------|--|
| 27 Estafettecolumn | 49 Boekbespreking |
| 33 De overstap | 50 Verenigingsnieuws |
| 37 Column Willem van Loon | 52 Nieuws van de universiteiten |
| 42 Boekalert | 54 Column Bob van Kuijck |
| 43 Column Tjeu Blommaert | |

Alle IAF's
zouden op de
hoogte moeten
zijn van punten
waar zij niet aan
voldoen

Frans Wolf



“Bijna alle grotere IAF’s zijn inmiddels getoetst aan de standaarden”, vertelt Frans Wolf RA RE CIA, voorzitter van het College Kwaliteitstoetsing (CKT). Na een jarenlange, internationale carrière als internal auditor in de financiële sector bij onder andere Fortis en ABN Amro en zes jaar in het IIA-bestuur, geeft hij nu leiding aan de groep kwaliteitstoetsers van IIA. De redactie sprak met hem over het opstellen van toetsingen door derden, valkuilen en trends.

Kwaliteitstoetsing: een noodzaak voor alle IIA-leden

Kunt u een korte introductie geven over kwaliteitstoetsing in Nederland?

“In 2004 is IIA voorzichtig begonnen met het uitvoeren van het toetsen van internal auditfuncties (IAF’s) aan de standaarden die in het International Professional Practices Framework zijn opgenomen. Vanaf 2011 vinden er structureel toetsingen plaats. Kwaliteitstoetsing is belangrijk, want op deze manier kunnen wij als internal auditors laten zien aan het management, bestuur en andere belanghebbenden dat wij onze functie en verantwoordelijkheden serieus nemen. Wij kunnen aantoonbaar maken dat wij een werkend en deugdelijk systeem hebben waarin wij de kwaliteit van onze dienstverlening monitoren. De vraag: wie audit de auditor?, is daarmee beantwoord. In de periode 2011-2013 zijn 38 IAF’s positief door de toetsing gekomen en voldoen daarmee volledig aan de standaarden en de eisen die horen bij het lidmaatschap van IIA. Dit betekent dat bijna alle IAF’s van vijf medewerkers of meer getoetst zijn en dat 887 leden van IIA werkzaam zijn bij een geaccrediteerde IAF. Nu richt het CKT zich ook op de kleinere IAF’s. Op dit moment vindt terugkoppeling plaats vanuit CKT naar het IIA-bestuur. Er wordt gewerkt aan een periodieke terugkoppeling van geanonimiseerde resultaten aan de leden. Ik wil ook de verhouding verhelderen tussen bestuur en CKT. Het bestuur stelt de normen vast, het CKT toetst de goede naleving van de normen. Dat is helder en duidelijk. Daarnaast maken wij duidelijk onderscheid tussen normen en best practices. Aan normen moet je voldoen. Best practices geven inzicht in verbetermogelijkheden.”

Startpunt van elke toetsing is het Reglement Kwaliteitstoetsingen. Dit is per 1 januari 2014 aangepast.

“Dat klopt. Zo is nu de termijn van toetsing in Nederland gelijkgesteld met de internationale frequentie van eens per

vijf jaar. Ieder lid van IIA moet elke vijf jaar door een externe partij getoetst zijn. Verder is het reglement zodanig aangepast dat het nu mogelijk is dat derden de kwaliteitstoetsingen uitvoeren. Het is wel zo dat IIA eisen stelt aan deze partijen en dat zij de regiefunctie behoudt. Zo zal onder meer de opdrachtbrief en het eindrapport van de toetsing aan het CKT verstrekt moeten worden, zodat het CKT onder meer kan vaststellen dat de toetsingsvoorschriften zijn nageleefd. Op deze manier kunnen IAF’s kiezen welke partij de toetsing uitvoert. Dat is een gezondere situatie dan voorheen, toen IIA het alleenrecht had deze toetsingen uit te voeren. Mocht de IAF ook RA’s of RE’s in dienst hebben, dan dient die IAF ook getoetst te worden aan de specifieke eisen die de NBA of de NOREA aan RA’s en RE’s hebben gesteld. Op dit moment hebben de NBA en de NOREA IIA geaccrediteerd om deze toetsingen uit te voeren. Dat betekent dat in het geval een IAF RA’s of RE’s in dienst heeft, IIA nog een aanvullende toets zal moeten uitvoeren aan de normenkaders van de NBA en/of de NOREA.”

Kunt u een overzicht geven van de belangrijkste punten die uit de toetsingen naar voren komen?

“Het blijkt dat dat toch heel verschillend is per IAF. Er zijn geen echte trends in de detailbevindingen te ontdekken. Maar ik kan wel een paar thema’s noemen waar wij extra aandacht aan besteden. Zo is er als eerste de kwestie van de rapportagelijijn van de chief audit executive (CAE). Best practice is aan de CEO, maar aan de CFO komt ook regelmatig voor. Het hiërarchisch rapporteren aan de voorzitter van de auditcommissie zien we niet zo veel in Nederland, maar het komt wel voor. Rapportage aan de CFO kan in bepaalde situaties wel, maar dan zoeken we wel naar compenserende maatregelen, zoals directe toegang tot de CEO of auditcommissie. Een ander punt is de verantwoordelijkheid van de



niet geleverd kan worden. En bij IAF's met één medewerker is het duidelijk dat bijvoorbeeld de verplichte review van de uitgevoerde werkzaamheden niet echt mogelijk is."

Worden er IAF's afgekeurd?

In de jaren 2011-2013 waren er twee IAF's die niet door de toetsing heenkwamen. Op het totaal van 38 getoetste IAF's is dit dus 5%. Omdat de komende jaren meer kleinere IAF's getoetst zullen gaan worden, verwacht ik wel dat het aantal iets zal toenemen. Niet zozeer omdat kleine IAF's slechter zouden zijn dan grote, maar omdat je bij kleine IAF's vaker tegenkomt dat deze nog in het beginstadium van volwassenheid zitten. Een IAF die nog maar kort bestaat krijgt de tijd om de noodzakelijke maatregelen te nemen om aan de kwaliteits-eisen te voldoen."

Hoe zorgen jullie eigenlijk voor goede toetsingen?

"Dat is een belangrijk onderwerp. In het begin van de toetsingen door IIA ontstonden nog wel eens discussies over de kwaliteit van de toetsers. Dit was een leerproces aan onze zijde. Inmiddels kan ik zeggen dat we een stevig team hebben bestaande uit een twintigtal actieve toetsers die minimaal drie toetsingen paar jaar uitvoeren. Tweemaal per jaar organiseren wij een rondetafelbijeenkomst voor deze toetsers om van elkaar te leren. En jaarlijks vindt een evaluatie plaats van de teamleden en de teamleiders. Elke toetsers moet overi-

In principe moeten IAF's vanaf drie medewerkers aan alle standaarden kunnen voldoen

CAE voor bijvoorbeeld risicomanagement, compliance of informatiebeveiligingsfuncties. Los van of dat wenselijk is of niet, betekent dit in ieder geval dat de IAF in dat geval waarborgen moet hebben dat deze belangrijke functies wel onafhankelijk getoetst kunnen worden op een andere manier dan door de IAF en dat dit ook plaatsvindt. Als derde zou ik het punt willen noemen of kleinere IAF's wel of niet kunnen voldoen aan de standaarden. Daarin heeft het bestuur nu een duidelijke beleidslijn vastgesteld. In principe moeten IAF's vanaf drie medewerkers aan alle standaarden kunnen voldoen. Daar zijn ook meerdere voorbeelden van. Voor een IAF met twee medewerkers wordt het heel lastig, maar we sluiten dat niet bij voorbaat uit. Een IAF met één medewerker kan in principe niet aan de volledige set van standaarden voldoen en zal dus bij voorbaat niet door de verplichte kwaliteitstoetsing heenkomen."

Wat betekent dit dan voor de eenpitters onder ons?

"Dat is een goede vraag. Maar laat ik voorop stellen dat dit niet betekent dat zij geen goed werk in hun organisatie zouden verrichten, of dat zij geen goede internal auditors zouden zijn. Het betekent wel dat wij vinden dat je met één persoon geen IAF kunt vormen die voldoet aan de eisen die wij gezamenlijk als internal auditors voor onszelf hebben vastgesteld. Het lidmaatschap van IIA is een kwaliteitskenmerk en daar hoort niet bij dat in sommige gevallen de gewenste kwaliteit

gens gecertificeerd toetsers zijn. Ook zorgen wij dat het team dat de toetsing doet goed past bij de specifieke bedrijfstak, de grootte van de organisatie en – indien nodig – voldoende kennis heeft van de aanvullende eisen van de NBA en de NOREA."

Kunt u valkuilen of aandachtspunten noemen voor IAF's die binnenkort getoetst gaan worden?

"De open deur is natuurlijk om de standaarden goed te bestuderen en een self assessment uit te voeren. Dus alle IAF's zouden op de hoogte moeten zijn van punten waar zij niet aan voldoen. Maar in het kort gezegd ligt de nadruk bij elke toetsing op de governance, de auditplanning, de kwaliteit van de auditstaf, het interne kwaliteitsbeheersingssysteem en, erg belangrijk, de goede uitvoering van de audits zelf."

Nog een slotwoord?

"Ik ben heel blij met de ontwikkelingen van kwaliteitstoetsingen in Nederland. Zoals gezegd voeren nu ook derden kwaliteitstoetsen uit, wat natuurlijk ook een positieve impuls is in het streven om de kwaliteit van ons vak steeds verder te verbeteren. Ik loop al een flink aantal jaren mee, maar het is goed te zien dat ons vakgebied zich blijft ontwikkelen en verbeteren. Een advies voor alle IAF's en IIA-leden die nog geen toetsing hebben ondergaan: laat een toetsing uitvoeren. Dat loont!" <<

De lezer over kwaliteitstoetsing

Wat vinden auditors eigenlijk van de kwaliteitstoets? Is het nuttig of niet? En moet het gelden voor alle IAF's, klein en groot? *Audit Magazine* plaatste ook dit keer vijf stellingen op de IIA-website waarop, ondanks de vakantieperiode, 44 respondenten reageerden.

Bijna 75% van de ondervraagden onderstreepte het belang van de kwaliteitstoets voor IAF's door aan te geven dat ze het eens tot helemaal eens zijn met een verplichte kwaliteitstoets. Een breed gedragen voorstel tot verplichtingstelling derhalve, kunnen we concluderen. Slechts 16% is een andere mening toegedaan.

Ook breed gedragen – met 60% – wordt de stelling om de kwaliteitstoetsing meer te richten op de toegevoegde waarde van de auditfunctie in plaats van de (huidige) toetsing op voornamelijk formele punten. 18% van de respondenten evenwel vindt dat de toets toch liever een voornamelijk formeel karakter dient te dragen. Intrigerend dat een kleine minderheid dit vindt.

Een overweldigende meerderheid van ruim 80% van de respondenten vindt dat iedere IAF periodiek een kwaliteitstoets dient te ondergaan. De kleine IAF's dienen derhalve onder hetzelfde regiem te vallen als de grote IAF's, waarmee duidelijk is dat het excuus van te klein zijn om te kunnen voldoen aan de eisen niet wordt onderschreven door de beroepsgroep.

Enige verdeeldheid bestaat over wie de kwaliteitstoets moet uitvoeren. Een meerderheid van 63% van de respondenten vindt dat dit ook door commerciële partijen kan worden uitgevoerd. 23% vindt echter dat deze activiteit voorbehouden zou moeten zijn aan IIA.

Dat de beroepsgroep groot vertrouwen heeft in eigen kunnen blijkt uit het feit dat 68% van de respondenten het ermee eens is dat de IAF's prima voor elkaar de toetsing kunnen uitvoeren. Slechts een miniem deel is het hiermee oneens. Misschien niet zo heel vreemd, daar het uitvoeren van objectieve toetsing en de corebusiness van de internal auditor is.

De winnaar van het boekenpakket is **Kees Jongejans**. Gefeliciteerd!

één

Het is goed dat IIA een verplichte kwaliteitstoets kent

1. Helemaal mee eens	31%
2. Mee eens	43%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	12%
5. Helemaal mee oneens	4%

twee

De kwaliteitstoets zou zich moeten richten op de toegevoegde waarde van de IAD voor de organisatie in plaats van of aan alle formaliteiten is voldaan

1. Helemaal mee eens	25%
2. Mee eens	35%
3. Neutraal	22%
4. Mee oneens	14%
5. Helemaal mee oneens	4%

drie

De kwaliteitstoets zou alleen voor grotere IAD's verplicht moeten zijn

1. Helemaal mee eens	0%
2. Mee eens	4%
3. Neutraal	14%
4. Mee oneens	63%
5. Helemaal mee oneens	19%

vier

Een objectieve kwaliteitstoets kan alleen door IIA zelf worden uitgevoerd, niet door een commerciële partij

1. Helemaal mee eens	2%
2. Mee eens	21%
3. Neutraal	14%
4. Mee oneens	41%
5. Helemaal mee oneens	22%

vijf

De kwaliteitstoets moet ook kunnen worden uitgevoerd door een andere IAD (peer review)

1. Helemaal mee eens	21%
2. Mee eens	47%
3. Neutraal	18%
4. Mee oneens	10%
5. Helemaal mee oneens	4%

Vierluik...

In dit thema 'De auditor getoetst' een vierluik over de kwaliteitstoetsing van IIA. Patricia Michel van De Goudse Verzekeringen bijt het spits af.

"Overall ben ik tevreden"

Hoe hebt u zich voorbereid?

"We hebben onszelf voorbereid met behulp van een self assessment die we vooraf van IIA aangereikt hebben gekregen. Met het self assessment kun je bepalen waar je als afdeling staat en waar verbeteringen mogelijk zijn. Helaas bleek uit het self assessment, zoals dat in eerste instantie ter beschikking werd gesteld, niet welke aanvullende kwaliteitsvereisten vanuit andere beroepsverenigingen worden gesteld aan interne afdelingen. Ik ben zelf RE en op mijn afdeling is ook een RA werkzaam. Wij zijn dus gehouden aan de kwaliteitsvereisten vanuit drie beroepsverenigingen."

Hoe is de kwaliteitstoetsing verlopen?

"Na een eerste bestudering van de door ons van te voren beschikbaar gestelde documentatie zijn de kwaliteitstoetsers drie dagen bij ons op locatie geweest. De toetsers hebben een aantal dossiers bestudeerd en gesproken met diverse medewerkers van onze organisatie. Daarna hebben zij de bevindingen mondeling met ons afgestemd. Hierbij gaven zij aan dat we het rapport pas zouden ontvangen nadat zij het rapport in concept hadden voorgelegd aan het College Kwaliteitstoetsing IIA. Op mijn verzoek is deze werkwijze aangepast, zodat ik, voordat het rapport aan het college zou worden voorgelegd, kennis kon nemen van de wijze waarop bevindingen waren geformuleerd, en bovendien de gelegenheid had mijn commentaar hierop te geven. En dat was maar goed ook! Bij drie van de vier punten is de classificatie aangepast van 'partially complies' naar 'generally complies'."

Hoe is uw organisatie, van IA-medewerkers tot bestuurders en commissarissen, bij het certificeringsproces betrokken geweest?

"Onder meer de voorzitter van de audit committee, de CFO, de manager Risk en Compliance en ikzelf zijn geïnterviewd. Ten tijde van de toetsing was de voorzitter van het bestuur wegens ziekte langdurig afwezig. De toetsers hadden dus geen gelegenheid hem tijdens het onderzoek te spreken."

Over...

Patricia Michel is manager Internal Audit en lid van de IIA Commissie Vaktechniek en de IIA Commissie PAS.

Welke Standards behoeften extra aandacht?

"De enige bevinding waarbij de toetsers van mening waren dat we niet volledig aan de standaarden voldeden, had betrekking op de wijze van formuleren van ons eindoordeel. Deze bevinding en de hierbij door de toetsers gesignaleerde risico's hebben wij uitgebreid besproken met het bestuur en het audit committee. Op basis hiervan hebben wij besloten het geformuleerde verbeterpunt vooralsnog niet over te nemen. Daarnaast hebben de toetsers enkele adviezen ter overweging meegegeven. Dit zijn adviezen naar aanleiding van enkele best practices. Wij zijn een afdeling die bestaat uit drie medewerkers. Dat betekent dat je keuzen moet maken en dus niet alle adviezen kunt overnemen."

Welke meerwaarde ziet u in certificering?

"Uiteraard zie ik meerwaarde in quality reviewing. Ik vind dat er een duidelijk verschil bestaat tussen peer reviewing en quality reviewing als het gaat om zaken als professionaliteit, objectiviteit en diepgang. Waar ik moeite mee heb is dat ik als manager Internal Audit verplicht wordt me periodiek door IIA te laten toetsen. Zeker gezien het bijbehorende kostenplaatje."

Bent u tevreden over de kwaliteitstoetsing? Wat zou u anders willen zien?

"Overall ben ik tevreden over de kwaliteitstoetsing. Het team bestond uit ervaren auditors met kennis van financiële instellingen. Het is goed om bevestigd te krijgen dat je als afdeling voldoet aan de kwaliteitsvereisten. Zoals hiervoor al aangegeven is er toch een aantal zaken voor verbetering vatbaar. Het belangrijkste punt is, zoals ik hiervoor al aangaf, de wijze waarop het rapport tot stand komt (inmiddels is de mogelijkheid tot commentaar op het conceptrapport vastgelegd in het reglement op de kwaliteitstoetsing voor interne auditors – red.). Verder zou ik in het rapport graag het onderscheid tussen verbeterpunten (gerelateerd aan afwijkingen van de standaard) en adviezen (gerelateerd aan best practices) toegelicht zien. Ten slotte mag er bij het schrijven van het rapport meer aandacht zijn voor de context waarin kleine auditdiensten opereren." <<



Er is een duidelijk verschil tussen peer reviewing en quality reviewing als het gaat om zaken als professionaliteit, objectiviteit en diepgang Patricia Michel



Vierluik...

Hoe is Group Audit bij Delta Lloyd omgegaan met de kwaliteitstoets door IIA? Jos Motzheim en Willem de Korte over de kwaliteitstoets én het PRIO-programma dat volgde.

“Het is een trigger”

Hoe hebben jullie de kwaliteitstoetsing ervaren?

“De toetsing vond plaats in juni 2012 en resulteerde in een voldoende met een aantal aanbevelingen. Het proces ervoeren we als constructief en positief. We vonden het zelf belangrijk om ons te onderwerpen aan deze kwaliteitstoetsing, want het geeft duidelijk aan waar we staan. Maar het is ook belangrijk voor onze interne stakeholders (directie, RvC, audit committee) en onze externe stakeholders (AFM, DNB, EY). De toets is een kwaliteitskeurmerk. Voor de externe stakeholders is het een duidelijke onafhankelijke bevestiging dat zij kunnen steunen op onze werkzaamheden.”

Hoe hebben jullie je voorbereid?

“We hadden al eerder in 2008 een toetsing gehad (ook met een voldoende uitkomst) dus we wisten wat ons te wachten stond. We hebben tijdig een planning opgesteld en zijn begonnen met een self assessment conform de IIA-richtlijnen.”

Hoe is de organisatie, van IA-medewerkers tot bestuurders en commissarissen, bij het certificeringsproces betrokken geweest?

“De IIA-projectleiders hebben de directeur Group Audit, auditmanagers, bestuurder en de leden van het audit committee van de raad van commissarissen geïnterviewd.”

Welke Standards behoeften extra aandacht?

“De belangrijkste aanbeveling uit de toetsing betrof de implementatie van een audit workflow managementsysteem. Daarnaast kwamen er diverse andere punten uit die we wilden oppakken. En dat wilden we niet half doen. We hebben daarom besloten om niet alleen de aanbevelingen ‘as such’ af te werken, maar het hele proces van audit (strategie, missie, visie, jaarplanning, opstellen werkprogramma’s veldwerk, rapportages, et cetera) onder de loep te nemen. We hebben

daarvoor het Performance & Results Improvement Objectives (PRIO) programma uitgewerkt, waarin alle aanbevelingen uit de kwaliteitstoetsing zijn geïntegreerd.”

Wat houdt het PRIO-programma in?

“We zijn gestart met het expliciet maken van de governance waarin Group Audit opereert (zie *figuur 1*). Op basis hiervan is het Delta Lloyd Group Audit Framework vastgesteld (zie *figuur 2*). Hierin hebben we alle componenten benoemd die van invloed zijn op de kwaliteit van ons werk. Alle aanbevelingen uit de kwaliteitstoets zijn meegenomen in een van deze componenten. Een dergelijke aanpak dwingt af om gestructureerd over elke component na te denken en vast te stellen wat er beter kan en hoe processen simpeler, effectiever en efficiënter ingericht kunnen worden. Ook de consistentie tussen de componenten is belangrijk, want de processen moeten logisch op elkaar aansluiten.

Alle bevindingen uit de toets en overige wensen zijn vastgelegd en voor elke component is een auditmanager verantwoordelijk om samen met een groepje medewerkers de verbeterpunten uit te werken en te realiseren. Elke maand hebben we een specifiek MT PRIO-overleg gehad om de voortgang te bespreken en de consistentie te bewaken.” Voor het opzetten en uitwerken van dit programma hebben we een jaar uitgetrokken, voor de daadwerkelijke implementatie eveneens een jaar. Tijdens de verbouwing bleef de winkel natuurlijk wel open. Na afloop van PRIO zetten we geen definitief punt, maar vinden er, in de vorm van de cyclus van quality assurance, continu verdere verbeteringen plaats in het auditproces (zie *figuur 3*). Elk jaar voeren we een intern quality assessment (IQA) uit gevolgd door een vijfjaarlijks extern assessment (EQA). Ook het audit workflow managementsysteem is ingericht conform de vastgestelde kwaliteitsmaatregelen.

Een concreet resultaat van dit programma is onze Group Audit Manual. Dit omvat beschrijvingen van alle werkprocessen inclusief de governance van Group Audit. Het manual heeft een ‘comply or explain’-karakter en volgt de indeling zoals we die in het framework hebben vastgelegd.

Elk hoofdstuk begint eerst met een opsomming van alle voor Delta Lloyd relevante auditstandaarden. Naast het IIA-IPPF zijn dit bijvoorbeeld de standaarden van de EIOPA, Basel, NBA, NOREA en Code Banken en Verzekeraars.

Over...

Jos Motzheim RA CIA is directeur Group Audit bij Delta Lloyd.

Willem de Korte RA RE is auditmanager bij Delta Lloyd.

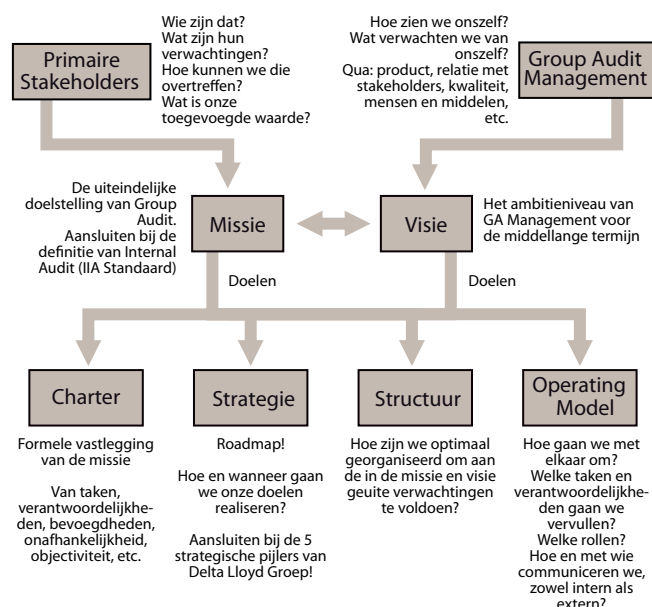


Het grote verschil is dat onze mindset is veranderd

Jos Motzheim (l) en Willem de Korte (r)

Wat we merken is dat de veelheid aan standaarden het lastig maakte om een vertaling te maken naar onze werkzaamheden die recht doet aan alle standaarden. De standaarden kunnen elkaar bijvoorbeeld tegenspreken. Daarnaast is het ook aan onze stakeholders soms moeilijk uit te leggen dat er zoveel verschillende standaarden zijn waaraan we ons moeten conformeren.

Het manual helpt ons om uniform en gestandaardiseerd en daarmee ook efficiënter en effectiever onze werkzaamheden uit te voeren. Onze collega-auditors in België en Duitsland gebruiken het eveneens. Daardoor zijn de uitkomsten van de werkzaamheden van Group Audit beter vergelijkbaar.”

