

AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 3 2015 JAARGANG 14

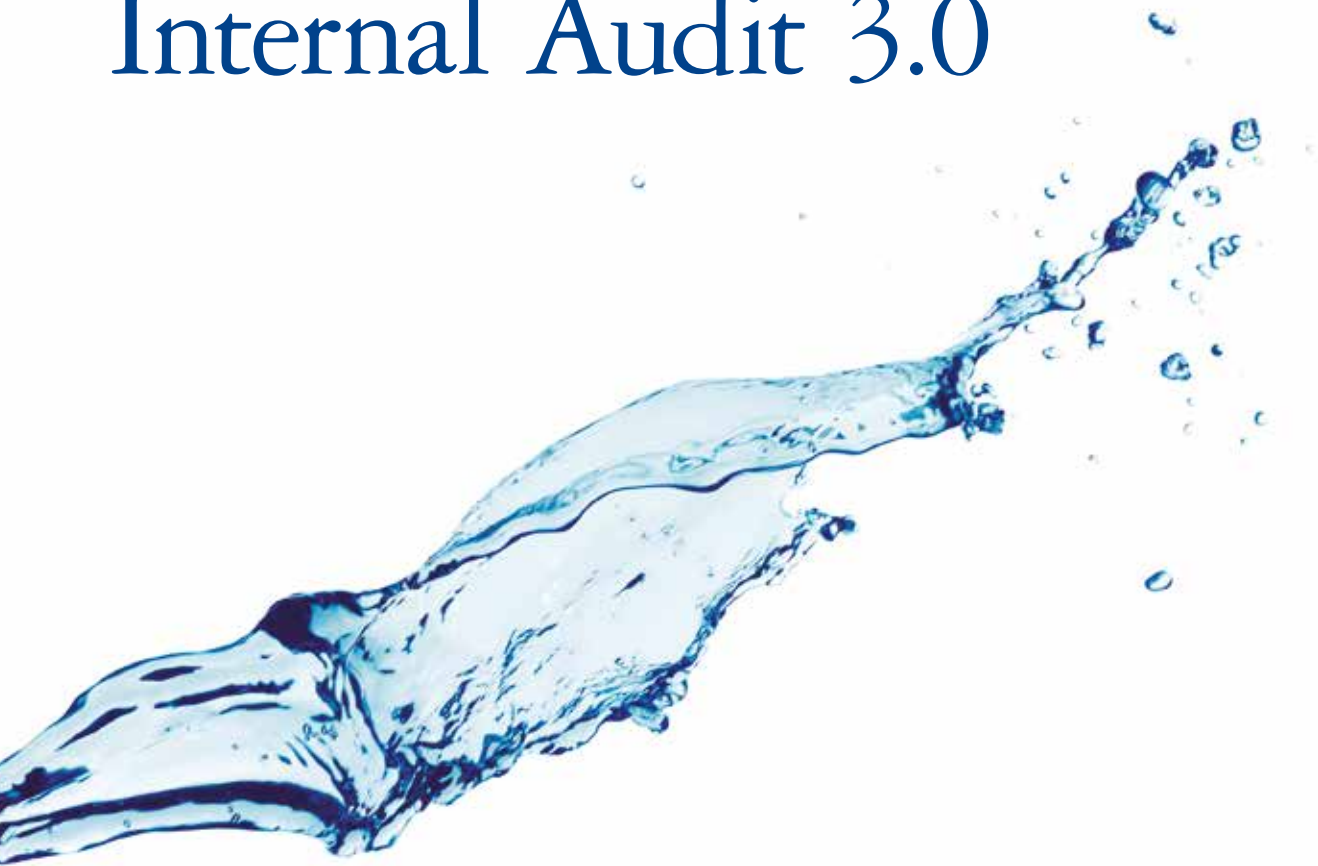


Thema: BOUW EN VASTGOED

Rob van Wingerden over IA en risicomanagement in de bouw | Gedrag en bewustzijn op de bouwplaats | Systemgerichte contractbeheersing