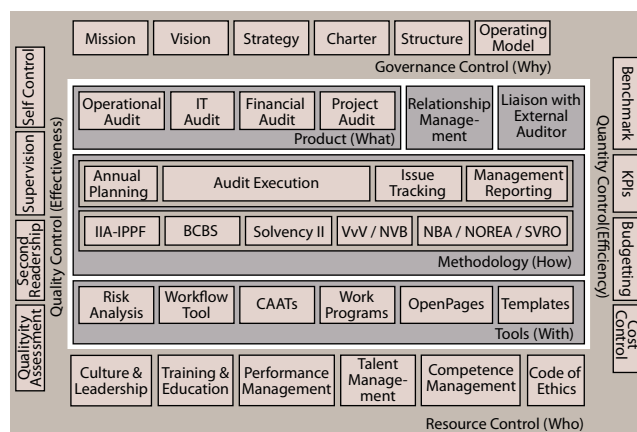


Figuur 1. Delta Lloyd Group Audit Governance set-up

Was de trigger voor dit programma de IIA kwaliteitstoets?

“Enerzijds wel, maar tegelijkertijd was er een directiewisseling en daarmee een natuurlijk moment om de auditororganisatie nog eens goed tegen het licht te houden. Wij spreken ook het liefst over het QAIP, het Quality Assurance & Improvement Program. Die twee zaken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. We zijn uiteindelijk zelf heel tevreden dat we gekozen hebben voor deze aanpak. Je moet immers scherp blijven. We deden ons werk goed, maar we vinden gewoon zelf dat het nog beter kan en moet. De tijdgeest vraagt hier ook om.

We merkten dat de buitenwereld – mede door de financiële en economische crisis – kritischer wordt. Tegelijkertijd ging Delta Lloyd in die periode naar de beurs, eerst in de AMX en inmiddels in de AEX. De verwachtingen zijn daarmee hoger geworden en de verantwoordingsprocessen, steeds complexer. Dat vraagt om een flexibele Group Audit die erop gericht is om op een efficiënte wijze kwaliteit en toegevoegde waarde te leveren en heel kort op de bal speelt.”



Figuur 2. Delta Lloyd Group Audit Framework



cutting through complexity

IT ADVISORY

Uw organisatie heeft wereldwijde aandacht

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

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

John Hermans

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

Alex van der Harst

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

www.kpmg.com/nl/cybersecurity

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

www.pwc.nl

Toets uw kwaliteit

Internal Audit Services

Jera Keizer

jera.keizer@nl.pwc.com

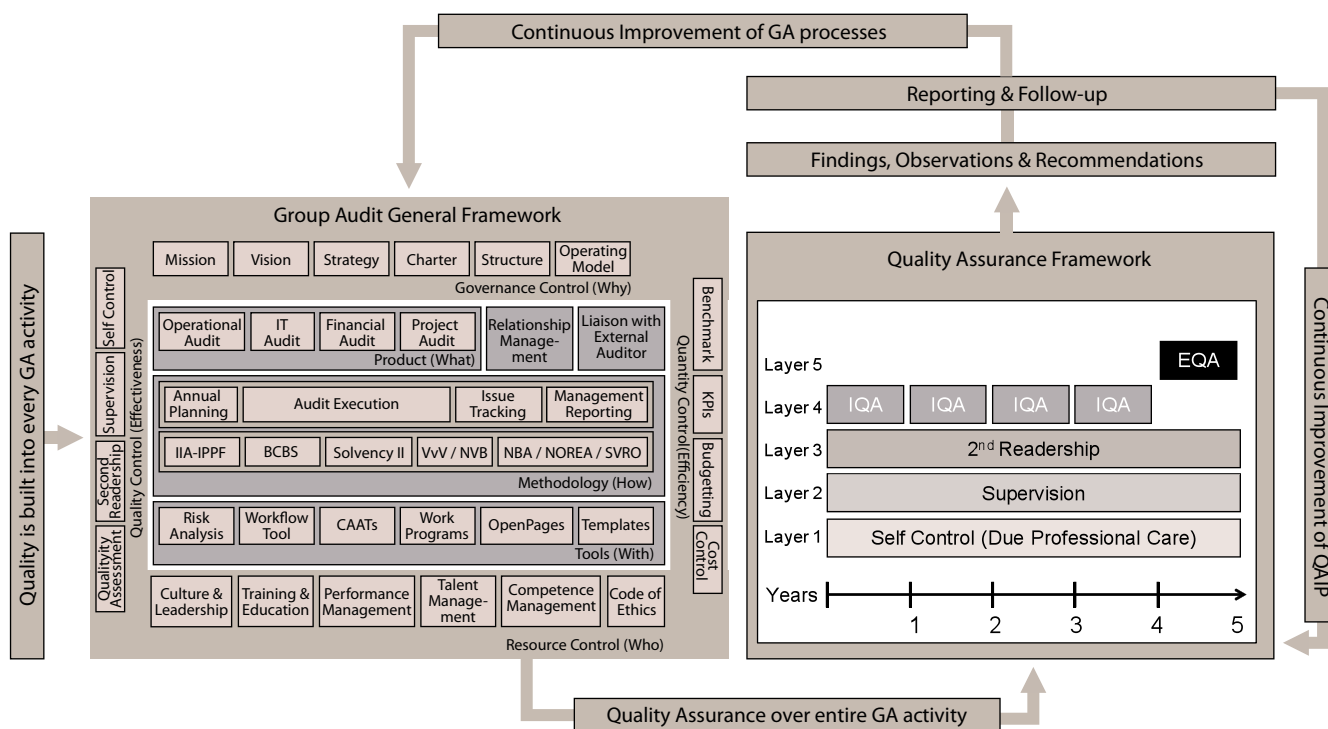
+31 (0)88 792 49 28



pwc

Naleving van de IIA standaarden is essentieel voor internal audit functies. Daarom worden ze regelmatig getoetst door externe partijen. Wij kunnen deze externe toetsing voor u uitvoeren waarbij het accent ligt op het verder verbeteren van uw afdeling. Ook kunnen wij u ondersteunen bij de voorbereiding op deze toetsing door het uitvoeren van een pre-review. Zo weet u tijdig welke verbeteringen noodzakelijk zijn voor een geslaagde toetsing. Meer weten? Neem contact met ons op of kijk op www.pwc.nl/audit-assurance/internal-audit-services/.

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



Figuur 3. Aansluiting IIA Quality Assurance & Improvement Program en DL Group Audit Framework

Waarom merken jullie concreet dat het improvementprogramma zijn vruchten afwerpt?

“Het grote verschil is dat onze mindset is veranderd. Kritisch op het juiste moment en het leveren van inzicht en zekerheid en bevorderen van verbetering. We richten ons op de kwaliteit van het resultaat en om dingen in een keer goed te doen. Het uiteindelijke doel is niet om een rapport met geweldige vaktechnisch verantwoorde bevindingen te hebben, daar stopt het werk namelijk niet, het gaat erom uiteindelijk de organisatie en processen in de organisatie daadwerkelijk te verbeteren. Daarvoor moet je het management van de bedrijfsonderdelen wel in beweging krijgen. Daadwerkelijke acceptatie van de bevindingen en aanbevelingen en implementatie daarvan door het management is heel belangrijk. Een auditteam kan daar veel positieve invloed op uitoefenen met een juiste aanpak, houding en communicatie. Deze mindset leidt ertoe dat onze processen gericht zijn op het bevorderen en onderhouden van constructieve verhoudingen met de auditee. Bij de start van de audit spreken we concrete normen af die relevant en herkenbaar zijn voor de auditee. Hierdoor waarborgen we dat datgene wat we doen waarde toevoegt. Ook vinden we het belangrijk om vooraf afspraken te maken over doorlooptijden en hiermee de verwachtingen bij het management te managen. We betrekken de raad van bestuur en het audit committee in de opzet van onze audit- en communicatieprocessen en we merken dat dit gewaardeerd wordt. We meten periodiek hoe onze kwaliteit gewaardeerd wordt door de organisatie en daarin zien we een sterk stijgende lijn. Die toegenomen waardering blijkt uit formele evaluaties, maar zeker ook uit de informele contacten.”

Welke meerwaarde zien jullie in certificering?

“De kwaliteitstoetsing is een externe impuls om je organisatie tegen het licht te houden. Je kunt dit zien als een bedreiging,

maar wij hebben dit vooral opgevat als een kans. Het is een trigger om als organisatie na te denken over wat verbeterd kan worden.”

Zijn jullie tevreden over de kwaliteitstoetsing?

“Wat wij gewaardeerd hebben is dat bij de toetsing door IIA primair om de inhoud ging. De kern is vooral hoe de internal auditfunctie resultaten boekt en in mindere mate of de IAD compliant is met alle kleine lettertjes van de standaarden. Ten tijde van de eerste toetsing in 2008 werden alle standaarden nogal formeel naar de letter afgevinkt. Gelukkig merken we dat in 2012 meer naar de kern gekeken werd. In die zin is de kwaliteitstoetsing volwassener geworden, het is nu veel meer ‘substance over form’. Inhoud, resultaat en effectiviteit staan nu centraal.”

Wat zouden jullie anders willen zien?

“Hoewel we geen uitgebreid buitenlands netwerk hebben en geen uitspraken kunnen doen over andere landen, merken we dat de erkenning en implementatie van de IIA Standards in Nederland voorop loopt in vergelijking met Duitsland en België. Hierdoor zijn verbeterpunten niet uniform voor de drie landen. Mogelijk zou hier een taak kunnen liggen voor de internationale organisatie van IIA om de standaarden meer te stroomlijnen. Daarnaast zouden wij graag zien dat er meer duidelijkheid komt over uniforme auditstandaarden voor de financiële industrie. Het zijn nu wel veel verschillende standaarden en deels zijn ze overlappend. Dat kan echt wel doelmatiger.” <<

Vierluik...

Hoe verging het SVB met de kwaliteitstoets van IIA? Karin Hubert, Ronald van Rijswijk en Peter Hartog delen hun ervaringen.

‘Er was respect voor elkaars standpunten’

Hoe is de kwaliteitstoetsing verlopen?

“De kwaliteitstoetsing is naar tevredenheid van beide partijen verlopen. Volgens planning, binnen budget, met wederzijds respect voor elkaars standpunten, door professionals uitgevoerd en het allerbelangrijkst: goede inhoudelijke feedback en discussies.”

Hoe hebben jullie je voorbereid?

“We hebben de Standards mede als leidraad genomen bij onze transitie van accountants- naar auditdienst (AD). Kort voor de kwaliteitstoetsing hebben we aan de hand van de self assesment questionnaires een zelfevaluatie uitgevoerd en alle stukken voor het toetsteam verzameld. Deze hebben we vooraf toegezonden aan de IIA-toetsers.”

Hoe is de organisatie, van IA-medewerkers tot bestuurders en commissarissen, bij het certificeringsproces betrokken geweest?

“Een aantal medewerkers heeft een zelfevaluatie uitgevoerd, waarvan de resultaten eerst in het MT en later breder zijn besproken. Tijdens de feitelijke certificering zijn de AD-medewerkers betrokken door middel van interviews over de geselecteerde auditdossiers. Het MT van de AD is tijdens de toetsing geïnterviewd. Met hen zijn ook de bevindingen afgestemd. Daarnaast zijn enkele stakeholders binnen de SVB geïnterviewd, zoals de CEO, de directeuren Finance & Control en IT, de externe accountant (in de reviewende rol) en de inspectie SZW.

Het toetsteam heeft een presentatie verzorgd voor de gehele AD inzake de verbeterpunten die uit de kwaliteitstoetsing kwamen. Daarnaast zijn de verbeterpunten, samen met de resterende actiepunten als gevolg van de transitie van de AD, opgenomen in ons transitieplan voor de laatste fase van onze transitie (in 2014). Bij de realisatie van deze punten zijn alle medewerkers betrokken.”

Over...

Karin Hubert RA is directeur auditdienst bij SVB.
Ronald van Rijswijk RA is clustermanager bij SVB.
Drs. Peter Hartog CIA is clustermanager bij SVB.

Welke Standards behoeften extra aandacht?

“Extra aandacht vereiste de bijzondere setting bij de SVB zonder audit committee, maar met een (niet wettelijke) raad van advies en een toezichthouder zijnde de Inspectie SZW. De toepassing bij de Rijksoverheid, en dan met name bij het ministerie van SZW, is dus niet geheel vergelijkbaar met andere vormen van toezicht. Dit wordt overigens de komende jaren meer gestroomlijnd binnen de Rijksoverheid. Het was mooi om te zien dat de bij de toetsers aanwezige ervaring inzake governance binnen het bedrijfsleven goed bruikbaar is bij een zelfstandig bestuursorgaan. De kern van de IA-functie in relatie tot de governance van een organisatie is immers vaak gelijk.”

Welke meerwaarde zien jullie in certificering?

“In het algemeen is het goed als de IA-functie periodiek zelf wordt getoetst. Als je steeds anderen aan het auditen bent, is het goed om ook zelf te ervaren hoe het is om geaudit te worden en te leren omgaan met feedback op je product en proces. En zo kun je je beter in de auditteer verplaatsen. Ook is het goed om de RvB aanvullende zekerheid te geven dat bij de IA-functie alles goed voor elkaar is. Omdat we een grote transitie binnen de AD hebben doorgevoerd wilden we laten beoordelen of we op de goede weg zitten. Het was voor ons al veel te lang geleden dat er een toetsing had plaatsgevonden. Bij de planning hebben we hier een behoorlijke flexibiliteit van IIA ervaren. Juist omdat we expliciet uitgaan van integrale audits, was het voor ons ook uitermate praktisch dat we voor alle disciplines tegelijkertijd werden getoetst (drie ineen). De conclusie is eigenlijk dat als je als internal auditor jezelf beschouwt als een professional, je een periodieke kwaliteitstoetsing zelfs moet willen!”

Bent u tevreden over de kwaliteitstoetsing? Wat zou u anders willen zien?

“We zijn zeer tevreden. De organisatie van de toetsing kan naar onze mening nog iets professioneler qua planning en coördinatie. Echter, wat ons betreft ligt het zwaartepunt op de inhoud en dat was helemaal top!” <<



De kern van de IA-functie in relatie tot de governance van een organisatie is immers vaak gelijk

Karin Hubert (b), Ronald van Rijswijk (m) en Peter Hartog (o)

Vierluik...

Het eindoordeel van IIA was 'generally complies'. Maar hoe kijkt Piet Vrolijk van KPN terug op de kwaliteitstoetsing?

"Het heeft meer **energie** gekost dan het heeft opgeleverd"

Hoe hebt u zich voorbereid?

"We hebben de dossiers van uitgevoerde engagements van het afgelopen jaar nagelopen en het kwaliteitshandboek verbeterd. Daarnaast hebben we ter voorbereiding een self assessment gedaan."

Hoe is de kwaliteitstoetsing verlopen?

"Met de beste bedoelingen van beide kanten, maar toch enigszins vreugdeloos en met hier en daar toch moeizame discussies. De kwaliteitstoetsing heeft uiteindelijk meer energie gekost dan het heeft opgeleverd, en dat is eigenlijk jammer.

Het uitgangspunt van de kwaliteitstoetsers is dat men van activiteiten, zoals uitgevoerd door een internal afdeling, het wat, hoe, waarom, wie en wanneer integraal moet kunnen teruglezen in een auditdossier, vol crossreferenties. De missie van KPN Audit is echter niet het opleveren van perfect reviewbare dossiers, maar het uitvoeren van relevante audits met als doelstellingen: (1) gelijk hebben, (2) gelijk krijgen en (3) iets 'voormekaar' krijgen. We zijn geen openbaar accountants met een publiekelijke taak, maar auditspecialisten in dienst van een specifiek telecommunicatiebedrijf dat wij zeer goed kennen. Uitzondering hierop vormt onze QA-rol op het interne controlebouwwerk (GRIP) dat als doelstelling heeft de betrouwbaarheid van de financiële rapportages van KPN Groep te garanderen. De documentatienormen zijn hierbij streng, juist omdat de openbaar accountant voor zijn publieke taak van dit werk gebruikmaakt.

Waar wij het bedrijf zeer goed kennen gaat dat natuurlijk niet op voor het Kwaliteitstoetsingsteam. De vraag is of wij rekening dienen te houden met dit kennishiaat in onze dossiervorming ten behoeve van de vijfjaarlijkse kwaliteitstoetsing.

Over...

Drs. Piet Vrolijk RA CIA is directeur Internal Audit bij KPN.

Zo is bijvoorbeeld intensief gedebatteerd over de toereikendheid van de documentatie van de risicoanalyse die ten grondslag ligt aan ons auditplan. Uit de kwaliteitstoetsing volgde uiteindelijk de volgende aanbeveling: 'Verbetering is noodzakelijk ten aanzien van (1) de beschrijving van het audituniversum, (2) de uitvoering van risicoanalyses op alle onderdelen van het audituniversum (inclusief de projectportfolio) en (3) weging van de (belangrijkste) risico's.'

Het adagium dat door de kwaliteitstoetsers gehanteerd werd was in feite 'wat niet op papier staat, is niet gedaan en bestaat niet' en 'wij moeten het ook snappen'. Dus verwacht men een zero-base, bottom-up risicoanalyse. Dit is een vreemde verwachting. Veelal ziet men aan de output of de input goed is geweest. Als men die output zelf onvoldoende kan beoordelen kan een expert geraadpleegd worden. Die input hoeft daarbij niet geëxpliciteerd te worden, en zeker niet uitsluitend ten behoeve van een IIA-review.

Er zijn echter ook discussies geweest die wel tot overeenstemming leidden. Bovendien is het leuk hier en daar bevestiging te krijgen van eigen observaties. Het zou flauw zijn om nu je zelf eens de maat genomen wordt weg te duiken. Dat neemt niet weg dat we het niet helemaal eens zijn met de werkwijze en conclusies van de kwaliteitstoetsers."

Hoe is uw organisatie, van IA-medewerkers tot bestuurders en commissarissen, bij het certificeringsproces betrokken geweest?

"De kwaliteitstoetsers hebben reviewwerkzaamheden uitgevoerd op onze afdeling en daarbij, soms intensief, met mijn medewerkers gesproken. Daarnaast zijn er gesprekken geweest met de externe accountant, raad van bestuurleden en audit commissieleden."

Welke Standards behoeven extra aandacht?

"Naast de hiervoor genoemde aanbeveling hadden de kwaliteitstoetsers opmerkingen over de omvang en reikwijdte van



Het zou flauw zijn om nu je zelf eens de maat genomen wordt weg te duiken

Piet Vrolijk



het kwaliteitsprogramma (meer specifiek ten aanzien van de onafhankelijke dossierreviews en periodieke self assessments) en over de zichtbare supervisie en tijdige reviews in de auditdossiers.”

Welke meerwaarde ziet u in certificering?

“Die meerwaarde is nu echt onvoldoende aanwezig. De hiervoor genoemde aanbevelingen zijn geen aanbevelingen waar de afdeling effectiever van wordt, en daar zit denk ik de crux. Simpel gezegd: mijn baas, Eelco Blok, vraagt mij niet of mijn dossiers van de nodige crossreferenties en onafhankelijke reviews voorzien zijn, maar of de omzetverantwoording goed is, of de retailorganisatie in control is, of de call center KPI's betrouwbaar zijn en of onze data centers voldoende robuust zijn.

Het internal auditberoep is meer gebaat bij een discussie over en toetsing van de effectiviteit van de functie dan bij discussies over dossiervorming en, bijvoorbeeld, onafhankelijkheid. Dus in plaats van een oordeel op ‘generally complies with...’, een oordeel op ‘is sufficiently effective in...’”

Bent u tevreden over de kwaliteitstoetsing? Wat zou u anders willen zien?

“Het zou aardig zijn om in de toetsing ‘substance over form’ te laten prevaleren, maar hier onderschat ik wellicht de huidige tijdgeest en de kennelijke verwarring tussen twee beroepsgroepen: die van de internal auditor en die van de openbaar accountant. Twee beroepsgroepen die ondanks een gezamenlijk verleden in opleiding en werkzaamheden inmiddels ver uit elkaar gegroeid zijn.”

Kwaliteitstoetsing bij kleine IAF's: de uitdagingen

De IIA-kwaliteitstoets is actueel en relevant, in het bijzonder voor kleine internal auditfuncties (IAF's). In het kader van het vak Quality Assurance Review (QAR) van de EIAP-opleiding van de UvA onderzochten tweedejaars studenten bij twaalf kleine IAF's of ze (kunnen) voldoen aan het IIA International Professional Practices Framework (IPPF). In dit artikel de bevindingen uit het onderzoek.

W

at is een kleine IAF? De definities van een kleine IAF lopen uiteen. Voor dit onderzoek is uitgegaan van de karakteristieken zoals benoemd in de *Praktijkgids voor de kleine IAF en de IIA Standaarden*.¹ Kenmerken van een kleine IAF zijn:

- een tot vijf auditors;
- minder dan 7500 directe IA-uren per jaar;
- beperkte co-/out-/in-sourcing.

Twaalf kleine IAF's met deze kenmerken zijn onderzocht. Deze IAF's vertegenwoordigen beursgenoteerde bedrijven, financiële instellingen, onderwijs en overige organisaties. Uit IIA-gegevens blijkt dat de totale populatie in Nederland zo'n 250 tot 300 kleine IAF's omvat. Een overgroot deel van deze kleine IAF's voert naast audits ook werkzaamheden op het gebied van governance, compliance, risk en interne controle uit.

Tot stand gekomen...

Dit artikel is mede tot stand gekomen door het onderzoek uitgevoerd door de tweedejaars EIAP/RO-studenten, waarbij twee studenten, Jack Mills (EY) en Rico Dijkstra (De Friesland Zorgverzekeraar), de bevindingen van de groep hebben samengevat.

Volgens het three-lines-of-defense model zijn dit second-line-of-defense werkzaamheden.

IIA Kwaliteitstoetsing en het vak QAR

Volgens de IIA Standaarden dient iedere IAF minimaal een keer in de vijf jaar extern getoetst te worden door een gekwalificeerde en onafhankelijke partij. Veel kleine IAF's staan nog op de planning om getoetst te worden en wachten vol spanning deze toetsing af. Gaan ze voldoen aan de IIA Standaarden? Wat zijn mogelijke uitdagingen? Krijgen ze de kwalificatie 'voldoet aan' van de toetsers?

In het kader van het vak Quality Assurance Review dat binnen de EIAP-opleiding wordt gegeven, voeren de studenten een intensieve praktijkopdracht uit, waarbij door middel van interviews, document- en dossierreviews de IAF wordt bestudeerd met als startpunt het IPPF. Het doel van deze opdracht is om de studenten meer affiniteit te laten krijgen met internal auditing en te laten ervaren hoe een IAF in de praktijk functioneert. Bij deze specifieke opdracht is door middel van een review en een benchmarkonderzoek onder twaalf kleine IAF's onderzocht of ze (kunnen) voldoen aan het IPPF.

Uitdagingen van kleine IAF's

Het hoofd van een kleine IAF is verantwoordelijk voor het waarborgen dat aan alle Standaarden wordt voldaan. De mate waarin naleving van een specifieke Standaard een uitdaging vormt kan echter verschillen tussen de kleine auditfuncties. IIA is van mening dat iedere IAF moet kunnen voldoen aan de Standaarden. Voor sommige IAF's vormt dit een grotere uitda-



ging, onder andere voor IAF's bestaande uit één persoon. De uitdagingen kunnen worden geïnventariseerd door een goede QAR self assessment en eventueel worden weggenomen door het volgen van een goede strategie en planning. Hier kan het IIA maturity model een grote rol spelen.

In 2011 is de IIA praktijkgids *De kleine IAF en de IIA Standaarden* uitgebracht. Deze praktijkgids is gebruikt om de 'uitdagingen' vast te stellen hoe kleine IAF's in de praktijk om kunnen gaan met het IPPF. *Tabel 1* geeft aan welke Standaarden de grootste uitdagingen vormen om kleine IAF's compliant te maken aan IPPF. Dit onderzoek richtte zich op de vijf Standaarden die de hoogste uitdaging kennen (aangeduid met Hoog in de tabel). In het onderzoek is de vertaalslag gemaakt naar de specifieke elementen binnen deze vijf Standaarden om na te gaan waar de uitdagingen vooral liggen. Daarbij is gezocht naar gemeenschappelijkheden tussen organisaties die deze uitdagingen kennen en naar specifieke elementen waar deze afwijkingen zich vooral op richten.

De onderzoeksresultaten

Voor het onderzoek zijn twaalf kleine IAF's geselecteerd die vallen onder de definitie van 'kleine IAF'. Vervolgens zijn ze onderzocht op basis van de vijf 'hoge mate van uitdaging' Standaarden: 1100, 1300, 2000, 2200, 2300 (zie tabel 1).

Review en enquête

Per Standaard zijn gedetailleerde vragen opgesteld met als doel een goed begrip te krijgen over de wijze waarop deze Standaarden door de IAF's worden nageleefd. Ook is expliciet gevraagd naar de aanwezigheid van aanvullende en/of compenserende maatregelen, indien niet voldaan werd aan de Standaarden. De vragen zijn doorgenomen met het ver-

antwoordelijk management van de betrokken IAF's. Bevin- dingen, conclusies en aanbevelingen die ingaan op het al of niet compliant zijn aan de IPPF zijn vervolgens vastgelegd in rapportages en gepresenteerd aan de onderzochte IAF's. Van de vijf 'hoge mate van uitdaging' Standaarden, zijn voor dit artikel de twee meest opvallende bevindingen nader uitge- werkt. Dit zijn de Standaarden 1100 en 1300.

Standaard 1100: onafhankelijkheid & objectiviteit *Organisatorische onafhankelijkheid*

Volgens Standaard 1100 dient de IAF onafhankelijk te zijn en moeten internal auditors objectief zijn bij het uitvoeren van hun werk. De onafhankelijkheid en objectiviteit van individuele auditors komen onder druk te staan bij problemen met de positionering van de IAF. Het grote deel van de onderzochte IAF's is gepositioneerd onder de hoogste leiding en een aantal daarvan heeft een directe rapportagelijn naar het audit com- mittee. Daarentegen zijn ook meerdere aandachtspunten ge- identificeerd:

- Negen van de twaalf IAF's bezitten een auditcharter die is opgesteld conform IIA-vereisten. Twee van de onderzochte IAF's hebben daarentegen geen auditcharter en bij een is de auditcharter nog in de maak;
- De frequentie waarmee het hoogste orgaan van de onderne- ming op de hoogte wordt gehouden van de bevindingen van de audits loopt bij de onderzochte IAF's sterk uiteen. Er zijn IAF's waarbij dit maandelijks gebeurt, maar er zijn ook IAF's waarbij het afhankelijk is van de opdrachtgever van de audit of de bevindingen gerapporteerd worden aan het hoogste orgaan. Er is ook een IAF die niet rapporteert over de bevin- dingen. Deze IAF rapporteert alleen over de voortgang van de audits en verschaft input voor de planning van de IAF.

Individuele objectiviteit

Dit kan worden gewaarborgd door een sterke governancestructuur. Bij de meeste IAF's zijn er effectieve maatregelen geïmplementeerd om de objectiviteit te borgen. We constateren daarbij dat de volwassenheid van de IAF afhankelijk is van de volwassenheid van de governance structuur.

Bij twee IAF's zijn verbeteringen aan te brengen in de positionering; een heeft geen audit committee en een geen directe lijn naar het audit committee. Bij het overgrote deel van de IAF's is onbelemmerde toegang tot de informatie die benodigd is voor de audit gewaarborgd.

Conflicts of interest worden voorkomen door borging in de governance. Bij een aantal is er een escalatieprocedure voor het geval er onenigheden zijn. Eén IAF opereert vooral in werkzaamheden van een tweede lijn, waardoor mogelijk de objectiviteit in het geding kan komen.

Eén IAF geeft aan dat het wel lastig is door de mate van volwassenheid van de afdeling; die is nog in oprichting en zal zich nog moeten bewijzen om de nodige erkenning te kunnen

verkrijgen van de organisatie als objectieve en professionele functie.

Standaard 1300: kwaliteitsbewaking en verbetering

Volgens Standaard 1300 dient het hoofd van de IAF een programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering te ontwikkelen en in stand te houden. De kwaliteitsborgings- en verbeterprogramma's dienen alle aspecten van de IAF te raken en dienen zowel de interne als externe toets als controlemechanisme te hanteren.

Drie van de twaalf IAF's hebben een kwaliteitsborgings- en verbeterprogramma ingericht. Van de overige IAF's hadden er vijf een programma in ontwikkeling en vier geen structureel programma. Dit geeft aan dat op het gebied van kwaliteitsverbetering nog significante stappen te maken zijn bij deze IAF's. De bestaande kwaliteitsprogramma's zijn opgebouwd uit de volgende elementen: budget voor opleiding, jaarlijkse self assessment(s), gebruik van standaard checklists bij de uitvoering van audits en adviesopdrachten en periodieke externe evaluaties. Geen van de onderzochte IAF's maakt gebruik van aanvullende periodieke toetsingen door gekwalificeerde partijen naast IIA. Er is verder bij geen enkele IAF een actueel actieplan opgesteld om verbeteringen door te voeren.

Standaard 1300 eist dat een IAF minimaal één keer in de vijf jaar extern wordt getoetst door een gekwalificeerde en onafhankelijke partij. Twee van de twaalf IAF's voldoen aan deze eis, een andere respondent verwacht medio 2015 een externe evaluatie. Tien van de twaalf IAF's vinden dat externe toetsing waarde toevoegt en is het ermee eens dat deze verplicht is gesteld aan alle IAF's. Het is van belang dat regelmatig aan toonbaar stil wordt gestaan bij de kwaliteit van de IAF. Een verbeterprogramma zorgt daarbij voor awareness en inzicht.

Standaard	Omschrijving	Mate van uitdaging
1000	Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid	L
1100	Onafhankelijkheid en objectiviteit	H
1200	Deskundigheid en zorgvuldigheid	M
1300	Kwaliteitsborging- en verbeterprogramma	H
2000	Management van de internal auditfunctie	H
2100	Aard van het werk	M
2200	Planning van de opdracht	H
2300	Uitvoering van de opdracht	H
2400	Communicatie van resultaten	M
2500	Toezicht op de opvolging	M
2600	Risico acceptatie door het management	M

Indicatie van de verwachte mate van uitdaging

- lage mate van uitdaging
- gemiddelde mate van uitdaging
- hoge mate van uitdaging

Tabel 1. De uitdagingen voor het naleven van de Standaarden voor kleine IAF's

advertentie



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

The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

Standard	Conform norm	Afwijkend van norm
1100 Independence and objectivity		
1110 Organizational independence (gepositioneerd onder het hoogste orgaan)	10	2
1111 Direct interaction with the board	11	1
1120 Individual objectivity	7	5
1300 Quality assurance and improvement program		
1310 Requirements of the quality assurance and improvement program	3	9
1311 Internal assessments	1	11
1312 External assessments	2	10
1320 Reporting on the quality assurance and improvement program	2	10
1321 Use of 'conforms with the international standards for the professional practice of internal auditing'	2	10
1322 Disclosure of non conformance	1	11

Tabel 2. Afwijkingen ten aanzien van de Standaarden 1100 en 1300

In *tabel 2* is weergegeven hoeveel van de twaalf IAF's handelen conform de Standaarden 1100 en 1300.

De twaalf IAF's hebben de uitgevoerde toetsing over het algemeen als zeer nuttig ervaren als instrument om de 'maturity' en 'effectiviteit' van hun IAF te meten langs de Standaarden. Op basis van deze onafhankelijke review hebben veel van de IAF's een verbeterplan opgesteld en/of een verdere aanscherping van het stelsel van interne kwaliteitsbeheersing doorgevoerd. De externe toetsing heeft hiermee haar toegevoegde waarde aangetoond.

Conclusie

Hoewel het onderzoek is uitgevoerd onder twaalf kleine IAF's en daardoor niet direct representatief is voor het totaal kleine IAF's in Nederland, geven de resultaten wel een interessant inzicht in de uitdagingen van een kleine IAF. Op basis van het uitgevoerde onderzoek kan geconcludeerd worden dat een kleine IAF in de basis kan voldoen aan de Standaarden. Voor een significant deel van de twaalf IAF's is dat nog wel een grote uitdaging en verdere professionalisering van de IAF is dus benodigd. Uit het onderzoek blijkt dat vooral Standaard 1300 een belangrijk struikelblok vormt. Deze uitdaging is nog heel sterk voor kleine IAF's die bestaan uit één persoon en IAF's waarbij tweedelijns en derdelijns functies gecombineerd worden. Een overgroot deel van de 250 kleine IAF's voert (mede) tweedelijns taken zoals risk management, compliance en internal control uit.

Gezien het aantal afwijkingen is de vraag of deze knelpunten onoverkomelijk zijn of gecompenseerd kunnen worden door additionele maatregelen. Het kan daarbij vooral helpen om als IAF de externe toetsing te gebruiken als een nulmeting. De toegevoegde waarde van een (voorbereiding op) kwaliteits-toetsing is in dit onderzoek overduidelijk gebleken. Geadviseerd wordt ook bij andere kleine IAF's een pre-review (bijvoorbeeld een self assessment in combinatie met een derde onafhankelijke partij) uit te voeren op de conformiteit aan de IIA Standaarden, zodat er een duidelijk beeld ontstaat over de huidige status en de verbeterpunten. <<

Noot

1. De praktijkgids heeft de status van een sterk aanbevolen richtlijn.



Huck Chuah is senior manager bij BDO Consultants, docent QAR aan de UvA en bestuurslid van IIA en SVRO.



Jan Rodenburg is internal auditor bij Binckbank en betrokken bij kwaliteitsassessments.



Dirk Jan Wesselink is internal auditor bij de dienst Audit & Compliance van Aventus, school voor mbo beroepsopleidingen, educatie en VAVO in de Stedendriehoek Apeldoorn-Deventer-Zutphen.

IIA Congres 2014:

'Where on earth are we?'

Op 23 en 24 juni vond op Forteiland IJmuiden het jaarlijkse IIA Congres plaats, dit jaar met het thema: 'Where on earth are we?' Met dank aan de congresgangers geeft de AM-redactie een terugblik en sfeerimpressie.

W

here on earth are we? Met die vraag opende Erik de Groot het IIA congres. Deze vraag vormde de rode draad door het hele programma. Waar bevinden we ons met de ontwikkeling van het vakgebied?

Hoe ziet de auditfunctie van de toekomst er uit?

Zoektocht

De twee congresdagen waren een – soms letterlijke – zoektocht door de krochten van het fort op het Forteiland IJmuiden, dat is gesitueerd onder de rook van de voormalige Koninklijke Hoogovens. Doel van de eerste dag was de congresgangers in verwarring te brengen om vervolgens aan het eind van de dag een beetje zicht te krijgen op de vraag waar we ons als vakgebied bevinden. Om dit te bereiken moesten de deelnemers kiezen uit drie van de vier streams van anderhalf uur, waarin werd gesnuffeld aan een bepaald thema. Anders dan in voorgaande jaren verzorgden de partners van IIA korte vakinhoudelijke streams in plaats van de 'gebruikelijke' stands. De Young Professionals volgden de eerste dag een eigen programma.

Tussen de workshops door en aan het eind van de dag was er gelegenheid vakgenoten (beter) te leren kennen en ervaringen uit te wisselen. Als formele afsluiting van de eerste dag was er een inspirerende speech van Stephen Bungay. 's Avonds was er voor de (vele) voetballiefhebbers de gelegenheid om de wedstrijd Nederland-Chili op een groot scherm te bekijken. Anderen konden buiten in de zon genieten van het lekkere eten. De avond werd afgesloten met live muziek.

De tweede dag volgden de congresgangers de gehele dag één thema naar keuze waarbij dieper op de inhoud van het thema werd ingegaan.

Back to the future

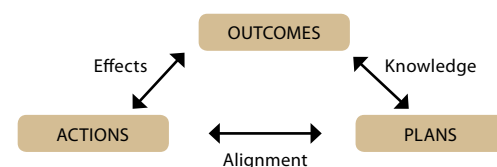
Stephen Bungay nam de congresdeelnemers mee in 'business thinking van de 20^e eeuw', waarin 'business' werd beschouwd

als een wetenschap, organisaties als machines en managers als technici. Dit impliceert dat resultaten voorspelbaar zijn, optimalisatie van deelgebieden leidt tot optimalisering van het geheel, de managers plannen en de medewerkers vervolgens uitvoeren. De resultaten zijn: vervelende verrassingen, geïsoleerde afdelingen waarin mensen langs elkaar heen werken en verlamming.

In het militaire denken in de 19^e eeuw werd oorlog gezien als een kunst, organisaties als een organisme, officieren waren de leiders en de mensen vormden het hart van de operatie. Deze metafoor sluit volgens Bungay goed aan op de wijze waarop we in de 21^e eeuw tegen organisaties en leiderschap aan moeten kijken. Bungay onderscheidt hierbij drie 'gaps' (zie *figuur 1*):

- de knowlegde gap: het verschil tussen wat we willen weten en wat we werkelijk weten.
- de alignment gap: het verschil tussen wat we willen dat mensen doen (plannen) en wat ze werkelijk doen (acties).
- de effects gap: het verschil tussen verwachte resultaten en werkelijke resultaten.

De gebruikelijke reactie bij het optreden van deze gaps is de vraag naar meer gedetailleerde informatie, instructies en beheersmaatregelen. Zie hier de parallel met het 20^e eeuwse denken. Wat daarbij volgens Bungay niet goed gaat is dat wordt gehandeld alsof begrijpen (understanding) wordt gerealiseerd met meer informatie, dat behoefte aan duidelijkheid wordt gegeven door meer details te verstrekken en dat resultaten worden gerealiseerd door meer maatregelen.



Figuur 1. De drie gaps



Een betere benadering, geïnspireerd door het 19^e eeuwse militaire denken, is die waarbij:

- de knowledge gap wordt overbrugd door richting te geven ('tell what you really want');
- de alignment gap wordt verkleind door ieder niveau in de organisatie zelf te laten bepalen hoe ze het gevraagde willen realiseren;
- de effects gap wordt verminderd door individuen de vrijheid te geven in de wijze waarop ze hun werkzaamheden afstemmen op het gevraagde resultaat.

Organisaties moeten volgens Bungay 'terug naar de toekomst'. Dit moet leiden tot een collectief doel waarbij het gaat om gedeelde waarden in plaats van om leiderschap. Bij flexibiliteit bieden we ruimte voor individuele initiatieven in plaats van te focussen op het maken van nieuwe plannen. Bij motivatie richten we ons op het geven van erkenning in plaats van op het toekennen van bonussen.

Op de vraag uit de zaal wat Bungay in het licht van zijn verhaal nu verwacht van auditors, gaf hij als antwoord dat het belangrijkste is dat we ons zelf de vraag stellen: 'what do you really want?' Durf anders naar je organisatie te kijken. Durf je nek uit te steken en kijk naar de risico's.

Een ander perspectief

Als effectiviteit = kwaliteit * acceptatie * besluitvorming * handelen... hoe draagt een audit daar dan aan bij? En als verandering = visie + belang + plan + middelen + competenties... wat is dan het gevolg als één element hiervan ontbreekt? De boodschap tijdens de workshop op de eerste dag in Fort Nieuwe Munitie was dat we veel meer kunnen dan we denken wanneer we audit zien als een stimulerende interventie. Voor een deel van de congresdeelnemers vormde dit de trigger om te kiezen voor de verdiepingssessie 'De kracht van innovatie'.

De verdiepingssessie startte met een voordracht van Jef Staes, expert op het gebied van lerende en innovatieve organisaties. Hij maakte duidelijk dat de wereld verandert en dat bestaande dingen steeds vaker niet meer blijken te werken. Een belangrijke oorzaak hiervan is, dankzij de technologie (internet), de enorm grote beschikbaarheid van informatie. We leven in een periode van informatieluxe. Staes hield een pleidooi voor het bieden van meer ruimte aan passie voor talenten. Een geheel andere insteek dan het 'blokken' van talenten, zoals volgens hem nu onder andere in het onderwijs gebeurt en wat ook nog steeds het geval is bij functioneringsgesprekken. Altijd wordt gewezen op die dingen die je nog niet zo goed kunt in plaats van dat je wordt aangemoedigd om je talenten te ontwikkelen en daar passie voor te krijgen. In zijn verhaal stond de rode aap als metafoor voor mensen die de ruimte krijgen hun passie voor hun talent verder te ontwikkelen. Die rode apen zijn de voorlopers van innovatieve verandering.

In de middag stond de vraag centraal hoe de auditfunctie zich kan ontwikkelen in die nieuwe informatierijke wereld en wat passie voor talenten betekent voor de auditor. Ook werd stil gestaan bij het voeren van een goede dialoog in plaats van te blijven hangen in discussies.



Just culture?

Het Fort Special Forces bood de eerste dag de gelegenheid deel te nemen aan drie (van de zeven) korte workshops over cultuur en gedrag in organisaties. De workshops werden georganiseerd door partners van IIA. Er waren sessies over onder andere hacking (Deloitte), behavioral/soft controls (BDO, Protiviti) en werkplezier in relatie tot integriteit (ConQuaestor/Grant Thornton).

Tijdens de verdieping op de tweede dag namen Inge van der Meulen en Jan Otten de deelnemers mee in de wereld van behavioral auditing en gaven ze een uitgebreide toelichting op het nieuwe onderzoeksformat learning history.

Een belangrijke boodschap was het advies van beide sprekers om bij audits naar gedrag vooral de tijd te nemen voor een goede voorbereiding: gesprekken met de opdrachtgever, het management en de belangrijkste sleutelfiguren binnen de organisatie over wat het onderzoek inhoudt en waarom het onderzoek kan bijdragen aan het oplossen van langdurige en hardnekkige problemen binnen de organisatie. Vertrouwen, openheid en commitment om volledig eerlijk te zijn, niet alleen richting de auditors maar ook richting de andere deelnemers aan de audit, zijn belangrijke succesfactoren bij behavioural auditing. Daarnaast is, zoals voor alle audits geldt, een heldere audittrail cruciaal. Learning history is hiervoor een gedegen methode. Het werken met transcripts van interviews en het coderen ervan kost wellicht veel tijd, maar hiervoor krijg je een robuuste audit met een duidelijke audittrail terug.

Strategie om impact te vergroten

Hoe kun je als afdeling de impact die je hebt vergroten? Die vraag stond centraal in de strategieworkshop op de eerste dag. Om tot een breed spectrum aan antwoorden te komen werd deze vraag twee keer herhaald na een oefening waarbij een beroep werd gedaan op verschillende vaardigheden.

Tijdens de strategiesessie op de tweede dag, toegankelijk voor CAE's, werd dieper ingegaan op de 'Effectiviteit van de auditfunctie'. De aftrap bestond uit een interview door Vincent Moolenaar (bestuurslid IIA) met Errol Keyner (adjunctdirecteur VEB, Vereniging van Effecten Bezitters). Vanuit het perspectief van de aandeelhouder werd ingegaan op de rol van informatie van audits bij (het voorkomen van) schandalen.

Arno Nuijten en Violeta Verbraak spraken vervolgens over 'The moments of truth'. Wat maakt nu dat de board sommige dingen op een bepaald moment gewoon niet wil horen? Hoe ga je daar als internal auditor mee om? Vanuit het vakgebied van de psychologie werd een aantal handreikingen gegeven.

Imagostyliste Mèrèl Bilderbeek ging daarna in op het maken van 'de eerste indruk'. Ze benadrukte daarbij het belang van (non-verbale) communicatie. Voor het succes van Internal Audit is meer nodig dan het schrijven van het goede rapport. Schaatser Jochem Uytdehaage bracht daarna op overtuigende wijze naar voren hoe belangrijk het is goed voor jezelf te zorgen. Door goed voor jezelf te zorgen ontstaat er meer energie voor het werk en ben je in staat koersvast te opereren. De strategiesessie eindigde met een paneldiscussie onder leiding van Robert-Jan van de Kraats.

Al is de leugen nog zo snel...

Tijdens de eerste dag werden in de stream 'Fort Knox' verschillende workshops gegeven omtrent het thema: 'Ontdek de leugen en overtuig zonder weerstand'. Deze gevarieerde

en korte workshops hadden betrekking op het herkennen van micro-expressies en leugens. Daarnaast werd er nog een presentatie gegeven over risicomangement bij een luchtvaartmaatschappij.

De tweede dag met een volle zaal werd geleid door Job Boersma en startte met een test over weerstand en beïnvloeding van mensen. Aan de orde kwam welke benaderwijzen het effectiefst zijn. Dit bleken inspireren en consulteren te zijn. Deze invloedstactieken zorgen voor de meeste betrokkenheid en de minste weerstand.

Hierna werd kort stilgestaan bij effecten van framing, waarna werd overgegaan tot het onderdeel micro-expressies. Het hele programma vond plaats in een ontspannen sfeer en werd met humor en flair gebracht. Het ondersteunende beeldmateriaal zorgde voor herkenning en dat voorbeelden met kracht konden worden neergezet. Een boodschap was dat juist uit kleine gezichtsexpressies uitstekend te halen is hoe iemand over iets denkt. Het mooie is dat je er maar zeven hoeft te herkennen. Het laatste onderdeel van het programma was leugendetectie, kortom, herkennen of iemand de waarheid spreekt. Ook hier waren diverse videobeelden om de signalen van een leugen weer te geven. Er werd aangegeven hoe je hierop kunt acteren. Doorvragen is een van de manieren om leugens te achterhalen, maar lichaamstaal kan juist ook een verhaal vertellen. De vraag is steeds of de woorden wel passen bij de gezichtsuitdrukking, met name bij de kleine expressies: wat zeg je en wat laat je gezicht zien?

Young Professionals

Voor het eerst was een Young Professionals stream toegevoegd aan het IIA Congres. Redenen? Integratie, verbinding en exploring. Naast 38 YP's was een divers panel aanwezig bestaande uit onder andere bestuursleden van IIA en NOREA en CAE's.

In de YP Stream leefden we in het jaar 2020. De ochtend kende een drietal sprekers. Dirk Jan Jonker (Experis) legde ons de 'future of work' uit, rekende met een talentsom en benadrukte dat je in charge bent van je eigen talent en toekomst. Björn Walrave (CZ) liet ons het auditvak zien in 2020. Het three-lines-of-defense model is failliet, we spelen 'totaal voetbal' en continuous auditing en monitoring zijn dagelijkse kost. Verder nam Joyce Oomen (Manpower Group) ons via een futuristisch verhaal mee naar de wereld in 2020. Technologie geeft nieuwe kansen en oplossingen die we niet voor mogelijk hielden.

In de middag liet Martijn Sickenga (Right Management) onze hersenen kraken. In drie break-outsessies werkten de deelnemers aan de volgende vragen:

- wat betekent 'Future Talent' voor het auditprofiel?
- wat kenmerkt auditing in 2020?
- hoe ziet de IAD er in 2020 uit?

Al met al een zeer leuk en leerzame eerste YP stream! <<



In de 'Estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel over een onderwerp dan hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*. Deze keer **Marie-Claire Engels**, senior internal auditor bij Schiphol Group. Zij is onder meer verantwoordelijk voor het uitvoeren van proces audits, project audits en financiële audits.

Corporate responsibility: de internal auditor is aan zet

Door maatschappelijke ontwikkelingen blijft het belang van ondernemen met

respect voor mens, milieu en omgeving, toenemen. Tevens zullen de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) vanaf 31 december 2015 de standaard vormen bij het opstellen van de (maatschappelijke) jaarrekening. Organisaties worden hierdoor meer en meer gedwongen om een steeds bewustere afweging te maken tussen de zogenaamde drie P's (people, planet en profit), zowel in hun dagelijkse bedrijfsvoering, als bij lange termijn strategische beslissingen.

Organisaties kennen daarom een steeds prominentere plaats toe aan corporate responsibility (CR). Bij Schiphol Group wordt bijvoorbeeld bij het accorderen van investeringen aandacht gegeven aan de verhouding tussen de drie P's. Daarnaast wordt steeds vaker van medewerkers verwacht dat zij rekening houden met de invloed van hun handelen op het milieu.

In de dagelijkse praktijk blijkt echter dat het organisaties relatief veel inspanning kost om CR als een integraal onderdeel op te nemen in alle bedrijfsactiviteiten en om het een prominent onderdeel te maken van de besluitvormingsproces. Meer dan eens worden CR-coördi-

natoren, CR-ambassadeurs, kernteams en themaregisseurs ingezet om CR als een vast onderwerp op de agenda te zetten en als een vanzelfsprekend item in de bedrijfsvoering op te nemen.

In veel auditplanningen en internal audits neemt CR slechts een beperkte plaats in. Dit is niet optimaal, omdat de internal auditor een voorname rol kan spelen bij het op de agenda krijgen en houden van CR-gerelateerde thema's. De internal auditor kan bijvoorbeeld bij het bepalen van de auditscope uitdrukkelijk overwegen of CR-thema's onderdeel van de audit dienen uit te maken. Daarnaast kan hij ten behoeve van de implementatie van de GRI G4-richtlijnen een gapanalyse uitvoeren en aanbevelingen doen omtrent het dichten van een eventuele gap. Gezien de inspanningen die van organisaties worden gevraagd bij de toepassing van de GRI G4-richtlijnen, kan de inzet van Internal Audit van grote waarde zijn.