Refreshing Advise

Internal Audit 3.0



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

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

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

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

For more information, please contact Deloitte Risk Services,

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

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

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

Bijdragen kunnen worden gemaild aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Naeem Arif RO EMIA
Ir. Gezina Atzema RO
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Drs. Huub van Hout RA CIA
Björn Walrave RO CIA



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

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



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

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

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

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

BDU, Barneveld

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
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 fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© 2015 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

Bouw en vastgoed: werk aan de winkel

Voor u ligt het derde nummer van *Audit Magazine* van dit jaar. Deze editie is gewijd aan de bouw- en vastgoedsector. De aanleiding moge duidelijk zijn: in het recente verleden is nogal wat voorgevallen bij onder andere woningcorporaties, installatie- en bouwbedrijven. We zijn twee parlementaire enquêtes rijker (bouwfraude en woningcorporaties). Op 13 augustus jl. is ook het beursgenoteerde Imtech plotseling failliet verklaard. Trieste gebeurtenissen die in deze sector hun sporen hebben achtergelaten.

Maar is alles nieuw? NBA constateerde al in 2012 in het discussierapport *GRC in de bouw* dat de interne beheersing bij bouwbedrijven voor aanzienlijke verbeteringen vatbaar is. Men merkte destijds tevens op dat de onafhankelijke derde lijnfunctie, de interne auditfunctie, nauwelijks voorkomt bij bouwondernemingen. Dat was drie jaar geleden. Blijkbaar bestond toen al (of nog steeds?) aanleiding een dergelijk discussierapport aan deze sector te wijden.

Een goed functionerende bouw- en vastgoedsector is essentieel om meerdere redenen. Naast het feit dat deze sector veel werkgelegenheid biedt, is de sector simpelweg onmisbaar voor de fysieke infrastructuur van ons land. Denk aan het aanleggen en onderhouden van (vaar)wegen, tunnels, et cetera. We hebben daarnaast gezien wat het voor de volkshuisvestingssector betekent als een grote woningcorporatie aan de rand van het faillissement staat. Of als een beursgenoteerde multinational zoals Imtech faillissement moet aanvragen. Zou de sturing en beheersing van een bouw- of vastgoedbedrijf heel anders zijn dan van een bank of een ziekenhuis?

In deze editie een aantal artikelen waarin de problematiek met betrekking tot interne beheersing bij bouw- en vastgoedbedrijven vanuit verschillende optieken wordt belicht. U leest bijvoorbeeld een interview met Rob van Wingerden, de CEO van BAM; hoe Rijkswaterstaat op een moderne manier omgaat met haar opdrachtnemers; hoe het bouwproject van de Hermitage binnen de budgettaire kaders en planning kon worden opgeleverd; hoe Propertize, voormalig SNS Property Finance, omgaat met haar afbouwopdracht na de nationalisatie; hoe Schiphol Real Estate omgaat met haar opdracht in een AirportCity-formule; hoe het Rijk omgaat met het beheer van vastgoed.

De redactie heeft weer haar best gedaan u een interessante editie aan te bieden. Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



“Zeker, corporate agility is cruciaal om succesvol te blijven.”

DAT TELT.



De wereld verandert ingrijpend en in hoog tempo. Is uw organisatie in staat om continu te anticiperen op veranderingen? De sleutel tot succes is corporate agility. Uit onderzoek van BDO onder 600 grote, internationaal georiënteerde bedrijven blijkt dat het werkt. Meer weten over het vergroten van uw corporate agility en de rol van internal auditfuncties daarbij? Bel dan voor een persoonlijke afspraak met Huck Chuah via +31 646366013.

Omdat mensen tellen.
bdo.nl/agility



THE KEY TO SUCCESS



IS IN YOUR HANDS

ACCOUNTANT? EN NU?

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

RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



RSG FINANCE
HUMAN KEY SOLUTIONS

RSG Finance BV
Vestdijk 57a
5611 CA Eindhoven
The Netherlands

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



Rob van Wingerden

THEMA: BOUW EN VASTGOED

6 IA en risicomanagement in de bouw

Rob van Wingerden, CEO van BAM, sprak over de ontwikkelingen en risico's in de bouw- en infrastructuur.