Binnen organisaties wordt het steeds gebruikelijker om op basis van een materialiteitsanalyse te bepalen welke onderwerpen een impact hebben op CR en de drie P's. Aan deze onderwerpen worden vervolgens CR KPI's gekoppeld. Mede om het belang van deze KPI's voor de organisatie te benadrukken, wordt de externe accountant met grotere regelmaat verzocht om te controleren hoe

CR-data worden gemeten, verzameld en vastgelegd. Ook in dit proces kan Internal Audit een belangrijk aandeel hebben, bijvoorbeeld door in een joint audit met de externe accountant op te treden. Bij Schiphol Group wordt deze werkwijze reeds toegepast.

Ten slotte kan Internal Audit de robuustheid beoordelen van datamanagementsystemen voor de geselecteerde CR KPI's en kan zij richtlijnen verstrekken waaraan de gerapporteerde data dienen te voldoen in termen van traceerbaarheid en reproduceerbaarheid. Kortom, de internal auditor is aan zet!

De volgende estafettecolumn wordt geschreven door **Nicole Kuijpers**. Zij is onderzoeker bij de Rekenkamer Rotterdam.

Meer **impact** met het auditrapport

Niet alleen auditen is een vak, goed rapporteren is dat zeker ook. Het rapport is vaak het belangrijkste product van onze auditwerkzaamheden. Toch krijgen sommige rapporten niet de bedoelde aandacht of hebben ze onvoldoende impact bij de ontvangers. Hoe voorkom je dit? Hoe maak je van het rapport een actiegericht sturingsinstrument voor de opdrachtgevers?

Wil een rapport impact hebben, dan moet het aan drie belangrijke eisen voldoen: vanuit het belang van de lezer geschreven, actiegericht en zo kort en bondig als mogelijk. Top-down rapporten bevat deze elementen. De essentie ervan is een piramidevormige rapportstructuur, met een duidelijke vraag én antwoord aan het begin en met ondersteunende boodschappen in de titels. Dit helpt de lezers om snel en gericht de boodschappen uit het rapport te halen (zie *kader*). Drie principes die de basis vormen onder deze methode en die helpen om meer impact te hebben.

Principe 1 – Verleg de focus van onderzoeksverslag naar actiegericht sturingsdocument

Auditrapporten hebben nogal eens het karakter van een verslag over het uitgevoerde onderzoek en de daarbij geconstateerde bevindingen. Zo'n rapport verliest echter snel aan impact, omdat die opzet helaas niet strookt met het leesdoel van de ontvangers: wat doen we goed en waar moet het echt beter? Waar zitten de grootste risico's? Welke acties moeten we uitvoeren en met welke prioriteit?

Het is de taak van de auditor en het auditteam om de lezer te helpen met zijn leesdoel. Zorg dat elke lezer de hoofdlijn snel kan zien en kan verdiepen waar dat voor hem relevant is. Geef daarom een helder antwoord op de vraag van de opdrachtgever, besteed vervolgens direct aandacht aan de belangrijkste bevindingen inclusief geprioriteerde verbeteradviezen, en geef verdieping waar nodig. Welke bevindingen belangrijk zijn bepaal je overigens vanuit het belang en de risico's voor de klant, niet alleen vanuit auditorsperspectief.

Principe 2 – Start het auditproces met een grondige probleemanalyse

Deze methode geeft niet alleen het rapport zelf meer richting en focus, maar ook het audit- en rapportageproces dat eraan voorafgaat. Is het wel eens gebeurd dat u er bij het schrijven

van het auditrapport achter komt dat u eigenlijk onvoldoende informatie hebt om de 'vraag achter de onderzoeksvraag' goed te kunnen beantwoorden?

Dit is te voorkomen door al voor de start van de audit een top-downbenadering te hanteren. Over welke aspecten gaat de vraag van de opdrachtgever? Hoe zet je als auditor het audit-

Gewoon versus top-down

Een voorbeeld van het effect van de methode op het rapport, aan de hand van een inhoudsopgave in 'gewone' stijl...

- 1 Managementsamenvatting
- 2 Inleiding
- 3 Opzet van de audit
- 4 Gedetailleerde bevindingen... En volgens de top-downmethode

Grondige aandacht voor gestegen risicoprofiel noodzakelijk

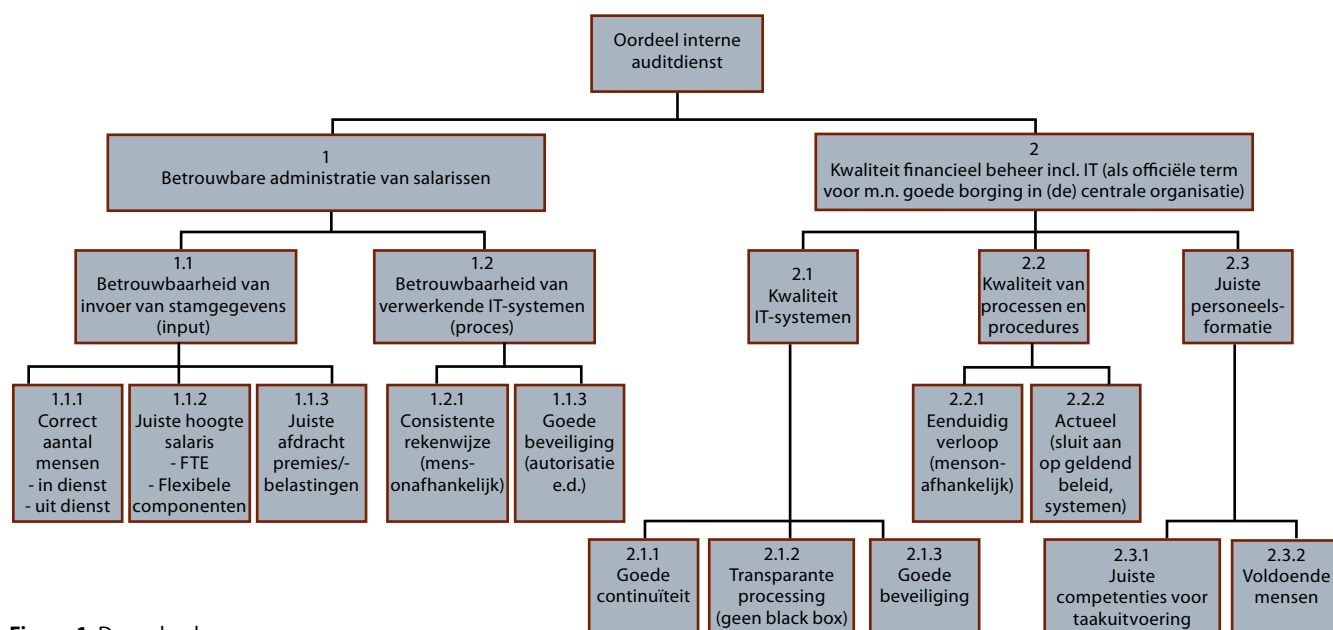
Inleiding

Managementsamenvatting

- 1 Met name onzekerheid rond grondexploitatie is groot
 - 1.1 Zicht ontbreekt op terugverdienen kosten van grondexploitatie
 - 1.2 Garantiefonds Grondontwikkeling voldoet niet aan de weerstandsnorm
- 2 Serieuze maatregelen zijn nodig om grotere risico's te beheersen
 - 2.1 Focus op risicomanagement moet sterker
 - 2.2 Controlfunctie moet steviger
 - 2.3 Programma X moet hoog op de agenda blijven

Bijlagen

- Totaaloverzicht van verbeteracties (inclusief verantwoordelijken en deadlines)
- Opzet van de audit



Figuur 1. De analyseboom

onderzoek zo op dat je aan het eind ook echt gegronde uitspraken kunt doen? Dat betekent goed ontrafelen waarover je als auditor straks uitspraken moet kunnen doen om een gegrond oordeel over het object te kunnen geven.

Een voorbeeld. De auditdienst moet een oordeel geven over de betrouwbaarheid van de salarisadministratie en de kwaliteit van het financieel beheer (zie *figuur 1*). Een uitspraak over de betrouwbaarheid van de salarisadministratie (de output) vraagt om meer inzicht in twee deelobjecten: de betrouwbaarheid van de invoer van stamgegevens (de input) en de betrouwbaarheid van de verwerkende IT-systemen (het proces). Die input is betrouwbaar als de registratie correct is van bijvoorbeeld het aantal mensen in en uit dienst, de salarishoogte en de afdracht van premies en belastingen. Dat zijn de concrete punten die de auditor kan onderzoeken. Samen moeten ze een volledig beeld van het object geven.

Onze ervaring is dat zo'n grondige top-downprobleemanalyse zicht geeft op de mogelijke oorzaken en op de grootste risicogebieden, die tijdens de audit nader onderzocht moeten worden. Een daarop gebaseerde auditaanpak zorgt voor meer onderzoeks aandacht op de relevante onderdelen (efficiëntievoordeel!) en leidt tot voldoende zekerheid en onderbouwing. Dat zorgt weer voor een krachtig auditrapport met duidelijke bevindingen en heldere analyses.

Principe 3 – Durf stellig te zijn in de conclusies die in de titels staan

De zekerheid die wij als auditors uit ons onderzoek halen, moeten we ook – durven – door (te) vertalen naar onze rapportages. Dat betekent heldere conclusies die aangeven waar het op staat én die voldoende onderbouwd zijn. De top-downmethode helpt om het auditrapport op deze wijze op te bouwen en uit te werken. Duidelijke conclusies in de hoofdstuktitels zorgen voor een logische verhaallijn gezien vanuit de lezer. De inhoudsopgave krijgt zo het karakter van een managementsamenvatting.

Kortom

Welke drukbezette manager of directeur heeft nu géén baat bij auditrapporten waarmee hij gericht op verbetering kan sturen?

Wij horen in ieder geval positieve reacties op onze top-down gestructureerde rapportages:

- Auditcommissie: 'Het boekje bleef dicht en we hadden het over de boodschap.'
- 'De rollen omgedraaid. Het gesprek ging niet over wat er mis was in het conceptrapport, maar over wat er beter kon bij ons.'
- 'Ik realiseer me dat jullie dit vorig jaar ook hebben gezegd, maar toen had ik die boodschap er niet uit gehaald.'
- 'Wel wennen hoor, het komt opeens erg dichtbij.'
- 'Anders trek ik altijd een dagdeel uit voor het lezen, maar hier was ik in een uur doorheen.' <<<



Bas Wakkerman is directeur Internal Audit Services bij PwC en heeft veel ervaring met het opstellen van audit- en onderzoeksrapporten in – soms – bestuurlijk complexe situaties.



Enid Mangal is communicatieadviseur bij PwC en geeft al ruim vijftien jaar training en advies aan professionals die in hun werk veel moeten rapporteren en presenteren, met name consultants, auditors en accountants.

Als je je persoonlijke en professionele leven efficiënter wilt krijgen en je eigen slagkracht wilt vergroten, dan kan spiritualiteit daaraan wellicht een mooie bijdrage leveren. Niet hoogdravend en verheven, maar gewoon, down to earth en lekker praktisch. Waar je die spiritualiteit vandaan haalt? Gewoon, dicht bij huis.

Spiritualiteit en audit: hand in hand

Het paradigma dat Internal Audit als sparringpartner van het bestuur en als kweekvijver voor toekomstig management moet dienen, doet al enkele jaren opgeld. De hedendaagse auditor moet en wil van vele markten thuis zijn. Het gaat niet enkel om het beheersen van vaktechniek en het hebben van een rechte rug met bijpassende onafhankelijkheid en objectiviteit. Het gaat om méér. Meer doen, meer flexibiliteit, meer incasseringsvermogen, meer 'ballen in de lucht' en beter tegemoet komen aan mondige stakeholders, die een goed rapport met bruikbare en to-the-pointaanbevelingen en nuttig advies verlangen.

Aan de auditor de uitdaging hier invulling aan te geven zonder harder te rennen of een extra vaardighedencursus te volgen waarvan de aangeleerde instrumenten snel weer vergeten zijn als het écht spannend wordt. De vraag is hoe verbetering aan te brengen in het professionele én persoonlijke leven, waardoor er een daadwerkelijke en lang gedragen verandering te weeg wordt gebracht. Spiritualiteit biedt wellicht een handvat.

Werken aan de innerlijke geest

Het is een kleine kunst om spiritualiteit in het auditwerk en je eigen leven tot iets hoogdravends en verhevends te maken. Het is een grotere uitdaging die spiritualiteit juist eenvoudig en praktisch te houden. Klassieke spiritualiteit is vaak cultureel en vooral religieus ingestoken en lijkt daardoor moeilijk te verenigen met het hedendaagse drukke auditorbestaan. Toch schuilt daar de uitdaging om de religieuze spirit naar het huidige leven te brengen en die een plaats te laten hebben in het

auditwerk. Grote kans dat daardoor effectiviteit en slagkracht worden vergroot.

En waar de eigen culturele en/of religieuze basis ook ligt, het is zeer goed mogelijk te pogen om vanuit die basis, dus dicht bij huis, het spirituele te vertalen naar de huidige tijd. Daarmee voer ik een pleidooi om moderne spiritualiteit dicht bij de eigen culturele basis te zoeken, of dat nu een westerse, Aziatische of Arabische is. Iedere basis bezit volgens mij een bijzondere rijkdom die kan leiden tot unieke zelfontplooiing.

Benedictus was zijn tijd ver vooruit

Vanuit de westers christelijke cultuur bezien – die ligt immers het dichtst bij mijn eigen cultuur – biedt de Regel van Benedictus zo'n mogelijkheid. Ook al stammen de 73 hoofdstukken van de Benedictijnse regel uit een tijd zonder mobiel, laptop, Code Banken en IIA Standards – namelijk uit het jaar 543 – vele van de regels zijn nog steeds van kracht, zonder dat we het door hebben. Met groot enthousiasme omarmen velen het gedachtegoed van *The power of now* van Eckart Tolle; een pleidooi om vooral in het moment te leven en de aandacht bij het heden te hebben. Ook *The Seven habits of highly effective people* wordt als zoet brood bijna gratis weggegeven. Stephen R. Covey baseert zich voor deze 'seven habits' op gemeenschappelijke kernwaarden van de grote wereldreligies.

In de Regel van Benedictus vinden we veel van deze levensregels en ideeën terug. Lang niet alle regels zijn even bruikbaar, immers, ze zijn opgesteld voor de monniken en de abt in het kloosterleven. Echter, het kloosterleven zou met enige creativiteit kunnen worden vertaald naar het dagelijkse zakelijke en persoonlijke leven waar wij als auditor druk in zijn: ook in dit leven draait het om de goede omgang met elkaar, het



streven naar een gemeenschappelijk doel, het dienen van de organisatiedoelstellingen, wetende wat de missie is en, niet te vergeten, zorg te hebben voor jezelf en voor je eigen (geestelijke) ontwikkeling.

Een benadering

Ik neem de vrijheid enkele van de Benedictijnse regels op onze auditprofessie los te laten en probeer me een beeld te vormen hoe deze regels in onze tijd, ons werk effectiever en slagkrachtiger zou kunnen maken.

Vereiste kwaliteiten van de abt... geen woorden maar daden (hoofdstuk 2)

In het kader van 'de beste stuurder staan aan wal', geeft de internal auditor vaak aanbevelingen over hoe de interne beheersing verbeterd kan worden. Vergeten wordt echter zelf het goede voorbeeld te geven, zoals het onszelf houden aan de afgesproken tijdsplanning van de audit en terugkoppelmomenten, waardoor we de audittee impliciet uitdagen ook tijdig met managementresponse te komen en zich te committeren aan de opvolging van afgesproken acties.

Het bijeenroepen en raadplegen van broeders (hoofdstuk 3)

Regelmatig maak ik bijeenkomsten, vergaderingen, afdelingsoverleggen en slotbesprekingen van audits mee waar de deelnemers relatief egocentrisch het eigen punt proberen naar voren te brengen. Eenmaal zag ik een voorzitter aan het begin van een nieuw onderwerp zeer bewust de meest nieuwe deelnemer aan de vergadering éérst om zijn mening vragen. Dit leidde tot een geheel ander en volledig nieuw inzicht. Het kan dus verhelderend zijn om allereerst de nieuweling in een gezelschap te vragen wat hij ervan denkt, zonder dat hij is beperkt door de impliciete druk van een oudere gediende die als eerste heeft gesproken.

De vierde stap in nederigheid: gehoorzaamheid, geduld en volhouden (hoofdstuk 7)

Vanuit de idee dat de mens van nature lui is, kan het wel eens

voorkomen dat tijdens het uitvoeren van een audit zich een wat lastige, netelige situatie voordoet waarvan we niet zeker weten welke impact deze kan hebben op het uiteindelijke resultaat. Het kan soms gewoonrecht worden even de ogen te sluiten of de steekproef wat te verdraaien, waardoor de betreffende netelige zaak niet verder hoeft te worden uitgezocht. Benedictus' regel spoort aan door te gaan en je niet van je opdracht te laten brengen. Het verplichte trainingsonderwerp van het NBA voor 2014-2015 luidt 'zeg wat je ziet'. Benedictus' regel ziet er duidelijk op toe, zelfs 1500 jaar later, niet weg te lopen van de verantwoordelijkheid.

De twaalfde stap in nederigheid: een realistisch zelfbeeld (hoofdstuk 7)

Het kan geen kwaad een goed beeld van je eigen capaciteiten en competenties als auditor te hebben. Als het auditonderwerp ingewikkeld is, of je komt niet uit de risicoanalyse, of het veldwerk levert diverse problemen in de uitvoering op en het werkprogramma biedt geen uitkomsten, dan kun je twee dingen doen. Doorploeteren en na een dag tot de conclusie komen dat je er toch niet uitkomt. Of, erkennen dat hulp van een collega de effectiviteit van het werk en het eigen leervermogen een behoorlijke duw in de goede richting kan geven.

Eerbied bij het gebed (hoofdstuk 20)

Hoe vaak gebeurt het niet dat auditrapporten erg uitgebreid zijn en veel nuances raken? Als je 'gebed', in de tussenkop hierboven vervangt door 'auditrapport', dan zegt deze regel niets anders dan dat het niet een woordenvloed is die voor impact zorgt, maar juist het kort en bondig, zakelijk en to the point zijn in onze rapportages. Op deze wijze 'eerbiedigen' we wat we beogen te bereiken, namelijk toegevoegde waarde leveren aan de audittee in het bereiken van zijn doelstellingen.

Gelijke monniken, ongelijke kappen... (hoofdstuk 34)

Ieder mens is anders en vraagt om een andere benadering. Wanneer wij impact willen hebben op onze audittees zouden we kunnen overwegen per audittee te beoordelen hoe de boodschap, die we naar aanleiding van ons veldwerk te brengen

hebben, het best overkomt. Dat kan in een uitgebreide dan wel juist zeer bondige rapportage, in een presentatie dan wel een gezamenlijke meeting met alle betrokkenen. Aandacht voor iedere auditee in zijn uniekheid levert vaak wonderen op als het gaat om het commitment van de auditee op onze bevindingen en aanbevelingen.

Plan je aandacht! (onder andere hoofdstuk 43 en 52)

Benedictus vraagt in meerdere hoofdstukken om het plannen van aandacht. Hoe vaak komt het voor dat we ternauwernood, of zelfs vaak te laat, de volgende bijeenkomst of afspraak binnenstormen, wetende dat een uur later wéér een afspraak op ons wacht. Tijdens deze bijeenkomst worden onze gedachten afgeleid door wat we in de vorige vergadering hebben meegemaakt en feitelijk ook al door de volgende bijeenkomst, waar we eigenlijk onvoldoende voorbereidingstijd voor hebben genomen. Goed plannen en voldoende ruimte in de dag inbouwen is één manier om hier iets aan te doen. Wat nog

zou best kunnen betekenen dat je er een behoorlijke tijd voor moet uittrekken om ze je eigen te maken. Immers, ze grijpen in op je werk, je sociale leven en je omgang met anderen. En iedere keer is een situatie weer anders. Dus iedere keer zou je opnieuw kunnen beoordelen hoe de regels toe te passen, te beoefenen. Met die houding kun je ook nooit zeggen: 'Ik heb het een tijdje geprobeerd, maar het werkt niet'. Je zult veel sneller kunnen zeggen: 'Ik heb een of meer regels al een tijdje niet meer toegepast, ik ga ze weer oefenen'.

Je blijft dus te allen tijde een beginner, of je nu net begint of vergevorderd bent. Dat klinkt een stuk beter en nodigt uit om de schouders er weer onder te zetten. Dit artikel is geen plei-

Het is een grotere uitdaging die spiritualiteit juist down to earth en bijzonder praktisch te houden

belangrijker is, is een werkhouding te creëren om écht op tijd te starten en écht op tijd te eindigen, en... het belangrijkste, als je eenmaal bezig bent met die bijeenkomst, geef dan ook je volle aandacht aan die bijeenkomst. Grote kans dat je het beste naar boven haalt en wél de juiste dingen hoort.

Ontvangst van gasten (hoofdstuk 53)

In onze voorbereiding van een audit maken we vaak al keuzen in wat belangrijk en minder belangrijk is, zowel in de stukken die we bestuderen als wat betreft de interviews die we houden. Deze initiële inschatting bepaalt veelal ook de aandacht die we vervolgens aan ieder van die onderwerpen schenken. We weten echter niet wanneer de echte issues boven komen drijven. Het kan dan ook geen kwaad om, als we dan toch de 'minder belangrijke' interviews voeren, of de 'minder belangrijke' stukken bestuderen, dit tóch met dezelfde aandacht te doen. Ten eerste verdienen de mensen en de documenten dat. Ten tweede zou het zomaar eens kunnen zijn dat we er, met onze initiële inschatting naast zaten. En dat merk je niet op als het interview bij wijze van plichtmatigheid en de bestudering van die documenten zonder aandacht worden 'afgewerkt'. Jammer, want de tijd hebben we er toch aan besteed; laten we die dan ook goed besteden.

'So you think you can audit?'

Dit zijn zomaar enkele levensregels, of grondhoudingen zo je wilt, die inherent tot je 'beliefs' kunnen gaan behoren. Spiritualiteit, praktisch gemaakt en lekker 'down to earth'. Niet als instrument, maar als werkelijke levenshouding, hoe je in het leven staat, naar je werk kijkt en met anderen wil omgaan. Dat

doel de Regel van Benedictus te volgen doch slechts een uitnodiging bewust naar je werk, en dus je eigen leven, te kijken en handvatten te zoeken die een bijzondere aanvulling kunnen vormen op je persoonlijke effectiviteit. 'So you think you can audit?' <<

Literatuur

- Lateur, P., *De Regel van Benedictus*, Lannoo, 2010.
- Altmann, P. en O. Lechner, *Benedictijnse levenskunst, voor mensen van nu*, Forte Uitgevers, 2010.
- Derkse, W., *Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijks leven*, Lannoo, 2003, 24ste druk.
- www.osb.org (lekker Benedictijns surfen).
- Tolle, E., *The Power of Now*, New World Library, USA, 1999.
- Covey, Stephen R., *The Seven habits of highly effective people*, Free Press, 2004.



Willem van Loon is hoofd Internal Audit bij Triodos Bank nv. Daarnaast is hij docent Financieel Management en Accounting Information Systems aan de EIAP-opleiding aan de UvA. Willem.vanloon@triodos.nl



Na negen jaar werkzaam te zijn geweest in de financiële dienstverlening bij onder andere ConQuaestor en Blauwtrust Groep (bestaande uit de onderdelen De Hypotheker, Quion en Hypotrust) maakte **Michael Blom** afgelopen juli de overstap naar ABN Amro.

Wat is de achtergrond van uw overstap?

“Het afgelopen halfjaar ben ik bewust gaan nadenken over mijn loopbaanontwikkeling. Met andere woorden, welke functie ambieer ik op de langere termijn en welke persoonlijke groei moet ik doormaken om daar te komen? Mijn ambitie en de daarmee samenhangende persoonlijke ontwikkeling sloten helaas niet aan op de mogelijkheden bij Blauwtrust Groep. Na diverse oriënterende gesprekken bleken de mogelijkheden van Group Audit binnen ABN Amro het best aan te sluiten bij mijn ambities.”

Wat zoekt u in uw nieuwe baan?

“Enerzijds zocht ik verbreding van de inhoudelijke kennis (zowel van de financiële dienstverlening door een bank als van het vakgebied auditing) en anderzijds wilde ik mijn vaardigheden verder ontwikkelen. Na zeven jaar primair hypothecaire dienstverlening vind ik het erg interessant en uitdagend om met andere aspecten van financiële dienstverlening binnen een bank aan de slag te gaan. Daarnaast is het uitvoeren van onderzoeken in een teamverband met meer dan twee personen nieuw voor mij. Dit stelt mij in staat mijn persoonlijke vaardigheden op dit vlak te verbeteren.”

Wat is uw nieuwe functie en wat houdt deze in?

“Binnen Group Audit van ABN Amro ben ik senior auditor. Hiërarchisch val

ik binnen het team Retail & Private Banking. Echter, door de gehanteerde matrixstructuur binnen Group Audit voer ik ook onderzoeken uit met betrekking tot andere disciplines, zoals bijvoorbeeld risk management. Binnen ABN Amro wordt veel ruimte geboden om onderzoeken uit te voeren binnen disciplines die jou het meest aanspreken. Hierdoor zijn er legio mogelijkheden voor doorontwikkeling en is ook een uitstap naar het buitenland niet ondenkbaar.”

Wat is er anders dan bij eerdere banen?

“Een groot verschil is de organisatiecontext. De overstap van een middelgrote organisatie naar een internationale bank met ambities tot een beursgang is behoorlijk groot. Daarnaast is de auditfunctie anders gepositioneerd. Binnen ABN Amro fungeert de auditfunctie als de derde verdedigingslinie (conform het three-lines-of-defense model). In mijn functie binnen de afdeling Risk, Assurance en Compliance behoorden ook diverse tweedelijns activiteiten op het gebied van risk management en compliance tot het taakgebied.”

Heeft de overstap gebracht wat u ervan verwachtte?

“Het is duidelijk dat ABN Amro en daarmee ook Group Audit de afgelopen onrustige jaren achter zich wil laten en aan het bouwen is aan een bank die klaar is voor de toekomst. Dit biedt

mooie mogelijkheden om daaraan bij te dragen. ABN Amro is een professioneel georganiseerde bank. Je ziet dit terug in de ondersteuning en begeleiding van de medewerkers op het gebied van persoonlijke en loopbaanontwikkeling, IT-faciliteiten en hr-gerelateerde onderwerpen. Mede hierdoor ervaar ik mijn overgang tot nog toe als zeer prettig. Momenteel is het eerste onderzoek in de afrondende fase en start ik alweer een volgend onderzoek op met nieuwe collega's en een ander organisatieonderdeel als auditobject.”

Welke boodschap wilt u de lezers meegeven?

“Gezien de snel veranderende omgeving en de ontwikkelingen binnen het vakgebied is het van groot belang om jezelf te blijven ontwikkelen. Het uitvoeren van diverse functies bij verschillende werkgevers en de kennis en ervaring die je daarmee opdoet, vergroot de toegevoegde waarde die je als auditor een opdrachtgever kunt bieden.”

Internal Audit en CSR: **synergie** of (nog) **niet?**

Peter Bos, auteur van dit artikel, verzorgde vijf jaar een inleiding Internal Auditing voor het executive program Corporate Social Responsibility (CSR) aan de Erasmus Universiteit. Daarbij werden aansluitend twee vragen met de deelnemers besproken: welke internal auditediensten rondom CSR herkent u in uw eigen praktijk en welke eisen stelt u aan de internal auditor?

Deelnemers aan het executive program Corporate Social Responsibility (CSR) zijn onder meer CSR-adviseurs en lijnverantwoordelijken met een specifieke CSR-verantwoordelijkheid. Wat deze deelnemers (hierna: CSR-deskundigen) bindt is de interesse in de inhoudelijke thematiek, de gedrevenheid om

CSR in de eigen organisatie 'handen en voeten' te geven en de wens om ook onderling kennis en ervaringen uit te wisselen. Daarbij komt ook de vraag aan bod wat de toegevoegde waarde van internal audit voor CSR kan zijn, wat men daarvan in de eigen praktijk herkent en welke eisen men stelt aan internal auditors die hun diensten aanbieden.

Positionering internal auditing

Internal auditing is relatief onbekend bij de CSR-deskundigen. De meesten denken bij auditing aan accountancy en controles in het kader van externe verslaglegging. De internal auditor is minder bekend. En, voor zover dit wel het geval is, verwacht men dat diens dienstverlening vooral verbonden is met de externe verslaglegging: 'auditors kijken naar de cijfers'. Een uitdaging dus om de bredere internal auditor te introduceren, met name diens mogelijke diensten op het vlak van CSR.

Introductie mogelijke CSR-diensten van de IA

De mogelijke CSR-diensten van Internal Audit zijn grofweg in vier soorten in te delen:

- ondersteuning bij de verificatie van de maatschappelijke verslaglegging;
- toetsing van de kwaliteit van het CSR-management;
- toetsing van de naleving van CSR-gerelateerde wet- en regelgeving;
- advisering over CSR-management, compliance en verslaglegging.

Ondersteuning bij de verificatie van de maatschappelijke verslaglegging

Voor de duiding van de mogelijke bijdrage aan de verificatie van de maatschappelijke verslaglegging sluit ik aan bij de 'reportingprinciples' van het Global Reporting Initiative (GRI). GRI onderscheidt uitgangspunten voor het bepalen van de *inhoud* van het maatschappelijke verslag en voor het bepalen van de *kwaliteit* van het maatschappelijke verslag.

Bij de *inhoud* van het maatschappelijke verslag gaat het om de betrokkenheid van stakeholders, het hanteren van een brede context van duurzame ontwikkeling en de (economische, sociale en/of ecologische) materialiteit en volledigheid van de gerapporteerde onderwerpen en indicatoren. De mogelijke bijdrage van de internal auditor hieraan ligt vooral op het vlak van het toetsen van het managementproces dat tot de gekozen content heeft geleid en de getoonde zorg voor de genoemde aspecten. De internal auditor kan daarbij zijn kennis van de organisatie, de sector en de keten inbrengen en helpen 'blunders' qua gekozen onderwerpen en afbakening te voorkomen.

Bij de *kwaliteit* van het maatschappelijke verslag gaat het erom dat de gerapporteerde informatie evenwichtig, vergelijkbaar, nauwkeurig, tijdig, duidelijk en betrouwbaar is. De mogelijke bijdrage hieraan van de internal auditor is vooral dat hij gemakkelijk de link kan leggen (en toetsen) tussen de gerapporteerde informatie en de processen, projecten en systemen waaruit deze informatie voortkomt, inclusief het rapportageproces zelf. De internal auditor kan daarbij ook het bredere interne controleraamwerk van de organisatie in ogenschouw nemen, evenals de mate waarin de diverse beheersmaatregelen en verbetercycli bijdragen aan de kwaliteit van de informatie. In essentie is dit hetzelfde verificatieproces dat bij financiële verslaglegging wordt doorlopen, maar met als complicerende factor dat er op sociaal en ecologisch gebied vaak minder 'harde' verbanden zijn te leggen dan op het financieel-

economische gebied gebeurt aan de hand van bijvoorbeeld de klassieke waardenkringloop.

Toetsing van de kwaliteit van het CSR-management

Bij het toetsen van CSR-management gaat het om de mate waarin CSR is ingebed in de sturing en beheersing van de organisatie en de mate waarin het geheel aan genomen beheersmaatregelen bijdraagt aan de realisatie van de CSR-doelstellingen. Om dit op een geobjectiveerde manier te doen is het raadzaam om het te hanteren ‘normenkader’ af te leiden van referentieraamwerken zoals ISO 26000 (maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties), COSO, ISO 9001 (kwaliteitsmanagementsystemen) en/of INK. De keuze hangt onder meer af van het doel van de audit, de herkenbaarheid voor de belanghebbenden en de verdere context. ISO 26000 bijvoorbeeld levert veel nuttige, voor CSR-deskundigen herkenbare, inhoudelijke CSR-aandachtspunten op. COSO daarentegen sluit juist weer mooi aan op het referentiekader van veel toezichthouders, auditors en riskprofessionals. Zie bijvoorbeeld de uitgave *Governance in duurzaamheid* van NBA en IIA Nederland. Maar ook het relatief eenvoudige principe van de managementcyclus (PDCA-cyclus) biedt gemakkelijk herkenbare handvatten voor een audit naar CSR-management, zoals het toetsen van een of meer van de volgende ‘schakels’:

- beleid: totstandkoming en interne en externe consistentie CSR-beleid;
- inrichting: vertaling CSR-beleid naar onder andere verantwoordelijkheden, processen en systemen;
- uitvoering: kwaliteit van registraties en rapportages, omgang met signalen en dilemma’s;
- evaluatie en bijsturing: toereikendheid van de evaluatiemechanismen van de organisatie.

In *figuur 1* staan per invalshoek enkele voorbeelden van mogelijke auditobjecten. Het figuur bevat nog een vijfde invalshoek: monitoring. Dit betreft het toetsen van de mate waarin het management de kwaliteit van het totale managementsysteem monitort en periodiek de overall geschiktheid ervan evalueert.

Toetsing van de naleving van CSR-gerelateerde wet- en regelgeving

In plaats van de toereikendheid van het evaluatiemechanisme ten aanzien van compliance te toetsen kan de internal auditor ook zélf de naleving van wet- en regelgeving controleren. Dit hoeft overigens niet alleen om de naleving van ‘harde’ wet- en regelgeving te gaan, maar ook om de interpretatie en toepassing van CSR-aspecten in gedragscodes, corporate aspectbeleid (bijvoorbeeld inkoopbeleid) en sectorgebonden standaarden en convenanten. Aandachtspunt bij compliance is dat door een toenemende ketenverantwoordelijkheid de scope gemakkelijk uitbreidt naar ketenpartners.

Advisering over CSR-management, compliance en verslaggeving

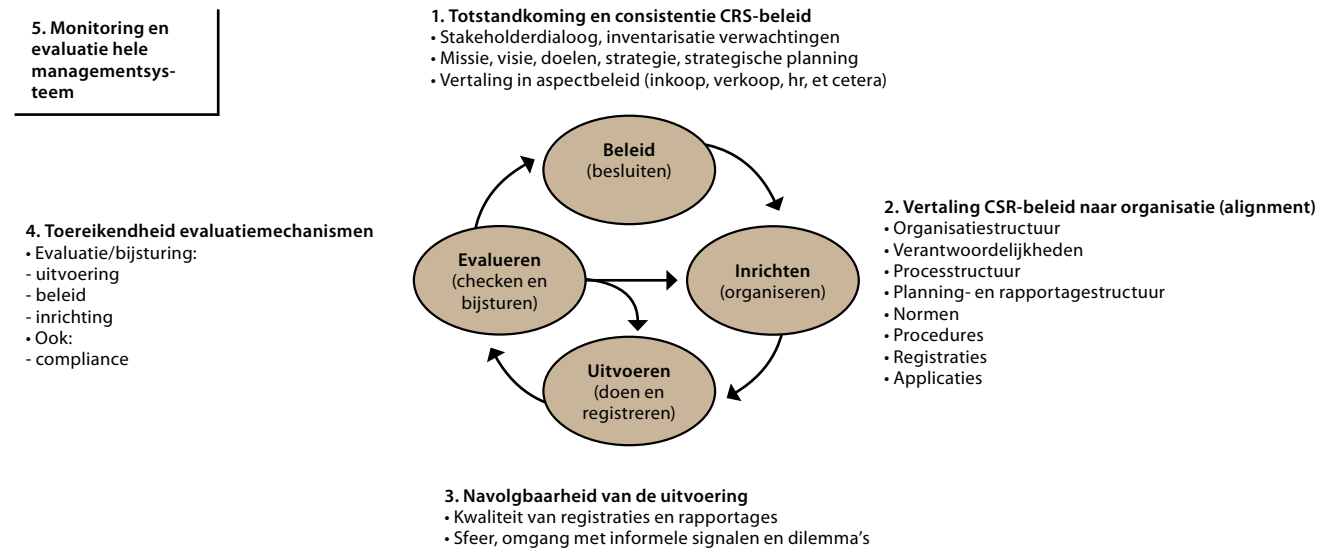
Een laatste vorm van dienstverlening is advisering. In het kader van dit artikel ga ik hier nu niet verder op in, maar de scope van voorgaande drie soorten diensten geven een aardig beeld van de onderwerpen waarover de internal auditor zou kunnen adviseren.

Welke CSR-diensten leveren internal auditors?

Van de vier besproken soorten diensten wordt vooral de ondersteuning bij de verificatie van de maatschappelijke verslaggeving herkend door de deelnemers. De toegevoegde waarde daarvan zit vooral in het helpen voorkomen van (dure) ‘verrassingen’ tijdens de externe verificatie en het beheersen van de externe auditkosten.

Ook compliance en adviesdiensten worden door de deelnemers herkend. De dienstverlening rondom compliance hangt veelal samen met de externe verslaggeving waarbij het aantoonbaar voldoen aan internationale, nationale en soms ook lokale wet- en regelgeving een belangrijke hygiënefactor is. Wanneer een organisatie daar niet aan voldoet leidt dat al snel tot reputatierisico’s. Dit lijkt een belangrijke reden voor de inzet van internal auditors voor compliance.

De adviesdiensten hangen veelal ook samen met de verslaggeving. Internal auditors weten veelal beter dan CSR-deskundigen hoe externe auditors naar externe verslaggeving kijken,



Figuur 1. Auditen van CSR-management, voorbeelden o.b.v. de managementcyclus

wat zij graag als onderbouwing daarvan zien en wat vanuit die optiek effectieve en efficiënte manieren zijn om een en ander aantoonbaar te maken. Een internal auditor kan met gerichte advisering hierover bijdragen aan een soepel verlopend verificatieproces.

Tot slot het toetsen van CSR-management in brede zin. Dit soort dienstverlening is relatief onbekend bij de deelnemers. Dat wil niet zeggen dat het niet gebeurt, maar de CSR-deskundigen herkennen het in de eigen praktijk niet zo. Men moet erg wennen aan de gedachte dat internal auditors niet alleen achteraf, in het kader van verantwoording kunnen bijdragen ('als de cijfers bekend zijn'), maar ook al veel eerder en in breder, managementkundig opzicht van toegevoegde waarde kunnen zijn. Bijvoorbeeld in de vorm van een systeemgerichte procesaudit of een projectaudit in een vroeg stadium van een verandertraject.

Welke eisen stellen CSR-deskundigen aan internal auditors?

Tijdens twee bijeenkomsten is met de deelnemende CSR-deskundigen ook besproken welke eisen zij stellen aan de kennis en vaardigheden van de internal auditor die wil bijdragen aan CSR. De resultaten van deze groepsgewijze inventarisatie zijn minder breed onderbouwd dan het voorgaande, maar voldoende eenduidig om ze hier te presenteren.

Allereerst de vaardigheden. De CSR-deskundigen vinden dat internal auditors goed moeten kunnen toetsen, rapporteren en spiegelen. Dat betekent volgens hen dat zij:

- methodologisch verantwoord moeten werken;
- over passende vaardigheden moeten beschikken, waaronder interviewen en daarbinnen in het bijzonder: luisteren, samenvatten en waar nodig doorvragen op onduidelijkheden;
- ook 'zachte' factoren moeten (kunnen) onderzoeken;
- ook positieve zaken moeten (durven) bevestigen.

Wat betreft benodigde kennis moet de internal auditor volgens de CSR-deskundigen beschikken over:

- brede CSR-kennis en sector kennis;
- kennis van voor de organisatie relevante thema's, kaders en risico's en
- toegang tot specialisten.

Met het laatste punt geeft men aan weliswaar graag te geloven in een 'brede' internal auditor, maar dat deze wel de eigen grenzen moet kennen en tijdig specialisten consulteert.

Discussie

Er zijn diverse interessante vergelijkingen met bestaande vakliteratuur en praktijkinzichten te maken, inclusief kritische kanttekeningen en mogelijke verklaringen. Ik beperk me hier tot twee zaken.

Ten eerste valt me op dat CSR-deskundigen de internal auditor in aanleg vooral zien als een (nuttige) controlerende 'blik van buiten' en erg moeten wennen aan het idee van Internal Audit als 'tool of (CSR-)management'. CSR-deskundigen en auditors lijken geen 'natuurlijke' collega's. In hoeverre dit wel gewenst is en welke 'boundaries' en 'safeguards' er dan wellicht nodig zijn laat ik even in het midden, maar het zou jammer zijn als het CSR hetzelfde vergaat als bijvoorbeeld 'kwaliteit' en 'veiligheid'. Dat zijn thema's waaromheen een eigen wereld van keurmerken, adviseurs en auditors is ontstaan, waar de gemiddelde internal auditor of GRC-professional niet

snel van toegevoegde waarde wordt geacht en waar men andersom wellicht ook op weinig interesse kan rekenen.

Een tweede opmerking betreft een mogelijke verklaring van het hiervoor genoemde. Wat in de vakbladen en opleidingen opvalt is dat de meeste bijdragen over CSR-auditing afkomstig zijn van externe auditors. Op enkele uitzonderingen na schitteren de internal auditors door afwezigheid. En, wellicht daarmee samenhangend: de zogeheten 'maturity-modellen' uit die auditbijdragen zien als 'happyland': soepele, informatierijke en betrouwbare maatschappelijke verslaglegging. Veel CSR-deskundigen zien daarentegen als 'happyland': organisaties die in de gehele keten maatschappelijk verantwoord handelen, zoekend naar verdere verbetermogelijkheden en daarbij redenerend vanuit impact, conflicterende belangen en dilemma's in plaats van output, eenduidigheid en zekerheden.

Stof tot nadenken lijkt me. <<

Literatuur

- Dijk, M. van. et al, 'De internal auditor en mvo', *Audit Magazine*, nr.2 2008.
- GRI, *G4 Sustainability reporting guidelines*, www.globalreporting.org, 2013.
- IIA Inc., IPPF-Practice Guide, *Evaluating CSR/Sustainable development*, 2010.
- IIA NL en NBA, *Governance in duurzaamheid, Internal audit en CSR*, 2011.
- ISO 26000, *Richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties*, www.nen.nl, 2010.
- Maas, K., 'Maatschappelijke impact', *P+*, maart/april 2010.
- Nieuwlands, H., *Sustainability and Internal Auditing*, The IIA Research Foundation, 2006.
- Raan, M. van en R. Thurm, 'CSR en de rol van Internal Audit', *Audit Magazine*, nr. 1 2009.

Reageren op dit artikel...

peter.bos@salthet.nl



Peter W. Bos heeft een bedrijfseconomische en sociologische achtergrond. Hij is beschikbaar als interim management- en auditconsultant, lid van de IIA Commissie Vaktechniek en actief betrokken bij het post-initiële onderwijs op het gebied van auditmethodologie, advisory en (social) control (GRC) aan onder andere de ESAA (RO, RE), de RuG (RC) en inhouse.



Waar gaat het nu allemaal om...

Gedachten zijn geen meningen en meningen zijn geen waarheden. Over prikkelende gedachten kun je een mening hebben. Maar die hoeft nog niet de waarheid te zijn, ook niet de mijne.

Tijdens gesprekken krijg ik regelmatig de vraag wie nu toezicht houdt op het werk van auditors. Nu wil het toeval dat de Internal Audit afdeling waar ikzelf werk zojuist een Quality Assessment Review (QAR) heeft 'ondergaan'. Na dit kort toe te lichten aan mijn gesprekspartner, maak ik, wetende dat dit wat luchtigheid teweegbrengt, de opmerking: "Als er iets vervelend is, dan is het wel een auditor die geaudit wordt." Met enig gegriinnik denkt men dat het maar goed is dat ik ook een keer onderga wat zij zelf ondergaan tijdens een audit. Maar voor wie is het nu werkelijk vervelend? Vaak gaan we er gevoelig vanuit dat een auditor niet graag geaudit wil worden omdat de auditor weet waarnaar en vooral ook hoe er geaudit en geoordeeld wordt. Maar misschien is het wel vervelender voor de auditor die de review uitvoert. Die weet namelijk dat een auditor met enig kunst en vliegwerk om de tuin te leiden is en met lastige tegenvragen geconfronteerd kan worden, zeker als de auditee een auditor is...

Heeft een QAR dan wel zin? Regels en méér regels hoeven in essentie niet tot een betere beheersing te leiden. Ze zouden er mogelijk enkel toe kunnen leiden dat het lastiger wordt om de boel

om te tuin te leiden. Hier hebben we in het verleden al meerdere voorbeelden van gezien. In de Sarbanes Oxley Act is wereldwijd al vele miljarden geïnvesteerd, maar soms lijkt het eerder een check op controls die we voordien niet leken te hebben maar wel hadden moeten hebben en die vervolgens bij wijze van 'vinklijst' worden afgewerkt, de goede voorbeelden daargelaten. De uitdaging lijkt er tegenwoordig enkel in te zitten een reductie in scope te bewerkstelligen terwijl het juist om een betere beheersing zou moeten gaan.

Voor de Regeling Beheerst Beloningsbeleid, voor veel organisaties vanaf 2011 van kracht, geldt iets soortgelijks. Het collectief aan meningen heeft geleid tot regels die zouden moeten leiden tot een verlaging van perverse prikkels waardoor de welbekende excessen niet meer voorkomen. Maar is het collectief van die meningen wel de waarheid? Het effect is evenwel dat sommige banken overwegen of overwogen hebben een deel van het variabele loon (een van de ankerpunten van de regeling) om te zetten in vast loon. Sommigen menen zelfs dat het verhuizen van een deel van de centrale functies naar een plaats buiten Nederland een oorzaak heeft in het omzeilen van deze stringente variabele beloningsbepalingen van de regeling. Men zoekt gewoon een gebied waar een andere waarheid geldt. Een ander voorbeeld betreft het three-lines-of-defense model; de British Parliamentary Commission on Banking heeft in 2013

zelfs aangegeven dat 'the model, ..., appears to have promoted a wholly misplaced sense of security'.

Met andere woorden, waar gaat het nu allemaal om? Integriteit, van jou en van mij! Dáár gaat het om. Daarmee bagatelliseer ik het belang van compliance met de IIA Standards niet, maar 'het goede' toepassen gaat verder. Zou een QAR, ná het vaststellen van de vakbekwaamheid, niet moeten vervolgen met een onderzoek naar de integriteit van het hoofd en senior staff van de IA-afdeling? Zegt juist dat niet veel méér over objectiviteit en onafhankelijkheid? Al het andere is niet meer dan een afgeleide en invulling. Mogelijk zou kunnen zijn één vervolgvraag te stellen, ná vaststelling van die integriteit: 'HOE borgt het hoofd van de IAF zijn objectiviteit en onafhankelijkheid?'

Als dat exact conform de Standards is, kun je hem hoogstens een gebrek aan creativiteit verwijten. Als de inrichting volledig anders is, zou dat pas echt een onderzoek waard zijn. Niet om te toetsen, maar om van te leren. Een pleidooi om af te wijken van de IIA Standards wil ik niet doen. Een oproep tot creativiteit en bewustwording des te meer.

Willem van Loon is als docent, scriptiebegeleider en examiner verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv.

Hoe leid je een audit zo dat auditresultaten gedragen worden? Creëer met de auditee een gezamenlijk proces door samenwerking, interactie, open communicatie, dialoog, uitgesproken verwachtingen en een kwetsbare opstelling. Zet de communicatiedriehoek 'inhoud, proces en relatie' in en ga een gezamenlijke taal spreken in een gedeelde wereld.

De kracht van communicatie tijdens het auditproces

De auditor schiet regelmatig tekort in het bewust delen en laten aansluiten van zijn eigen belevingswereld met de wereld van de auditee, waardoor er geen of een beperkt 'gedeelde' wereld is. Het gevolg hiervan is dat het auditresultaat niet aansluit bij de wereld van de auditee en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen.

De auditor veronderstelt regelmatig dat de auditee bekend is met het fenomeen 'audits' en de mogelijk verstrekkende gevolgen. Ineffectieve communicatie leidt tot onduidelijkheid, frustratie, onbegrip, misverstanden, onjuiste conclusies en reparatiewerkzaamheden. Heeft de auditee geen recht op goede procesuitleg, communicatie en verwachtingsmanagement gedurende een audit? Staan we wel vaak genoeg stil bij de vraag of de wijze waarop we communiceren wel effectief is?¹

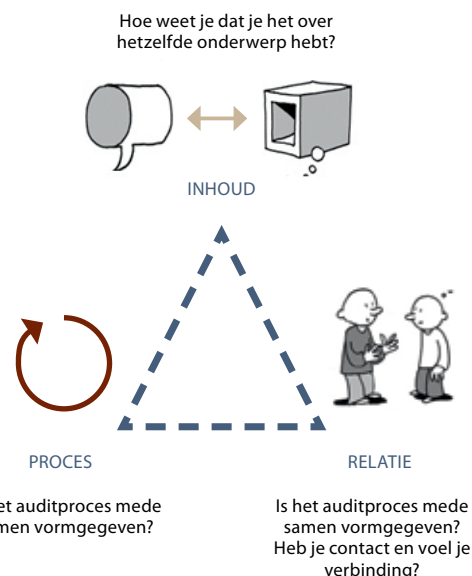
Dit is een gemiste kans voor de auditdienst als deze écht partner in business wil zijn en de gezamenlijke bedrijfsdoelstellingen wil realiseren. Moeten we als auditors krampachtig vasthouden aan de vaktechnische eisen en maximale onafhankelijkheid of heiligen de hoger liggende bedrijfsdoelstellingen de middelen en moeten we ons meer richten op samenwerken?