11 De lezer over vastgoed

12 Propertize: IA binnen een bijzondere context

Vastgoedfinancieringen en vastgoed zo kostenefficiënt mogelijk afbouwen is het doel, aldus Michel Vlak (Propertize).

18 Stysteemgerichte contract-beheersing

De voordelen van systeemgerichte contractbeheersing worden alleen maar groter, aldus Hans van der Horst (Rijksvastgoedbedrijf) en Manuela Wibier (Rijkswaterstaat).

22 Vastgoed ongeschikt voor snel bezuinigen

Rijksoverheid kan de ingeboekte besparingen niet snel waarmaken, aldus Mariëlle van den Dongen, Lieke van der Sanden en Monique Smaal (Algemene Rekenkamer).

26 Gedrag en bewustzijn op de bouwplaats

Stichting Bewuste Bouwers draagt met de gedragscode bij aan de professionalisering van de bouwbranche, zeggen Ilja Werkhoven en Ramon van Schaick (Bewuste Bouwers).

30 De Hermitage: lessen uit een bijzondere verbouwing

Pieter van Empelen vertelt over de succes- en faalfactoren bij grote verbouwingsprojecten.

34 Vastgoed op Schiphol: managing een uniek gebied

Een interview met Ayhan Eren en Alianne de Jong (Schiphol Real Estate) over de wereld van Schiphol, vastgoed en de rol van de internal auditor.

38 Multi level auditing bij Grontmij

De projectmatige manier van werken van bij Grontmij bepaalt de context waarbinnen Internal Audit opereert, aldus Matthijs van Renselaar en Yves Coenegracht (Grontmij).



42 De dialoog centraal

Adriaan Bouwdewijn en Frits Engels (UWV) over de (deels) verborgen winst van de C@SA-methodek.

48 Doorlopend auditen van grote programma's

Beheerst verandermanagement is een must, maar continu de vinger aan de pols houden ook, aldus Ellen Fijneman, Aad Spee en Kees Valk (Rabobank).

52 IIA Congres 2015 'Mind the Gap' doorslaand succes

Een verslag van het succesvolle IIA Congres dat plaatsvond op 18 en 19 juli jl.

55 Best Young Professional 2015

Amar Dawood, senior auditor bij Ahold, is trots op zijn prijs.

Rubrieken

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 17 Van het bestuur | 46 Passie voor het vak |
| 29 Column Willem van Loon | 51 Boekbespreking |
| 33 Tool review: Disco | 56 Verenigingsnieuws |
| 41 Vijf vragen aan de CAE | 57 Nieuws van de universiteiten |
| 45 Boekalert | 58 Column Tjeu Blommaert |

Niemand kan
alleen echt het
verschil maken,
maar samen des
te meer!

Rob van Wingerden



In het kader van het themanummer Bouw en vastgoed sprak *Audit Magazine* met Rob van Wingerden, CEO van Koninklijke BAM Groep, over de ontwikkelingen en risico's in de bouw- en infrasector en de rol van de internal auditfunctie.

Internal Audit en risicomanagement in de bouw

Over...

Ir. Rob van Wingerden MBA werkt sinds 1988 bij Koninklijke BAM Groep in diverse managementfuncties. Vanaf 2008 is hij lid van de raad van bestuur. In oktober 2014 werd hij benoemd tot CEO.

De bouw- en infrasector is volop in het nieuws. Wat maakt deze sector zo bijzonder?

“De bouw- en infrasector is een belangrijke werkgever met veel impact op de samenleving. Bij BAM werken alleen al zo'n 23.000 medewerkers die allerlei infra- en bouwprojecten realiseren. Het is een sector die nog steeds kampt met lastige marktomstandigheden door de bouwcrisis. We hebben als sector daarbij niet alleen te maken met minder vraag, maar ook met meer concurrentie en veranderende contractsoorten. Kleinere marges en grotere risico's!”

Veranderende contractsoorten?