Door het explicieter delen en doorgronden van elkaars werelden en door écht contact te maken ontstaat wederzijds inzicht en kunnen verwachtingen worden uitgesproken en bijgesteld. Hiervoor zijn respect, begrip en gelijkwaardigheid van belang en hebben we de vaardigheden luisteren, empathie, kwetsbaarheid en sensitiviteit nodig. De driehoek 'inhoud, proces en relatie' kan de auditor hierbij houvast geven.

De communicatiedriehoek

Tijdens een audit communiceert de auditor met veel partijen waarbij met een aantal hiervan een relatie wordt opgebouwd. De communicatiedriehoek (zie *figuur 1*) bevat drie aspecten die hierbij kunnen helpen:

- **Inhoud** – De auditor behandelt de auditonderwerpen onderzoeksobject, risicoanalyse, beoordelingskader, opdrachtgeverschap, rapportagelijnen, en dergelijke.
- **Proces** – De auditor gaat in gesprek over het auditproces (activiteiten, verantwoordelijkheden en verwachtingen) en bespreekt hoe het auditresultaat tot stand komt.
- **Relatie** – De auditor maakt contact met de auditee door persoonlijke interactie waardoor inzicht ontstaat in de mens achter de auditee en de achterliggende motieven. De auditor kan bijvoorbeeld contact maken door fysiek bij de auditee te werken, dagelijks bij de auditee langs te lopen of af en toe met de auditee te lunchen. Dit contact kan ruimte geven tot persoonlijke verbinding en contact.



Figuur 1. Aspecten van de communicatiedriehoek

De driehoek wordt krachtig als de auditor op het juiste moment switcht tussen de drie aspecten. Dit zorgt voor bewuster contact, afgestemde verwachtingen en resulteert in een gedeelde wereld. In de praktijk merk ik dat auditors vaak de voorkeur geven aan inhoud en relatief weinig aandacht besteden aan de aspecten proces en relatie. Auditors duiken meteen de inhoud in en vergeten de twee andere aspecten met als gevolg onduidelijkheid over het werkproces, verantwoordelijkheden, tijdlijnen, persoonlijke voorkeuren en percepties. Dit leidt vervolgens tot beperkte samenwerking, gebrek aan draagvlak, vertraging en negatieve energie. De auditor zal dus actief moeten handelen om deze negatieve gevolgen te voorkomen.

Draagvlak door coproductie

De sociale wetenschappen onderscheiden twee motivatoren om te veranderen, namelijk: iemand wil of moet veranderen. Wanneer iemand zelf wil veranderen (intrinsieke motivatie), verandert hij gemakkelijker en sneller in vergelijking met wanneer iemand moet veranderen (extrinsieke motivatie). Het is de vraag welke motivator, 'willen' of 'moeten', een audit activeert en welke veranderingsbereidheid ontstaat. De veronderstelling is dat een audit het maximale effect bereikt als de auditee zelf wil veranderen.

Draagvlak voor de audit ontstaat als de auditor coproductie creëert tussen auditee en auditor. Edelenbos et al. (2001) omschrijft draagvlak als volgt: 'Draagvlak als proces bij betrokken spelers ontstaat doordat men wederzijds begrip ontwikkelt door inzicht te krijgen in elkaars gedachten gedurende het totstandkomingsproces. Draagvlak als proces komt tot zijn recht in een context waarin op basis van gelijkwaardigheid ge-

opereerd wordt.² Het toepassen van de hiervoor genoemde driehoek in combinatie met een aantal vaardigheden, bepaalt de mate waarin draagvlak bij de auditee wordt gecreëerd.

De effectiviteit van een boodschap bestaat uit de kwaliteit van de boodschap vermenigvuldigd met acceptatie van de boodschap (formule $E = K \times A$).³ De effectiviteit van het auditresultaat bestaat uit de inhoudelijke uitwerking gebaseerd op de uitvoeringswijze en de communicatie hierover. Zowel uit de definitie van Edelenbos et al. als uit de formule blijkt dat het proces van totstandkoming cruciaal is voor het draagvlak voor het auditresultaat.

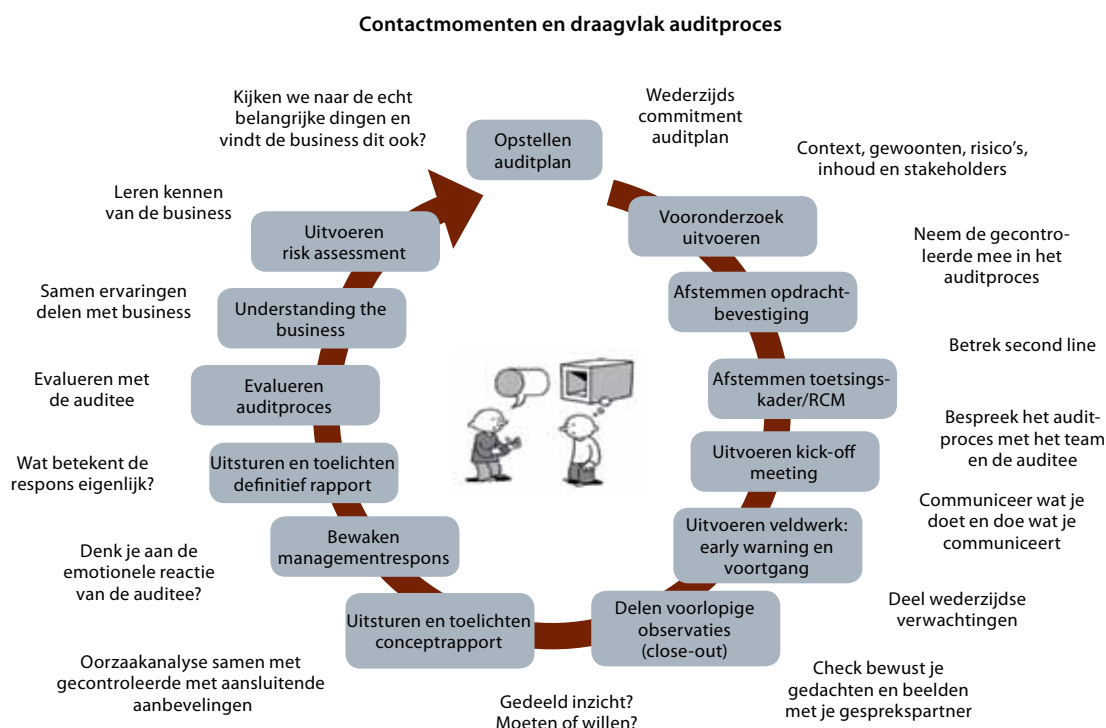
In grote organisaties spelen soms krachtenvelden die het draagvlak voor een audit belemmeren. Deze kunnen voortkomen uit bijvoorbeeld verschillende en/of tegengestelde belangen, politieke en persoonlijke motieven. Het toepassen van de communicatiedriehoek kan juist dan helpen om deze krachtenvelden bloot te leggen, te benoemen en te beïnvloeden.

Drie niveaus van contactmomenten

IIA benoemt drie niveaus waarop de auditdienst communiceert en contact maakt met de organisatie: niveau een is de positionering van de auditdienst binnen de organisatie, niveau twee is de monitoring van de business en niveau drie is de uitvoering van het auditproces.⁴ Elk niveau kent zijn eigen werkzaamheden en contactmomenten om draagvlak te creëren. *Figuur 2* presenteert de contactmomenten om draagvlak te creëren gedurende het auditproces.

Contactmomenten in het auditproces

Periodiek stelt de auditdienst een risicoanalyse en auditjaarplanning op. De input wordt mede gevormd door ontwikke-



Figuur 2. Contactmomenten en draagvlak auditproces © H.C. Wichards

lingen binnen en buiten het bedrijf en vanuit relaties met de business. Vervolgens worden individuele audits geprioriteerd en gepland. Vanaf dit moment ontstaat een aantal contactmomenten om de relatie met de auditee vorm te geven, de verwachtingen te managen en een gedeelde wereld te creëren om de basis voor draagvlak te leggen voor de uiteindelijke auditresultaten. Hierna worden drie fasen in een audit besproken waarin deze contactmomenten zich voordoen.

Uitvoeren van het vooronderzoek

Tijdens het vooronderzoek hebben de gesprekken het doel om feeling te krijgen met de organisatie van de auditee, de risico's en de bedrijfsprocessen. Tijdens het vooronderzoek maakt de auditor kennis met de (formele en informele) organisatie, haar gewoonten, taal en het inhoudelijke onderzoeksonderwerp. Samen met de auditee doorleeft de auditor het onderzoeksonderwerp en het normenkader (zie tabel 1). Door ge-

zamenlijke uitwerking neemt de kwaliteit van een buy-in voor het normenkader toe en sluit het aan bij de verbetering van de beheersing van de bedrijfsvoering. Het vooronderzoek resulteert in een opdrachtbevestiging die met de auditee wordt doorgesproken en waarin de scope en het gezamenlijk ontwikkelde normenkader wordt bepaald c.q. vastgesteld.⁵ Hierbij kan tevens aandacht worden besteed aan aspecten die de auditee zelf belangrijk vindt. Tijdens de bespreking met de auditee is het van groot belang om naast inhoudelijke onderzoeksonderwerpen ook expliciet aandacht te besteden aan de wijze waarop de auditor en de auditee gedurende de audit met elkaar in contact zijn. Deze proces- en relatieafspraken zijn het fundament om elkaar gedurende de audit te leren begrijpen en bij te sturen. De auditee geeft hierdoor mede invulling aan het proces waardoor draagvlak ontstaat. Ter vergroting van het succes kan een stakeholderanalyse helpen om de juiste personen te identificeren.

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Understanding the business	<ul style="list-style-type: none"> Begrijpen van de business en ontwikkelingen Leer elkaar en elkaars gewoonten kennen 	<ul style="list-style-type: none"> Bevragen van de business Volgen van ontwikkelingen Probeer gewoonten te snappen
Uitvoeren risk assessment	<ul style="list-style-type: none"> Door business gedragen en kwalitatief goede risicoanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> In samenspraak bepalen wat de risico's zijn en waar de audits het meeste resultaat kunnen opleveren
Opstellen auditplan	<ul style="list-style-type: none"> Met gecontroleerde afgestemde auditkalender 	<ul style="list-style-type: none"> Wederzijds commitment voor het auditplan en de uit te voeren onderzoeken op een best passend tijdstip
Vooronderzoek uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijke scope op belangrijke onderwerpen Gezamenlijk plan van aanpak gemaakt 	<ul style="list-style-type: none"> Luisteren, waarnemen en voelen Welke thema's, gevoeligheden en risico's spelen? Welke stakeholders hebben invloed en wat drijft ze? Wat zijn de gewoonten, welke taal spreekt men en hoe gaat men met elkaar om?
Afstemmen opdrachtbevestiging	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijkheid over de scope, tijdstappen, gezamenlijke taal, opdrachtgeverschap, wijze van procesuitvoering, afstemmomenten, stakeholders en rapportagemomenten en rapportagelijnen 	<ul style="list-style-type: none"> Bespreek de inhoud, het proces en de relatie Maak contact en afspraken over samenwerking Luister en adresseer mogelijke aandachtspunten en weerstand. Bespreek ze en krijg gevoel met de onderliggende gevoeligheden
Afstemmen toetsings-kader/RCM	<ul style="list-style-type: none"> Overeenstemming over toetsingskader 	<ul style="list-style-type: none"> Geef de auditee de ruimte om eigen normen aan te geven en eigen taal en gewoonten te uiten

Tabel 1. Communicatie-aandachtspunten tijdens de totstandkoming van een audit

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Uitvoeren kick-off meeting	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijke start van de audit Kennismaking met elkaar en inhoudelijke toelichting over scope, proces en samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> Maak kennis met auditee en interviewkandidaten Bespreek het auditproces, de verwachtingen, de inhoud en geef aan op welk moment welke inspanning van de auditee wordt verwacht Geef aan hoe interviews eruit zien en welke voorbereiding nodig is
Uitvoeren veldwerk: early warning en voortgang	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoering kwalitatief goed Creëren van gedeelde wereld 	<ul style="list-style-type: none"> Zeg wat je doet en doe wat je zegt Luister tijdens audits en verplaats je in je gesprekspartner Check je gedachten op vooringenomenheid en probeer te begrijpen wat de auditee zegt Stel je kwetsbaar op als je iets niet weet en als je je verwondert
Delen voorlopige observaties (close-out)	<ul style="list-style-type: none"> Draagvlak creëren voor auditresultaten Tussentijdse check op interpretaties, verbanden, conclusies, opvallende zaken Bijsturing van het auditproces 	<ul style="list-style-type: none"> Maak voorlopige indrukken en analyse bespreekbaar (mondeling en grafisch) Ga in gesprek met auditee, check of je snapt wat de auditee zegt en luister Verdiep je samen met auditee in de dwarsverbanden en onderliggende oorzaken Manage de wederzijdse verwachtingen

Tabel 2. Communicatie-aandachtspunten tijdens het auditproces

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Uitsturen en toelichten conceptrapport	<ul style="list-style-type: none"> Creëren draagvlak voor conceptrapportage Bepalen juistheid conceptrapportage In gesprek zijn met de auditee op zowel inhoudelijk als emotioneel vlak 	<ul style="list-style-type: none"> Maak afspraken over het proces en bekijk wat de voorkeuren zijn Geef aan dat de weergave op papier anders kan zijn dan mondeling Besteed expliciet aandacht aan gevoel en emotie bij de bespreking van het rapport Ga in gesprek over mogelijke tekstuele aanpassingen
Bewaken managementrespons	<ul style="list-style-type: none"> Tijdige managementrespons met een goede reactie op de uitgevoerde onderzoeksresultaten (bevindingen) 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor de managementreactie door zowel mondeling als schriftelijk te communiceren Bespreek de mogelijke respons Wat staat er eigenlijk echt en snappen auditor en auditee elkaars boodschap?
Uitsturen en toelichten definitief rapport Evaluëren auditproces	<ul style="list-style-type: none"> De definitieve rapportage tijdig verstuurd naar de auditee? Evalueer de uitvoering van de audit om de kwaliteit van de audit vast te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> Verstuur de rapportage binnen de afgesproken termijnen Evalueer gezamenlijk de audit op zowel procesuitvoering, relatie en inhoudelijk resultaat Stel evaluatielessen op en pas deze de volgende keer toe

Tabel 3. Communicatie-aandachtspunten tijdens het rapportage- en evaluatieproces

Uitvoeren van het veldwerk

Tijdens het veldwerk kan de auditor een aantal natuurlijke contactmomenten inzetten om bewust te communiceren en samen te werken om een gedeelde wereld te creëren (zie *tabel 2*). Allereerst kan de auditor het veldwerk starten met een kick-off om samen met betrokkenen een gezamenlijk vertrekpunt vast te stellen. Auditee en auditor kunnen elkaar leren kennen en zowel inhoudelijke als procesmatige afspraken maken. Denk bijvoorbeeld aan het plannen van afspraken en toesturen van gewenste documentatie.

Gedurende de audit kan de auditor relatiemanagementgesprekken organiseren met sleutelspelers. In deze gesprekken onderhoudt de auditor de relatie, stuurt hij het proces bij en bespreekt hij inhoudelijke thema's. Tussentijds kunnen de verwachtingen van zowel de auditee als de auditor worden bijgestuurd en kunnen percepties worden afgestemd. Praten we over hetzelfde? Bedoelen we hetzelfde? Begrijpen we elkaar écht? Vullen we niet onze eigen percepties en veronderstellingen in? Iedereen heeft zijn eigen voorkeurscommunicatie. De auditor zal bewust moeten kiezen hoe hij de boodschap overbrengt. De ene keer werkt het gesprek, de andere keer zegt een plaatje meer dan duizend woorden en soms werkt juist een geschreven boodschap.

Aan het eind van het veldwerk kan de auditor een sessie organiseren om de beelden/voorlopige auditbevindingen te bespreken en mogelijke onderliggende oorzaken te verkennen. Dit kan leiden tot een diepere rootcauseanalyse waarop de auditor zijn aanbevelingen kan laten aansluiten, zodat de aanbevelingen van grotere toegevoegde waarde zijn voor de auditee.

Rapportage en evaluatie

In de laatste fase rapporteert de auditor zijn bevindingen en communiceert hij deze (zie *tabel 3*). Gedurende het auditproces heeft de auditor de verwachtingen gemanaged en de gedeelde wereld grotendeels gecreëerd, waardoor de rapportage aansluit bij de auditee en geen verrassingen bevat. De perceptie van een mondelinge boodschap verschilt soms van de schriftelijke boodschap, waardoor het van belang is om de gerapporteerde bevindingen ook te bespreken. Het gesprek is cruciaal om de gedeelde wereld verder te realiseren. Auditee en auditor hoeven het hierin overigens niet altijd eens te zijn. Na afronding van de rapportage en vaststelling van de managementrespons kan de bewaking van de afgesproken acties plaatsvinden en is het tijd om met het team en de auditee gezamenlijk te evalueren.

Hebben we genoeg in onze mars?

De crux van het genereren van draagvlak bij de auditee valt en staat met de kracht van de vaardigheden waarmee de auditor communiceert én zijn aanpassingsvermogen. Een van de grootste opgaven is leren écht te luisteren en te communiceren met behulp van voelsprietten, kwetsbaarheid en empathie. Dit houdt niet in dat de auditor met alle winden meewaait en geen rechte rug heeft! Integendeel, de auditor moet risico's signaleren, kritisch zijn, overtuigen, rapporteren en voldoen aan de vaktechnische eisen.

Communiceren en switchen tussen verschillende vaardigheden is cruciaal in combinatie met de tone of voice van de auditor. Dit maakt het mogelijk om relaties te managen, verwachtingen tijdig bij te sturen, zodanig dat bovenliggende organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Op het juiste moment hard op de inhoud en zacht op de relatie. Om ons auditors hiervan bewust te maken is het een absolute must om onze eigen vooronderstellingen en denkpatronen te doorbreken en te reflecteren op onze eigen communicatieve vaardigheden. <<

Noten

1. Wichards, H.C., *De cruciale rol van communicatie in het werkveld van de auditdienst*, www.auditing.nl, 2012.
2. Edelenbos, J., Teisman, G.R. en M. Reuding, M., *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*, Innovatie network Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag, 2001.
3. <http://www.excellentleiderschap.nl/artikelen/bericht/hoe-bereik-je-effect>
4. IIA Research Foundation, (2007), (Het rode boekje), The IIA.
5. IIA standards 2210.A3.

Reageren op dit artikel...

Hanswichards@gmail.com

nl.linkedin.com/pub/hans-wichards/7/235/a80/



Hans Wichards MSc Ba RO is voormalig bedrijfskundig consultant en facilitator op het gebied van bedrijfsinrichting, proces- en kwaliteitsmanagement. Momenteel is hij als auditor werkzaam bij een financiële instelling, waarbij hij zich vooral richt op operational en projectaudits met specifieke interesse in bestuursvraagstukken, lerende organisatie en houding en gedrag.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.



IT-b@sed audit

GIDEON FOLKERS, BRENDA WESTRA

BNA Media

ISBN 9789491544101

€ 19,00

De IT biedt fenomenale mogelijkheden voor de accountancy. Dit boek laat zien hoe nieuwe technologie kan leiden tot betere controles tegen lagere kosten. IT zorgt echter ook voor nieuwe, soms immense risico's, zowel voor accountants als hun klanten. Ook daaraan wordt aandacht besteed.

De ongekennde mogelijkheden en risico's van IT worden begrijpelijk beschreven en geïllustreerd met boeiende praktijkvoorbeelden. Uniek in dit boek is ook dat IT volledig integreert in het controleproces. Hiermee ontstaat een optimale IT-based audit die innovatieve accountants een rijke voorsprong biedt op de concurrentie.

Naast de IT-based audit wordt de lezer ingewijd in de geheimen van databases, data-analyse, control frameworks, e-business, XBRL en SBR, continuous assurance en big data. Je leest hier ook het verhaal achter de schermen.

Dit boek is geschreven voor accountancystudenten (RA en AA) en professionals in de praktijk, vooral ook mkb-accountants. Er is geen specifieke voorkennis van IT vereist.

Gideon Folkers is expert op het gebied op de IT-based audit. Brenda Westra is auteur van meer dan twintig populaire accountancyboeken. In dit boek hebben beide RA's opnieuw hun krachten gebundeld.



Aegon

Eerlijk over later

In de wurggreep van Aegon

KEES KOOMAN

Bertram + de Leeuw Uitgevers

ISBN 9789461561275

€ 19,95

In *Eerlijk over later* reconstrueert Kees Kooman op meeslepende wijze wat er achter de façade van deze slogan plaatsvond. Als geen andere verzekeraar was Aegon een hoofdrolspeler in het volksschandaal rondom de woekerpolissen. Haar bestuurders gingen zich te buiten aan enorme zelfverrijking en bonusculturen.

Kooman geeft een schokkend beeld van binnenuit, hoe de topmannen van Aegon creatief te werk gingen en de cijfers oppoetsten. Daarbij luid aangemoedigd door toezichthouders en beursanalisten. De aandeelhouder was God, de klant 'a pain in the ass'. Nog steeds bekleden de hoofdrolspelers van toen topposities en lijken ze onaantastbaar.

Het boek staat op de shortlist M.J. Brusseprijs 2014. Uit het juryrapport over *Eerlijk over later* is het product van een nauwgezet, relevant en bij uitstek journalistiek onderzoeksproject. Kees Kooman heeft uit en te na uitgeplozen hoe de voormalige beurslieveling Aegon zich in de vaart der volkeren omhoog liet stuwen en hoe de verzekeraar te pletter viel. De auteur schetst een historisch en psychologisch beeld van het ondernemingsklimaat in het Nederland van na de Koude Oorlog. Een klimaat waarin het product en de klant allengs steeds meer ondergeschikt werden aan de beurshandel zelf. Ook na vijf jaar kredietcrisis blijft dat patroon verbaazingwekkend. *Eerlijk over later* is een mooie volgende stap in een nog maar korte traditie die begon met journalistiek onderzoekswerk naar Philips en ABN Amro.'



De zin van onzinnig

Leren leven met het ongerijmd maakt gelukkig

JEFFREY WIJNBERG

Scriptum Psychologie

ISBN 9789055948574

€ 17,95

De moderne mens lijdt, meer dan hij zich bewust is, aan een obsessie om alles kloppend te krijgen. Natuurlijk, elk probleem verdient een oplossing. Maar wat als blijkt dat die oplossing alleen nog meer problemen genereert?

Echte liefde is mooi en verrijkend. Maar hoe kan het dat zoveel goeds ook het ergste kwaad in de mens kan oproepen? Iedereen wil het gevoel hebben het leven in eigen hand te hebben. Maar de mens functioneert veel beter als zijn leven bepaald wordt door vaste rituelen. Goedbeschouwd is er daarom maar weinig wat echt klopt. De mens, het leven en de wereld vormen een doorlopende voorstelling van ongerijmdheden.

Na jaren praktijkervaring deed psycholoog Jeffrey Wijnberg een fascinerende ontdekking: mensen die kunnen leven met deze ongerijmdheden zijn gelukkiger. Wie het ongerijmdde omarmt heeft minder frustraties, accepteert gemakkelijker zijn eigen en andermans tekortkomingen en treedt het leven vaker met een lach tegemoet.

Jeffrey Wijnberg is al ruim dertig jaar werkzaam als psychotherapeut. De provocatieve stijl van helpen/coachen/therapie is zijn passie en specialiteit. Sinds 1996 is hij als columnist verbonden aan *De Telegraaf*.



Laat een crisis niet onbenut!

Met de diverse recente schandalen zoals bij KPMG en PwC ligt het aanzien van de accountancy op de schroot hoop. Een reputatie gebaseerd op vertrouwen komt te voet en gaat te paard is in deze situatie een relevant gezegde.

De problemen in de accountancy (waaronder auditing) zijn vooral van persoonlijke aard, in combinatie met een achterhaalde grondhouding. Effectief presenteren, klantgerichte empathie, communiceren met impact, effectief feedback geven, crisismanagement en dergelijke, zijn voorbeelden van eigenschappen die bij vele accountants onderbelicht zijn. Dit soort zaken zit niet of nauwelijks in de (gedegen) basisopleiding. De veronderstelling dat dit later wel zal worden opgepakt is een drogreden. De huidige uitdagende situatie van de accountancy is er meer een van 'doe ik wel de goede dingen' dan van 'doe ik de dingen wel goed'? Het zou de voorbode van een paradigmashift kunnen zijn.

Het zou zonde zijn indien uit een dergelijke kritieke periode niet de goede lessen worden getrokken en enkel oplossingen worden nagejaagd die neerkomen op wat plak- en knipwerk in de periferie van het vakgebied. De accountancy en de omgeving waarin het opereert moeten in de kern worden aangepast. Weg met de 'safe harbour', zoals ook Paul Koster van de VEB voorstelt. En ook niet meer uitgaan van wantrouwen maar van vertrouwen en dan controleren of dit gegeven vertrouwen terecht is. Het motto moet zijn 'trust but verify'.

Ook de governance van het 'umfeld' (de omgeving) moet worden geactualiseerd. Weg daarom met de bescherming van bestuurders en toezichthouders die hun aansprakelijkheid en dus de hete aardappel proberen door te schuiven naar de accountant. De wettelijke controle dient te worden afgeschaft; laat de bedrijven maar aannemelijk maken en een reputatie opbouwen dat ze – met behulp van een onafhankelijk accountant – betrouwbare informatie aan de markt overleggen. Een accountant die in dit krachtenveld slecht werk levert is al snel uitgerangeerd. En dan vooral: veel minder regels!

Wat moeten toch al die voorschriften en regels, alsof de betreffende robots zijn die zoveel mogelijk moeten worden voorgeprogrammeerd? Het blijkt dat meer regels de paarden achter de wagens doen spannen. Bestuurders (en accountants) neigen ernaar zich te verschuilen achter die regels, want ze hebben er toch aan voldaan? Een dergelijke grondhouding kan alleen maar standhouden als de maatschappij ervan uit kan gaan dat zich alle daarin gevormde intelligentie verzamelt bij haar toezichthouders. Wanneer de toezichthouder alles weet van de onder haar toezicht staande organisaties en van de omgevingen, dan zijn de door haar opgestelde regels redelijkerwijze een goede reflectie van de werkelijkheid binnen en rondom die organisaties. Vaak wordt krampachtig getreacht het waarheidsgetrouwe beeld te verhogen door nog meer regels en toezichthouders langs de zijlijnen op te stellen waarmee een doodlopende weg wordt ingeslagen.

Wie heeft het lef om de verantwoordelijkheid voor het wel en wee van organisaties weer terug te brengen bij de personen waar deze thuishoort (simpelweg naar de statuten verwijzend)? Het afkopen van die verantwoordelijkheid en dito aansprakelijkheid door enkel 'compliant' te zijn met de voor hen relevante wet- en regelgeving moet worden belemmerd. Het Umfeld waarin gewerkt moet worden, moet worden teruggebracht naar die van 'high return, high risk'. Het is te lang en te vaak goed afgelopen met bestuurders en toezichthouders die de zaak ondergeschikt vonden aan hun eigenbelang. Wanbestuur, waaronder niet-integer gedrag, moet een oorverdovende reactie kennen. De kop eraf! Met iemand die het gegeven vertrouwen beschadigt moet serieus worden afgerekend! Alleen in een aangescherpt Umfeld kan een nieuwe accountant opstaan die zijn ultieme stakeholders (markt en maatschappij) professioneel zal kunnen bedienen.

Tjeu Blommaert is directeur van Blommaert Enterprise.

Uit een grootschalig onderzoek naar de cultuur van interne auditafdelingen (IAD's) blijkt dat significante verbanden bestaan tussen enerzijds de cultuur en anderzijds de taakstelling en personele samenstelling van IAD's. Op basis van de resultaten van de statistische analyses kon een cultuurmodel voor IAD's worden ontwikkeld dat in dit artikel wordt gepresenteerd.

De cultuur van auditafdelingen

Cultuur kan worden omschreven als de collectieve mentale programmering die de leden van de ene groep of categorie mensen onderscheidt van de andere.¹ Internal auditors onderkennen steeds vaker het belang van cultuur als onderdeel van de interne beheersing. Langzaam maar zeker wordt het object cultuur onderdeel van het audituniversum van IAD's. Tegelijkertijd is cultuur ook voor de IAD's zelf van groot belang. Adamec et al. (2009) stellen zelfs dat de cultuur van een IAD in grote mate bepaalt hoe succesvol en invloedrijk die afdeling zal zijn.²

Verskillende niveaus

Cultuur kan volgens Hofstede et al. (1990) op verschillende niveaus worden onderkend.³ Een landscultuur is grotendeels gebaseerd op waarden. Waarden definiëren bijvoorbeeld wat goed is en wat fout, wat normaal is en wat abnormaal en wat fatsoenlijk is en wat onfatsoenlijk. Waarden krijgen we al in onze vroege levensjaren mee van voornamelijk onze familie en omgeving.

Een organisatiecultuur daarentegen is vooral gebaseerd op gedragspraktijken. Deze gedragspraktijken worden gevormd door symbolen, helden en rituelen. Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen die een bijzondere betekenis binnen een cultuur dragen. Helden zijn personen, levend of dood, echt of denkbeeldig, die beschikken over eigenschappen die hoog aangeschreven staan in een organisatiecultuur en die daarom dienen als model voor gedrag. Rituelen zijn collectieve activiteiten die, hoewel technisch gezien overbodig, sociaal ge-

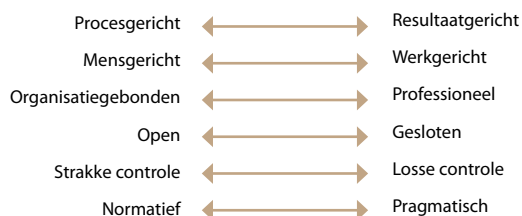
zien essentieel zijn binnen een organisatiecultuur. Overdracht van gedragspraktijken vindt plaats door middel van socialisatie op de werkplaats.

In lijn met Hofstede beschrijft Schein (2010) organisatiecultuur als een patroon van gedeelde uitgangspunten die een groep zichzelf heeft aangeleerd als oplossing voor problemen van externe aanpassing en interne integratie.⁴ Wanneer een dergelijk patroon goed genoeg blijkt te werken om als valide te worden beschouwd, dan wordt het aan nieuwe leden aangeleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen in relatie tot deze problemen.

Inzicht in de relatie tussen cultuur en taak- en samenstelling van IAD's kan bijdragen aan het beter functioneren van die afdelingen. Het helpt de leiding van een IAD te bepalen wat de cultuurkenmerken zijn die horen bij de huidige of toekomstige taak- en samenstelling van haar afdeling. Met dit inzicht kan zij vervolgens gericht interveniëren in de cultuur van de afdeling. Dit kan zij bijvoorbeeld doen door het vaststellen van criteria voor werving, selectie, promotie en uitsluiting.⁵ Hierdoor zorgt zij ervoor dat cultuur en taak- en samenstelling van de afdeling op elkaar aansluiten en vergroot zij de kans dat de doelstellingen van de afdeling zullen worden behaald.

Probleemstelling

In onderhavig onderzoek is onderzocht in hoeverre en op welke wijze de cultuur van IAD's in Nederland met de taak- en samenstelling van die betreffende afdelingen correleren, met als doel inzicht te geven in de cultuurkenmerken van verschillende soorten interne auditafdelingen in Nederland.



Figuur 1. Cultuurdimensies

Theoretisch kader

In het onderzoek is gebruikgemaakt van de door Hofstede et al. (1990) ontwikkelde dimensies van organisatiecultuur.⁶ In het totaal onderscheiden zij zes dimensies (zie *figuur 1*). Zie het *kader* voor een beschrijving van de verschillende dimensies.

Onderzoeksmethode

Het onderzoeken van cultuur is niet eenvoudig. Cultuur is namelijk nauwelijks direct waar te nemen. Bovendien zou het observeren van cultuur bij het voor dit onderzoek benodigde aantal IAD's een zeer arbeidsintensieve (en daardoor kostbare) aangelegenheid zijn. Daarom is gekozen voor een survey-onderzoek onder medewerkers van IAD's. Hierbij waren de respondenten dus niet zelf object van onderzoek, maar werd via hen de cultuur van IAD's bestudeerd.

Ten behoeve van de dataverzameling is een digitale vragenlijst ontworpen en uitgezet bij duizend medewerkers van IAD's in Nederland. Aan de geënquêteerden werden vragen gesteld over de taak- en samenstelling en de cultuur van hun afdeling. In het totaal is gebruikgemaakt van de gegevens van 222 respondenten. Deze responsgroep leek een representatief beeld te geven van IAD's in Nederland.

Resultaten

Allereerst is onderzocht of significante verbanden bestonden tussen de taakstellingsvariabelen en de cultuurdimensies. De aangetroffen significante verbanden zijn opgenomen in *tabel 1*. Tevens is onderzocht of significante verbanden bestonden tussen de samenstellingsvariabelen en de cultuurdimensies. In *tabel 2* zijn de aangetroffen significante verbanden opgenomen. De interne consistentie van de indicatoren horende bij de dimensie 'Strakke controle versus Losse controle' bleek onvoldoende ($=0,251$). Deze dimensie is in de tabellen dan ook niet opgenomen.

Conclusie

Het onderzoek toont aan dat een significant verband bestaat tussen de cultuur en de taak- en samenstelling van IAD's in Nederland.

Op basis van de resultaten van de statistische analyses kon een cultuurmodel voor IAD's worden ontwikkeld (zie *figuur 2*). In dit model wordt de aard van de audits die door een IAD worden uitgevoerd (mono-aspectmatig versus multi-aspectmatig) afgezet tegen de omvang van de IAD (in aantal medewerkers). Aan de uiteinden van beide assen zijn per as de aangetroffen significante cultuurkenmerken weergegeven. *Procesgerichtheid* en *normativiteit* manifesteren zich zowel aan de mono-aspectmatige aszijde op de horizontale as als de veel medewerkers aszijde op de verticale as. Hieruit kan worden opgemaakt dat de cultuur van de grotere IAD's die voornamelijk mono-aspectmatige audits uitvoeren in ieder geval *procesgericht* en *normatief* van aard is. Op eenzelfde wijze redenerend kan worden opgemaakt dat de cultuur van kleinere IAD's die vooral maatwerkgerichte audits uitvoeren ten behoeve van het management, in ieder geval *resultaatgericht* en *pragmatisch* van aard is.

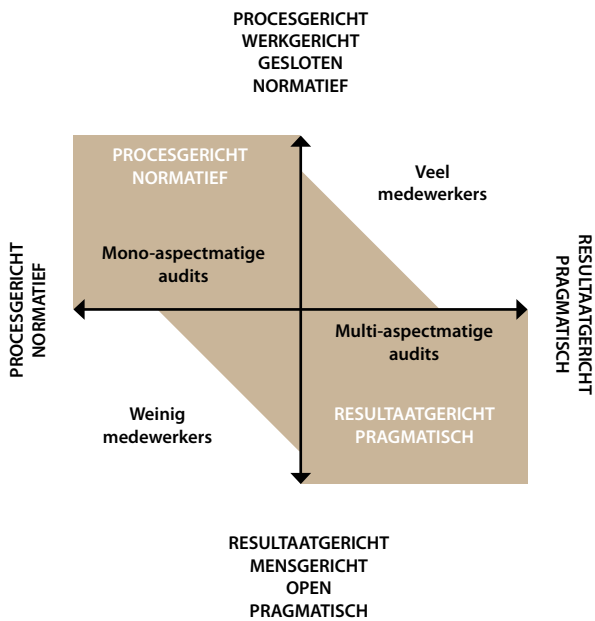
Er werd een significante correlatie aangetroffen tussen de assen van het model ($p<0,001$). Het blijkt dat grotere afdelingen vaker mono-aspectmatige audits uitvoeren, terwijl

	Procesgericht vs resultaatgericht	Mensgericht vs werkgericht	Organisatiegebonden vs professioneel	Open vs gesloten	Normatief vs pragmatisch
Veel mono-aspectmatige audits	Procesgericht ²				Normatief ¹
Veel multi-aspectmatige audits	Resultaatgericht ²				Pragmatisch ¹
Veel intern gerichte additionele zekerheid	Resultaatgericht ²		Professioneel ³	Open ²	
Veel extern gerichte additionele zekerheid	Procesgericht ²		Organisatiegebonden ³	Gesloten ²	
Veel compliance audits					
Veel financial audits	Procesgericht ¹	Werkgericht ²		Gesloten ¹	
Veel IT-audits					Normatief ²
Veel operational audits	Resultaatgericht ¹	Mensgericht ³	Professioneel ¹	Open ¹	
Veel adviesopdrachten	Resultaatgericht ²	Mensgericht ³	Professioneel ³		Pragmatisch ¹

Tabel 1. Significante verbanden tussen taakstelling en cultuur (1= $p<0,001$; 2= $p<0,01$ en 3= $p<0,05$)

	Procesgericht vs resultaatgericht	Mensgericht vs werkgericht	Organisatiegebonden vs professioneel	Open vs gesloten	Normatief vs pragmatisch
Kleine IAD	Resultaatgericht ¹	Mensgericht ²			Pragmatisch ³
Grote IAD	Procesgericht ¹	Werkgericht ²			Normatief ³
Veel vrouwen					
Veel oudere medewerkers	Procesgericht ²		Organisatiegebonden ³	Gesloten ¹	
Veel hoger opgeleide medewerkers	Resultaatgericht ²		Professioneel ¹	Open ³	

Tabel 2. Significante verbanden tussen samenstelling en cultuur (1= $p<0,001$; 2= $p<0,01$ en 3= $p<0,05$)



Figuur 2. Het cultuurkruis

kleinere afdelingen vaker multi-aspectmatige audits uitvoeren. De gekleurde vlakken in figuur 2 geven dit verband weer.

Discussie

Geleid door het inzicht in de relatie tussen taak- en samenstelling en de cultuur van IAD's kan de leiding van een IAD nu gericht interveniëren in de cultuur van haar afdeling. Allereerst bepaalt zij hiertoe, ingegeven door ontwikkelingen in de (omgeving van) de organisatie (1) de gewenste taakstelling van de IAD, (2) de gewenste omvang van de IAD en (3) de partijen aan wie zij additionele zekerheid wenst te verstrekken. Aan de hand van de cultuurkruizen kan zij vervolgens nagaan wat de bijbehorende cultuurkenmerken zijn. Zij heeft vervolgens diverse beïnvloedingsmechanismen tot haar beschikking om de cultuur in de gewenste richting te bewegen. Schein (2010) noemt een zestal direct werkende mechanismen:

1. het gericht besteden van aandacht aan en meten en beheersen van bepaalde zaken;
2. het gericht reageren op kritieke incidenten en gebeurtenissen;
3. het gericht toekennen van capaciteit;
4. het tonen van gewenst gedrag;
5. het vaststellen van criteria voor toekenning van beloningen en status;
6. het vaststellen van criteria voor werving, selectie, promotie en uitsluiting.⁷

Verskillende dimensies van een organisatiecultuur

- In een *procesgerichte organisatiecultuur* is men formeel ingesteld. Medewerkers proberen zelden nieuwe dingen en voelen zich oncomfortabel in voor hen onbekende situaties. Medewerkers spannen zich doorgaans zo weinig mogelijk in. De leiding geeft zelden complimenten en straft fouten maken af. In een *resultaatgerichte organisatiecultuur* is men flexibel ingesteld. Medewerkers proberen vaak nieuwe dingen en voelen zich comfortabel in voor hen onbekende situaties. Medewerkers doen doorgaans hun uiterste best. De leiding geeft vaak complimenten en staat fouten maken toe.
- In een *mensgerichte organisatiecultuur* heeft men het gevoel dat de leiding geïnteresseerd is in het welzijn en de persoonlijke problemen van medewerkers. Belangrijke beslissingen worden genomen door groepen en de leiding betreft medewerkers bij het nemen van beslissingen. Nieuwe medewerkers worden goed opgevangen en de leiding helpt goede medewerkers promoveren naar functies buiten de eigen afdeling. In een *werkgerichte organisatiecultuur* heeft men het gevoel dat de leiding louter geïnteresseerd is in het werk dat medewerkers opleveren en weinig aandacht heeft voor de persoonlijke problemen van medewerkers. De leiding neemt alle belangrijke beslissingen zelf. Nieuwe medewerkers worden aan hun lot overgelaten en de leiding probeert goede medewerkers voor de eigen afdeling te behouden.
- In een *organisatiegebonden organisatiecultuur* wordt de identiteit van een medewerker voornamelijk bepaald door zijn lidmaatschap van die onderneming. Medewerkers denken niet ver vooruit, zijn niet competitief ingesteld en werken weinig samen.

In een *professionele organisatiecultuur* wordt de identiteit van een medewerker voornamelijk bepaald door diens beroep. Medewerkers denken ver vooruit, zijn competitief ingesteld en werken veel samen.

- In een *open organisatiecultuur* heerst weinig geheimzinnigheid en voelen nieuwe medewerkers zich zeer snel thuis. Leiding en medewerkers stellen zich toegankelijk op. Men heeft het gevoel veel toe te voegen aan de organisatie.

In een *gesloten organisatiecultuur* heerst veel geheimzinnigheid en voelen nieuwe medewerkers zich niet snel thuis. Leiding en medewerkers stellen zich terughoudend op. Men heeft het gevoel weinig toe te voegen aan de organisatie.

- In een *organisatiecultuur met een losse controle* geldt een geringe mate van discipline. De leiding bezigt een participatieve leiderschapsstijl en stuurt uitsluitend op basis van resultaten. Medewerkers zijn zich niet erg bewust van kosten en kleden zich informeel.

In een *organisatiecultuur met een strakke controle* geldt een hoge mate van discipline. De leiding bezigt een autoritaire leiderschapsstijl en ziet voortdurend toe op de uitvoering van werkzaamheden. Medewerkers zijn zich bewust van kosten en kleden zich formeel.

- In een *normatieve organisatiecultuur* ligt de nadruk op het naleven van procedures. Het naleven van procedures wordt belangrijker gevonden dan het behalen van resultaten. Er gelden veel geschreven en ongeschreven regels.

In een *pragmatische organisatiecultuur* ligt de nadruk op het tegemoet komen aan de wensen van de (interne) klant. Het behalen van resultaten wordt belangrijker gevonden dan het naleven van procedures. Er gelden weinig geschreven en ongeschreven regels.



Daarnaast kan de leiding volgens Schein (2010) interveniëren door:

- het vaststellen van de structuur van de afdeling;
- het implementeren van bepaalde processen en systemen;
- het introduceren van bepaalde rituelen en rituelen;
- het fysiek vormgeven van de afdeling;
- het benadrukken van verhalen over belangrijke gebeurtenissen en personen;
- het formeel vastleggen van een beginselverklaring.⁸

Stel bijvoorbeeld dat een organisatie besluit haar accountancywerkzaamheden volledig uit te besteden en haar IAD, in kleinere omvang, voortaan additionele zekerheid te laten verstekken aan het middel- en lager management. De cultuur die hoort bij een IAD met deze taakstelling is resultaatgericht, pragmatisch en, afhankelijk van het aantal resterende medewerkers, mensgericht en open van aard. De leiding van de IAD kan met deze wetenschap interveniëren in de cultuur van haar afdeling door bijvoorbeeld consequent veel nadruk te leggen op de tevredenheid van de opdrachtgever. Dit kan zij onder meer doen door een klantevaluatie onderdeel te maken van het auditproces. Op basis van de uitkomsten van deze evaluaties kan zij haar dienstverlening continu verbeteren.

De leiding kan voorts interveniëren in de cultuur door auditors aan te moedigen ten behoeve van de klanttevredenheid te experimenteren met nieuwe methoden en technieken. Haar personeelsbeleid kan in dit kader gericht zijn op het aannemen, behouden en belonen van auditors die zich flexibel opstellen en vaak nieuwe dingen proberen. Het belang van innovatie kan zij onderstrepen door een relatief groot gedeelte van haar budget beschikbaar te stellen aan opleiding- en training.

Om de cultuur verder in de gewenste richting te bewegen kan de leiding oprecht interesse tonen in het welzijn en de problemen van haar medewerkers en hen actief betrekken bij belangrijke beslissingen. Dit laatste kan zij doen door bijvoorbeeld invoering van rondetafeloverleggen. Daarnaast kan de leiding flexplekken inrichten (waarbij zij ook haar eigen werkplek opgeeft). Uiteraard is dit slechts een greep uit de mogelijkheden die de leiding van deze IAD heeft om gericht te interveniëren in de cultuur van haar afdeling. <<

Alles lezen...

Het volledige onderzoeksrapport vindt u op Auditing.nl: http://www.auditing.nl/library?id=421&t=cultuur_van_audit-afdelingen

Reageren op dit artikel...

bjorn.walrave@auditability.nl

Literatuur

1. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly* 35, no. 2, juni 1990: 286-316.
2. Adamec, B., Leinicke, L.M. en J.A. Ostrosky, '6 Cultural Pillars of Successful Audit Departments', *Internal Auditor* 66, no. 2, april 2009: 46-51.
3. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures'.
4. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
5. Ibid.
6. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures'.
7. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*.
8. Ibid.



Björn Walrave is eigenaar van Audibility, senior auditor bij CZ en redactielid van *Audit Magazine*. Hij geeft regelmatig colleges over het vakgebied Operational Auditing aan diverse hogescholen en universiteiten.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Laat Infozoom het werk voor u doen

- Hoe kan ik binnen een paar seconden gegevens analyseren en bewerken?
- Hoe kan ik sneller analyseren en rapporteren zonder SQL query?
- Hoe krijg ik exacte uitkomsten over de kwaliteit van de gegevens?
- Hoe krijg ik eenvoudige analyse- en rapportagemogelijkheden op mijn afdeling?

InfoZoom stelt u in staat om in enkele minuten 10.000, 100.000, 1 miljoen of meer datarecords op inhoud, volledigheid en kwaliteit te controleren, inzichtelijk te maken, analyseren, bewerken en rapporteren.

In Audit Magazine nummer 2 vindt u op pagina 49 een artikel over de snelle en intuïtieve tool.

Meld u nu gratis aan voor ons evenement, Digital Experience 2014 op 1 oktober a.s.

Kijk snel op onze website en meld u aan, of neem contact met ons op voor meer informatie.

T +31 (0)318 543173
E info@dataexpert.nl
W www.dataexpert.nl


DataExpert 

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

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

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



Jack Davidsz

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



Powerful Insights. Proven Delivery.®

protiviti.nl

Scheiding Controle en Advies? Bel Protiviti!

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

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

Vertrouwen

Toen ik een aantal jaren geleden het boek van Stephen Covey (de zoon van...) *The speed of trust* las, realiseerde ik me dat vertrouwen recht evenredig is met snelheid van handelen. Daar waar verbeterde technologie snelheid verhoogt zal wantrouwen snelheid verlagen. Hoewel we in vier uur naar Amerika kunnen vliegen maakt geformaliseerd wantrouwen dat we ons drie uur voor vertrek moeten melden en bij aankomst nog minstens een uur gecontroleerd worden. We zouden immers iets illegaal in de zin kunnen hebben.

Het boek *Semco-Stijl* van Ricardo Semler over zijn bedrijf gaat in wezen ook over vertrouwen. Hij verwoordt het meestal met meer humor en met gespeelde desinteresse, maar in feite gaat het erom dat hij de mensen in zijn bedrijf volkomen vertrouwt. Zij willen immers ook een goed leven leiden. En ze weten waarschijnlijk het allerbest hoe ze dat voor elkaar kunnen krijgen. Dus laat ze zelf maar hun eigen werk organiseren. Door bijvoorbeeld de begin- en eindtijden zelf te bepalen veroorzaakt in ieder geval minder conflicten tussen bazen (die vinden dat knechten op tijd moeten zijn) en knechten (die vinden dat een beetje later niet zo erg is). Geef het vrij en hoppa, geen conflicten meer daarover, minder stress, minder gedoe.