“In de traditionele bouw, bij de traditionele aanbestedingen, werd ons voorheen gevraagd iets te bouwen volgens een bepaald bestek. Tegenwoordig vragen onze opdrachtgevers, zoals bijvoorbeeld overheden, om een bepaalde prestatie, waarbij het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud veelal worden uitbesteed aan één contractpartij. En soms komt daar de exploitatie ook nog bij. Dit noemen wij publiek private samenwerking (PPS), of zogenaamde DBFMO-contracten: design, build, finance, maintain, operate. Deze ontwikkeling is een uitvloeisel van de trend die reeds enige tijd geleden is ingezet door de overheid om zoveel mogelijk verantwoordelijkheden bij marktpartijen te leggen onder het motto: ‘De markt, tenzij.’”

Wat zijn PPS en DBFMO precies?

“Via publiek private samenwerking (PPS) werken overheid en bedrijven als BAM samen aan meerjarige grote projecten voor



(rijks)huisvesting en infrastructuur. Doel van deze samenwerking is om te komen tot kwalitatief betere eindproducten voor minder geld. Projecten komen in elk geval in aanmerking voor PPS als de verwachte investering boven bepaalde vastgestelde bedragen ligt. Bij Rijkshuisvestingsprojecten is dat € 25 miljoen, bij infrastructuurprojecten € 60 miljoen. Er zijn vele vormen van PPS. Wanneer we over PPS-projecten bij de Rijksoverheid spreken, wordt DBFMO bedoeld: design (ontwerp), build (bouw), finance (financiering), maintain (onderhoud) en operate (exploitatie). Bij infrastructuurprojecten wordt veelal DBFM toegepast.”

Wat betekent dit voor BAM?

“BAM is een beursgenoteerde Europese bouwgroep die actief is in de bouw-, vastgoed- en infrastructuursector. Wij bren-

De vraaguitval in de markt sinds 2007 heeft ertoe geleid dat veel bedrijven met zeer dunne marges hebben ingeschreven op meerjarige grote projecten om op deze manier toch omzet te genereren en personeel aan het werk te houden. De crisis vormt in combinatie met deze veranderde contractvormen een giftige cocktail, waarbij de kans bestaat dat bouwbedrijven te veel risico's op zich hebben genomen zonder dat dat is vertaald naar hogere rendementen. Meer risico met minder marge dus.

Als we kijken naar de risico's voor een bedrijf als BAM zit het hoogste risico in het tenderproces. Immers, als de kosten en vergoedingen vooraf niet goed worden ingeschat bij een groot project dat soms wel dertig jaar loopt, zijn de risico's ook voor een bedrijf als BAM zeer groot. Als je niet goed oplet zit het venijn dus meer in de kop dan in de staart. Daarbij geldt dat

Een gebouw moet zelf sterk staan en mag niet gaan leunen op de steigers

gen jaarlijks honderden projecten tot stand, zowel zelfstandig als in samenwerking met andere organisaties in de sector. De verandering naar meer PPS en DBFM(O)-contracten heeft grote impact op onze manier van denken en werken. Het gaat er bij dit 'nieuwe' type contracten niet langer om bouwcapaciteit beschikbaar te hebben, maar om innovatief te zijn en te komen met creatieve oplossingen voor onze opdrachtgevers. We leveren niet meer een kaal gebouw op, maar complete dienstverlening. Een fundamentele verandering in ons denken en werken dat zich doorvertaalt naar de hele organisatie en industrie.”

Wat zijn de specifieke risico's van DBFMO?

“PPS/DBFM(O) heeft de bouwwereld voorgoed veranderd.

bij dit soort contracten de risico's soms te veel naar de markt zijn verschoven. Denk maar aan de vergunningverlening, daar hebben wij als marktpartij veel minder invloed op dan een overheid. Over dit soort punten zijn we dan ook in overleg met onze opdrachtgevers, de Rijksoverheid en Bouwend Nederland met als doel te kijken hoe we hier gebalanceerd en verstandig mee kunnen omgaan.”

Hoe gaat BAM om met de risico's in het tenderproces?