Ergens halverwege het boek introduceert hij een textielbedrijf dat werkt met een paar bazen, een aantal onderbazen, wat afdelingshoofden, een paar ondersteunende afdelingen en een heleboel medewerkers. Iedereen is verbaasd want dat model kennen we immers allemaal. Jawel, maar dit bedrijf bestond in 1633 al! Al bijna vier eeuwen denken we dat deze bedrijfsorganisatie nog steeds geweldig is. Wat een vooruitgang hebben we de afgelopen honderden jaren geboekt. Het is bijna ongeloofwaardig dat het hiervoor geschetste model nog steeds in de studieboeken staat. En nog steeds wordt gepropageerd als een van de meest efficiënte. De bekende piramide. Semler vertaalt dit beeld in een ander beeld. De tienbaans snelweg die via de zesbaans autoweg, de vierbaans provinciale weg en de tweebaans landweg

zich steeds meer versmalt tot het enkele smalle zandpad. En dan vinden we het vreemd dat al die mensen op de tienbaans snelweg zich ergeren aan de file. Je zult maar ambitieus in die file staan?! Op naar de top! En dan nog: hoe weten we eigenlijk zo zeker dat die ene man aan de top het zo goed doet? Schandalen genoeg die het tegendeel bewijzen.

Op bladzijde 181 van het boek komt hij met een van de belangrijkste aanbevelingen in het boek: 'Waarom de piramide niet vervangen door iets veranderlijkers? Een cirkel bijvoorbeeld. Een piramide is onbuigzaam en belemmerend. Een cirkel loopt over van mogelijkheden.'

Vervolgens introduceert hij een nieuw organisatie-model waarbij drie cirkels en een aantal driehoeken de hele piramide vervangen. Een cirkel die hij Raadsmannen noemt neemt het beleid en de visie voor zijn rekening. De tweede cirkel zijn de leiders van de bedrijfseenheden, die hij Partners noemt en de derde cirkel omvat iedereen die in het bedrijf werkt. Wanneer er om een of andere reden toch iemand nodig is die leiding geeft aan een groepje dan wordt dat gesymboliseerd met een driehoek. Hij noemt deze mensen Coördinatoren. Er zijn dan uiteindelijk niet meer dan vier rangen en nog maar twee vergaderingen nodig. De vergadering van Coördinatoren met de corresponderende Partner en daarna het Raadsmannen-overleg. En deze structuur functioneert in een megamiljoenen bedrijf met tientallen vestigingen en fabrieken.

Dat kan alleen als je elkaar vertrouwt. Als je weet dat de ander zijn best doet, net als jij. En vertrouwen is altijd wederkerig. Geef vertrouwen en krijg vertrouwen.

Ik heb genoten van het boek. Het is al in 1993 uitgegeven en al jaren een bestseller. Mede door het recente optreden van Ricardo Semler in Utrecht staat hij op dit moment weer volop in de belangstelling. Het is prachtig om dan te horen dat er meer en meer bedrijven zijn die zijn vertrouwen overnemen en toepassen. En het werkt getuige die bedrijven, waaronder Manutan (u weet wel: ooit Overtoom). Leer vertrouwen, leer van dit boek hoe dat kan en ga genieten van en op je werk.



Semco-Stijl
RICARDO SEMLER
De Boekerij
ISBN 9789022558256

Renze J. Klamer, verandermanagement,
Sentle bv (www.sentle.nl)
klamer@sentle.nl



Het thema van dit nummer is kwaliteitstoetsing. Michel Kee, voorzitter van IIA, kleurt het perspectief in van de belanghebbenden van de toets.

De internal auditor mag getoetst worden!

Over de externe kwaliteitstoets zijn de meningen nogal verdeeld en de perspectieven van de belanghebbenden verschillend. Laten wij maar eens door de bril kijken van de chief audit executive, de bestuurder, het audit committee en IIA: een schets uit de praktijk.

Chief audit executive voelt er niet zo voor

Een CAE zal er veel aan doen om de kwaliteit van zijn internal auditfunctie (IAF) te waarborgen en continu te verbeteren.¹ Kwaliteit ziet hij als een basisvoorwaarde voor het bestaan van de IAF, het zit in zijn DNA. Hij heeft daarbij een groeiend besef dat je met kwaliteit alleen de oorlog niet kunt winnen. Daarvoor moet je meer brengen dan de naleving van de Standaarden. Hoe relevant ben je? Hoe sterk zijn je boodschappen? Wat breng je boven water? Zit je aan tafel als het spannend wordt? Hij is op zoek naar een bijdrage aan het succes van de organisatie. Dit natuurlijk wel vanuit zijn mandaat en competentie. Daarnaast heeft hij een divers team opgetuigd waarin auditors en collega's met businesservaring elkaar aanvullen. Daarnaast zal de CAE dialoog met stakeholders, kennisdeling met peers en teamsessies organiseren om input te krijgen en ideeën op te doen voor het succesvol invullen van zijn rol. Zijn focus ligt op bevordering van kwaliteit en relevantie. Hij loopt minder warm voor de toetsing. Aan de andere kant zal hij zijn ondersteuning

hieraan zeker geven omdat het ook een onderdeel is van de Standaarden. Daarnaast zal hij ook het goede voorbeeld willen geven. Hij mag er niet voor weglopen. Dat zou een verkeerde indruk geven. Ook de CAE van een jonge en in ontwikkeling zijnde IAF zal niet direct inzetten op een toets, eerst maar eens bouwen zal hij denken. Over de fundering en kwaliteit van de bouwmaterialen zal hij aankloppen bij IIA.

Bestuurders hebben een eigen oordeel over kwaliteit, maar dan gemeten in resultaat

De CAE rapporteert aan de CEO en vindt in de CFO veelal zijn sponsor. De externe kwaliteitstoets staat bij deze bestuurders niet hoog in het vaandel. Zij hebben directe interactie met de CAE, lezen zijn rapportages, vragen hem om advies en vormen zich zo een goed beeld van het functioneren van de CAE en zijn team. Daarnaast worden heldere doelstellingen met strakke performance targets geformuleerd. Als het gaat over de kwaliteit van de IAF ligt de focus van het bestuur op zichtbaarheid en resultaten, veel minder op wat daar allemaal achter zit. De redenering is: er is een competente CAE aangesteld en er is voldoende budget vrijgemaakt.

De RvC, in het bijzonder het audit committee, loopt er wel voor warm

Het audit committee heeft daar een andere kijk op. Zij zijn de belangrijkste

stakeholder van de toets. In tegenstelling tot het bestuur is de interactie van de leden van het audit committee met de CAE veel minder frequent en de mogelijkheden van een direct eigen oordeel over de effectiviteit van de IAF veel beperkter. Een externe toets die aangeeft dat het 'aan de achterkant' wel goed zit met de IAF juichen commissarissen dan ook toe. Het past ook in de toezichthoudende rol van het audit committee op het functioneren van de IAF, zoals aangehaald in de Corporate Governance Code.

IIA streeft een regierol na

IIA Global Standards verlangen een externe kwaliteitstoets eens in de vijf jaar. IIA biedt daarom deze service aan, waarbij ook de accreditatie van NBA en Norea zijn ingepast. Daarbij wordt gestreefd naar meer harmonisatie van standaarden in de Nederlandse setting. Daar waar externe partijen – veelal IIA-partners – ook in de markt van kwaliteitstoetsingen actief zijn, streeft het IIA een 'regierol' na over de consistentie van kwaliteitstoetsingen. Een soort van 'IIA keurmerk', waarbij de aanbieder de reikwijdte van de toetsing verder kan inkleuren om de toegevoegde waarde ervan te vergroten.

1. Ik gebruik de 'hij-vorm' maar refereer natuurlijk ook aan het toenemend aantal vrouwen dat als CAE actief is.



Certificaat kwaliteitstoetsing voor IA Triodos Bank

Op 10 juli 2014 heeft het internal audit-team van Triodos Bank uit handen van Fred Steenwinkel het IIA Certificaat mogen ontvangen. Willem van Loon, hoofd Internal Audit Triodos: "Afgelopen jaren zijn we met het team, dat stevig uitgroeide tot het huidige aantal van tien auditors, hard bezig geweest om de kwaliteit van dienstverlening op een hoog niveau te krijgen. Dit certificaat is een mooie en welkome bekroning."



Smartphones en tablets: bedrijfsgevoelige informatie

Het delen van informatie wordt steeds gemakkelijker, maar hoe zorgt u ervoor dat uw bedrijfsgevoelige informatie niet op straat komt te liggen? Werknemers hebben 24/7 met hun eigen smartphone, tablets en computer thuis volledig toegang tot het bedrijfsnetwerk. In Amerika ontstaat de trend om bedrijfsgevoelige informatie weer extra te beveiligen en toegang tot bepaalde informatie te beperken. Al Marcella is een specialist op dit gebied en een bekende spreker uit Amerika. Hij komt naar Nederland om een training over dit onderwerp te geven. De training vindt plaats op 13 oktober in Amsterdam en wordt aangeboden onder de naam Training: BYOD & Securing Mobile Technologies.

Training Quality Assurance Review

Staat er binnenkort een kwaliteitstoetsing gepland voor uw organisatie? Bereid u goed voor met uw team en volg de training Quality Assurance Review. De volgende training staat gepland op 15 en 29 oktober in Amersfoort en op 2 en 9 december 2014. Schrijf u nu in via de website van IIA!

IIA feliciteert de geslaagden!

Nieuwe RO's mei t/m september 2014: Bas Meusen, Remco Bervoets, Ed Curfs, Roos van der Poel-Versloot, Vera van der Heide, Marlinde Westland, Eline Dekker, Anita van der Aa-Vermeulen, Noëlle Wattel, Lizet Hage, Ignatia Manoe en Wybren Duinen.

Nieuwe CIA's april t/m juli 2014: Bert Visser, Huub van Hout, Karen Meinhardt, Joko Tenthof van Noorden, Marleen Tjihuis, Florence Bole, Martijn Willems, Wouter Huijbens, Elena Ugucioni, Andreia Muresan, Rena Khasiyeva, Jan Haverkamp, Roger Speyer, Jera Keizer, Arie (Arco) Kortleve, Andrew Hoffmanns en Kim Walkowiak.

Nieuwe CRMA's april t/m juli 2014: Michiel van Hulsteijn.

Nieuwe training Project Auditing

Het auditen van projecten won de afgelopen jaren aan belang. Uit recent onderzoek van Sam Huibers en Björn Walrave bij een groot aantal organisaties in Nederland blijkt dat ruim de helft van de auditdiensten de afgelopen vijf jaar met project audits is gestart.

De trends en uitdagingen zijn besproken in een door IIA gefaciliteerde rondetafelbijeenkomst waarvoor grote belangstelling was. Naar aanleiding hiervan organiseert IIA op 16 december 2014 een training Project auditing.

ALV van IIA Nederland

Op maandag 24 november 2014 vindt de eerstvolgende Algemene Ledenvergadering (ALV) van IIA plaats. IIA is te gast bij Achmea in Zeist. Tijdens deze ALV worden twee kandidaat-bestuursleden voorgesteld: Jantien Heimel en Antoine van Vlodorp. Voorafgaand aan de ALV zorgt een gastspreker voor een inspirerend verhaal.

Voor meer informatie en aanmelden: www.iaa.nl.

RO Masterclass 2014

Het tweedaagse netwerkevenement voor de Register Operational Auditor (RO) vindt dit jaar plaats op 27 en 28 november 2014 in Huis ter Duin te Noordwijk. In deze masterclass leren we over 'management dynamiek' en de gedragsaspecten die te maken hebben met de zogenaamde in control issues. Diverse topsprekers geven invulling aan dit thema, waarbij nadrukkelijk ook inspirerende managers en professionals als 'outsiders' aan het woord komen. Zij zullen hun beschouwingen verduidelijken met praktische casussen die ons als internal auditor zeer bekend zullen voorkomen.... In control maar dan anders!



Bent u klaar voor het integriteitsincident?

Veel internal auditors worden geacht klaar te staan voor het geval zich een incident voordoet. Hoewel dat wellicht helemaal geen logische verwachting is, blijkt dat internal auditors zich die rol vaak ook zelf toedenken. Misschien goed om er daarom op voorbereid te zijn, ook al omdat het helpt de aanpak van een ander te kunnen beoordelen. De training wordt op 23 oktober aanstaande verzorgd door drs. Peter Schimmel RA. www.iaa.nl/iaa-academy/iaa-academy-kalender

Succesvol seminar 'Back to School'

Op 5 juni 2014 vond het eerste seminar van de nieuwe alumnistichting Amsterdamse Internal Auditors plaats bij Ernst & Young in Amsterdam. Marco Boer (E&Y) trad op als gastheer en dagvoorzitter. Meer dan vijftig deelnemers kregen een interessant programma voorgeschoteld met de volgende sprekers.

- Clive Cain (E&Y) beet het spits af en sprak over het belang van het in kaart brengen van de risk culture in een organisatie. Hij gaf aan op welke wijze internal auditors dat zouden kunnen onderzoeken.
- Sam Huibers (alumnus en docent) presenteerde zijn visie op projectauditing. Na zijn opleiding is hij doorgegaan met vaktechnisch onderzoek bij IIA.
- Michael Tophoff (docent) hield een interessante verhandeling over conflictmanagement. Conflictoplossing

vanuit een negatieve emotie faalt en kan alleen door innerlijke rust worden gerealiseerd. Hij had tips en tricks om zelfmanagement te realiseren en te komen tot verbinding met de tegenpartij.

- Hans Strikwerda (docent) sprak over het thema internal governance. De belangrijkste boodschap was het onvermogen van organisaties om met de oude controlparadigma's de huidige uitdagingen in de maatschappij te managen.

Belangen behartigen

Na deze lezingen vertelde bestuurslid Antoon Haagsma over de activiteiten van de oude alumnivereniging 'Auditor'. Deze vereniging zal worden opgeheven en vervangen door de stichting Amsterdamse Internal Auditors. Sacha Lefeber sprak namens het

nieuwe bestuur over de wijze waarop de stichting de belangen van de Amsterdamse alumni wil gaan behartigen. Zij gaf aan dat op 6 november 2014 het tweede seminar plaatsvindt in de Heineken Experience met als thema 'De succesvolle inrichting van de internal audit functie'. Uitdrukkelijk gaf zij aan dat ook niet-alumni van harte welkom zijn.

Als directeur van het Executive Internal Audit Programme had Bob van Kuijk de eer om het seminar af te sluiten. Hij sprak over de veranderingen die worden doorgevoerd binnen de opleiding. De belangrijkste verbeteringen betreffen het verder verhogen van de kwaliteit en het attractiever maken van het curriculum.

Na het seminar was er een gezellig weerzien van oud-studenten en docenten. Al met al een geslaagde eerste activiteit.

'Personality and internal auditors'

Het exploratieve onderzoek dat door IIA Nederland (Stichting Vaktechnisch onderzoek) gesponsord wordt, is in volle gang. Velen van u zijn reeds benaderd voor het invullen van vragenlijsten. Binnenkort zullen de eerste resultaten van deze studie naar de persoonlijkheid van internal auditors worden gepubliceerd. Ook de komende maanden en jaren zullen regelmatig vragenlijsten worden gestuurd naar internal auditors in het kader van het grootschalige onderzoek onder internal auditors.

PfPI

De Personality for Professional Inventory (PfPI) vragenlijst is speciaal ontwikkeld voor persoonlijkheidsonderzoek door de Universiteit van Gent en Pearson International. Door de vragenlijsten in te vullen krijgt u een eigen persoonlijkheidsrapportage toegezonden. Tevens helpt u IIA om meer te weten te komen over de internal auditor en zijn persoonlijkheid. Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek dan kunt u contact opnemen met Bob van Kuijk (bvk@limetree-research.nl).

Uitreiking diploma's

Op vrijdag 23 mei 2014 vond de diploma-uitreiking plaats van de RO- en RE-opleiding. Wij feliciteren alle afstudeerders nogmaals van harte met het behaalde resultaat en wensen hen succes in hun verdere carrière!

Diego Ashruf – Key factors for managing and mitigating risks caused by access controls

Rob van Ballegooijen – The process of database remediation

Koen Bins – SaaS-adoptie en de interne IT-auditor

Pieter van Ederen – C'est le ton qui fait la musique

Sietze de Haan – Poker 2.0

Marleen van de Kwast – The creation of legitimacy by IT auditors in the new audit space 'providing assurance over sustainability reporting'

Sabrina van der Net – Een onderzoek

naar het afleggen van verantwoording over de bedrijfsvoering bij het ministerie van Defensie

Patrick Özer – Process Mining. Een toegevoegde waarde voor de jaarrekeningcontrole?

Mark van Onna – Handvatten bij Cobit voor audits op Scrumprojecten

Stefan Peekel – Datacenters in the cloud

Anno Perk – De toepassing van SOC 2

Paul Kollen – Inrichting Lokale Internal Audit-functie bij een internationale verzekeraar

Tom van der Veldt – Offshore de Internal Audit functie!



CIA-colleges en examentraining

De post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory geeft colleges ter voorbereiding op de CIA-examens part I, II en III. Deze colleges zijn al jaren onderdeel van het curriculum, maar hiervoor kan ook los worden ingeschreven. De colleges worden in oktober 2014 (op vrijdag overdag) gegeven, gezamenlijk met de studenten van de Internal Auditing & Advisoryopleiding. De docent is drs. Fred Steenwinkel RA RE RO CIA. Locatie: Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens de colleges wordt gebruikgemaakt van CIA-review boeken van Gleim. U kunt alle colleges volgen, maar u kunt zich ook inschrijven voor een specifiek dagdeel. De kosten bedragen € 150 per dagdeel. Drie PE-uren per college.

Voor meer informatie zie www.esaa.nl of neem contact op met Kirsten Dingemanse: dingemanse@ese.eur.nl, tel.: 010-4082217.

Inschrijving module Auditing

Voor de module Auditing, onderdeel van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory (RO) en IT-Auditing & Advisory (RE), is losse inschrijving mogelijk. Deze module heeft tot doel de studenten inzicht bij te brengen in de algemene principes van auditing en de feitelijke toepassing als internal auditor of IT-auditor. Tevens kunnen de deelnemers kiezen tussen een college met een verdieping naar de publieke sector of naar financiële instellingen.

De module bestaat uit veertien colleges en loopt van 7 november 2014 tot en met 13 februari 2015. De colleges worden op vrijdag op de Erasmus Universiteit Rotterdam gegeven. Ook kan worden deelgenomen aan het schriftelijk en mondeling tentamen. Voor meer informatie zie www.esaa.nl of neem contact op met Kirsten Dingemanse: dingemanse@ese.eur.nl, tel.: 010-4082217.

IT-Complexiteit en beheersing

Op 20 juni jl. vierde de post-masteropleiding IT-Auditing & Advisory haar 25-jarig bestaan met een symposium over het onderwerp 'IT-Complexiteit en beheersing: op zoek naar woorden voorbij bestaande kaders'. Tevens werd op deze dag het gelijknamige boek gepresenteerd onder redactie van de wetenschappelijk directeuren dr. Arno Nuijten RE CIA CISA en prof.dr. Mark van Twist.

Beheersbaarheid

Zestien auteurs hebben vanuit diverse invalshoeken een bijdrage geleverd. Met dit boek willen wij het denken over complexiteit weer onder de aandacht brengen van IT-auditors en onderdeel maken van de discussie over de uitdagingen en toekomst voor onze beroepsgroep. De dynamiek, de verbindingen en het gedrag dat vandaag de dag gepaard gaat met informatietechnologie, rechtva-



digen een voortgaande reflectie op het begrip 'beheersbaarheid' zoals dat ten grondslag ligt aan de paradigma's, modellen en werkwijze die IT-auditors hanteren. Met het boek wordt beoogd een constructieve en prikkelende bijdrage aan deze reflectie te leveren.



V.l.n.r.: Jan Truijens, Arco van de Ven, Nicoline Mulder, Arno Nuijten, Mark van Twist en Ron de Korte.

Aanschuifcolleges

De opleiding Internal Auditing & Advisory biedt regelmatig de mogelijkheid om aan te schuiven bij een regulier college. Deelnemers krijgen op deze wijze de mogelijkheid kennis te maken met de opleiding door het volgen van een of enkele colleges op vrijdag.

Kijk op www.esaa.nl voor de actuele aanschuifcolleges.

Choose your battles

In een wereld met veel mensen zijn evenzo vele meningen. Een mening is een subjectieve opvatting over een gebeurtenis, toestand of persoon. In feite een waardeoordeel. Laatst stelde Haye van der Heyden dat mensen die vaak een mening over iets hebben, ook vaak ruzie hebben. En hij heeft deels gelijk. In dit kader legde hij een link met zijn ontslag bij de VARA als gevolg van zijn uitlatingen over Wilders. Deze waren naar zijn zeggen genuanceerd en dat zou niet op prijs zijn gesteld door zijn werkgever. Mening op mening. Als we de conclusie van Van der Heyden volgen is het veilig als je alleen maar je mening geeft als je erom wordt gevraagd. Dan kun je veel conflicten vermijden. Ik zie echter het risico dat mensen niet meer ongevraagd hun mening geven in een organisatie en als makke schaapjes volgen. Dan ontstaan zombie-organisaties waar de kans op ongewenste ontwikkelingen toeneemt. Denk maar aan de beelden die Jeroen Smit (2008) schetst in zijn boek *De prooi* of aan de film *Die Welle* van Dennis Gansel (2008). Iedereen zag het, maar deed er niets aan.

Toch herbergt het geven van een mening een lastig dilemma. Geef je nooit je mening, dan ben je laf. Presenteer je ongevraagd veelvuldig je mening, dan ben je een betweter. Wanneer kun je gewoon je mening geven? Gelukkig word je vaak gevraagd je mening te geven in een gesprek of discussie. Dan heb je maar een split second om je mening correct te verwoorden. Helaas krijg je niet altijd de tijd om argumenten voor en tegen te benoemen. Laat staan je mening genuanceerd te poneren. Als je niet ingaat op een verzoek je mening te geven ben je arrogant of verwijtbaar. En als je er wel op ingaat en een mening op tafel ligt, dan kan het knap lastig worden. Is je mening erg stellig of biedt deze nog ruimte voor discussie? Men kan het eens zijn met een mening, maar voor hetzelfde geldt is de mening controversieel en is de kiem gelegd voor een conflict. Op een mening terugkomen kan sterk zijn. Bijstellen getuigt van empathisch vermogen, bereidheid om te luisteren naar argumenten. Bovendien geldt: beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald! Te sterke wendingen in de mening worden daarentegen niet gewaardeerd.

Wat te doen in de praktijk van alledag? Het is te vergelijken met een schaakspel. Let op wanneer je gevraagd wordt om een mening te geven. Dan begint het spel. Geen mening geven is dus geen optie en indekken wordt niet op prijs gesteld. Helaas zul je met open vizier de discussie moeten aangaan en een mening moeten geven. Maar speel het schaakspel behoedzaam. Als de mening te scherp is of zelfs provokeert – en steunt op beperkte observaties – begeef je je op glad ijs. Een goede openingszet is dan ook om de mening minder stellig te formuleren en vooral niet bedreigend te laten zijn. Blijf dicht bij de objectieve observaties zonder meteen je hele eigen mening te geven. Of maak de mening minder grijpbaar, bijvoorbeeld door over de toekomst te spreken die omgeven is met allerlei onzekere factoren. Het achterste van je tong kun je nog altijd laten zien. Of is dat nu weer laf? Geef een scherpe mening als die er echt toe doet: 'choose your battles'. Maar bedenk dat mensen verschillen in karakter en soms te snel, intuïtief reageren. Vandaar dat er meer ruzie in de wereld is dan nodig...

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

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



BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE



Experis Risk Advisory Services

Wij voegen waarde toe door onze relaties te helpen risico's te identificeren en te beheersen en gelijktijdig werken we aan de verbetering van de bedrijfsresultaten en de beheersing van de kosten. Onze onafhankelijke professionals leveren strategische risk management oplossingen. Door onze gedegen aanpak en opgedane kennis nemen uw inkomsten toe en blijven kosten onder controle.

Diensten Experis Risk Advisory Services

Onze professionals leveren toegevoegde waarde op de volgende gebieden:

- Enterprise Risk Assessment and Management
- Internal Audit Strategic Sourcing
- Internal Control Optimization
- Sarbanes-Oxley Regulatory Compliance
- Business Continuity Management
- Fraud Risk Assessment and Management
- Information Technology Audit



Business model Experis Risk Advisory Services

Met onze jarenlange beproefde aanpak leveren wij lokaal en mondiaal gedegen kwaliteit. Wij zijn een onafhankelijk en hoogwaardig alternatief voor traditionele accountantskantoren en adviesbureaus. Met net zo veel expertise boeken wij uitzonderlijke resultaten.

Ervaar hoe: www.experis.nl/ras of neem contact op met Randolph Mackay, Practice Leader Finance, via randolph.mackay@experis.nl of bel 06 101 009 58.

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

EVER CONSIDERED CO-SOURCING OR OUTSOURCING INTERNAL AUDIT?

Added value and reduced costs:

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

For more information please visit ey.com/nl

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

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


Building a better
working world



Refreshing Advise

Internal Audit 3.0



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

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

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

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

For more information, please contact Deloitte Risk Services,

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

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