“Binnen het tenderproces is 'project control', de checks en balances in het proces, van groot belang. We werken hier langs drie lines of defense, namelijk de werkmatschappij zelf, de peer reviews door vakgenoten binnen andere werkmatschappijen en als derde Internal Audit. De verschillende



rollen komen allen tot uiting in het 'stage-gate'proces. Hierbij hebben we trajecten opgedeeld in fasen (de 'stages'). Een fase is pas klaar als alle samenhangende activiteiten zijn afgerond. Daarna volgt er een managementbeslissing of het traject naar de volgende fase mag. Bij BAM onderscheiden wij vijf 'stages'. In de eerste fase maakt de werkmaatschappij een tendervoorstel. Afhankelijk van de omvang en het risicoprofiel moet dit worden voorgelegd aan de raad van bestuur en mogelijk ook aan de raad van commissarissen. In deze fase besluiten we of we willen meedoen aan het tenderproces.

In de tweede fase wordt het tendervoorstel verder uitgewerkt en wordt een peer review uitgevoerd door BAM-medewerkers met relevante ervaring. Wij noemen ze de 'critical friends'. Dit zien wij als een tweede line of defense. In het begin moesten werkmaatschappijen nog best wennen aan dit fenomeen en werden de critical friends ook wel gezien als politieagenten. Inmiddels wordt de toegevoegde waarde ervan breed onderkend, we beogen immers allemaal meer zekerheid en betere voorspelbaarheid.

In de derde fase wordt de tenderprijs bepaald en door de raad van bestuur – en bij grotere omvang of risicoprofiel ook door de raad van commissarissen – geaccordeerd. Met name in deze fase willen we de derde line of defense aanhaken in de vorm van Internal Audit. Internal Audit moet haar waarde met name toevoegen in de fasen voordat prijzen definitief worden bepaald en contracten worden getekend.

In de vierde fase vinden onderhandelingen plaats en worden de contracten getekend. In de vijfde fase is de tender toegekend en wordt bekeken of het project goed uit de startblokken is gekomen. Het project wordt vervolgens gevolgd als WIP (work in progress)."

Wat is de rol van de Internal Auditfunctie (IAF) binnen BAM?

"Op dit moment hebben we bij BAM geen volledig ingerichte auditfunctie. We hebben al wel iemand aangetrokken die deze rol gaat invullen. De focus komt te liggen op ons primaire proces en dus op het eerder genoemde project control. Dit is bij ons veel relevanter dan audits doen naar andere interne pro-

cessen. Wij willen dat de internal auditfunctie zich richt op de belangrijkste risico's voor ons, en dat is het tenderproces! Wij moeten sterk waken over de naleving van de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt. Over de omvang van de afdeling hebben we nog niet alles vastgesteld. De rapportagelijner zal direct aan de CEO zijn en de auditor zal zeker ook regelmatig zijn opwachting gaan maken bij het audit committee.

Ons idee is dat Internal Audit alle grote projecten audit en daarnaast steekproefsgewijs ook de kleinere projecten. Daarbij krijg je een heel aardig beeld van trends en ontwikkelingen bij bepaalde processen of divisies. Dat helpt ons ook weer om beter te sturen.

Naast deze tendar audits hebben we bijvoorbeeld ook safety awareness audits (SAA) die bij de werkmaatschappijen worden uitgevoerd. Deze activiteit is tot op heden nog geen onderdeel van de IAF."

Waar kan Internal Audit toegevoegde waarde leveren?

"Bouwprojecten blijken nogal eens uit te lopen, zowel qua tijd als kosten. BAM heeft zich ten doel gesteld 'best in class' bouwprojecten te leveren. Hier zit de kern ook in het tenderproces. Uitloop van projecten ligt vaak al opgesloten in (mis) calculaties, foutieve inschattingen en te positieve aannamen bij de tender. Een fout die in een tender wordt gemaakt is achteraf niet of nauwelijks te herstellen. Dit kan dan leiden tot wat wij 'buiten improviseren' noemen: het zoeken van oplossingen tijdens het al lopende project. Hier willen wij vanaf. We moeten het zoveel mogelijk 'binnen' goed bedenken en beheersen. Hier kan de internal auditor een belangrijke bijdrage leveren aan het beheersen aan de voorkant. Een tenderproces bij een groot project kan overigens zomaar een of twee jaar duren en behoorlijk wat geld kosten. Gezien de belangen, de risico's en de kosten moet het tenderproces van een heel hoogwaardig niveau zijn. En dat betekent dus volle vaart vanuit de eerste lijn (stage gate), de tweede lijn (critical friends) en de derde lijn (operational audit van de diverse grote tenders). De ervaring leert dat als we het project goed volgen vanaf de start van de tender tot en met een maand



of zes na gunning, we daarmee de belangrijkste risico's voor onze organisatie goed in beeld hebben. Als een project goed van start gaat, dan is onze ervaring dat het over de looptijd beter beheersbaar zal blijven. In de tenderfase bepalen we vaak al het eindresultaat!”

Dat klinkt als een grote verandering in het denken en doen van de organisatie?

“Wij veranderen inderdaad sterk als organisatie en in de technieken die wij toepassen. Meer en meer zullen projecten virtueel worden gebouwd met behulp van BIM (building information modelling). Met BIM kan een digitaal model van een

naast ook om vaardigheden: een onafhankelijke opstelling, zelfstartend en zelfsturend. Natuurlijk wordt er ook verwacht dat Internal Audit zich actief mengt in het tenderproces. Ik vind het als bestuurder belangrijk dat Internal Audit zorgen, risico's en suggesties meldt alvorens een project definitief is ondertekend. Achteraf vaststellen dat de tender niet aan de te stellen eisen voldoet, is gewoonweg te laat. Een kritisch en stevig internal-auditrapport kan dus voor een project een showstopper zijn, behoorlijk relevant dus.

Ik vind het essentieel dat de risico's echt goed worden doorgrond en dat wij begrijpen wat de up- en downside zijn. Als de cashflow op een infraproject bijvoorbeeld afhankelijk wordt

Als je niet goed oplet, zit het venijn dus meer in de kop dan in de staart

constructie worden opgebouwd. Zo kan naast de geometrie en positie ook informatie worden toegevoegd, zoals te gebruiken bouwmaterialen, kosten en afmetingen. De behoefte is om het signaleren van fouten en het nemen van cruciale beslissingen zoveel mogelijk naar de eerste fasen van een project te halen. Om faalkosten – kosten door verkeerde beslissingen of bouwfouten – te reduceren is een zo compleet mogelijk inzicht in de te bouwen constructie nodig. BIM voorziet in die behoefte. De faalkosten binnen de bouwkosten maken 5 á 13% uit van de omzet. Hier is dus heel veel te winnen voor een bedrijf als BAM. Het gaat er uiteindelijk om wie de slimste is in het ontwikkelen en neerzetten: de createur en de regisseur.”

Met al die techniek: hoeveel technische kennis moet Internal Audit hebben van bouw en infra?

“Op zich is geen specifieke bouwkundige kennis vereist. Wel kennis van projecten en projectmanagement. Het gaat daar-

gesteld van het aantal auto's dat over de betreffende weg rijdt, zijn dit risico's die zich slecht laten inschatten en afhankelijk zijn van de lokale bedrijvigheid. Iets waar wij vanuit BAM naar de toekomst toe van willen wegblijven.”

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

“Zoals ik eerder zei gaat het om kennis, praktische toepassing en stevigheid. Maar audit mag geen doel op zich worden. Audit mag niet gezien worden als de steigers rondom een gebouw. Het gebouw moet zelf sterk staan en mag niet gaan leunen op de steigers. Als iets in de kern niet klopt dan kun je dat als audit niet voorkomen. Het gaat om de som der delen. Niemand kan alleen echt het verschil maken, maar samen des te meer!” <<

De lezer over bouw en vastgoed

Audit Magazine legde de lezer via het lezerspanel en de website van het IIA vijf stellingen voor over vastgoed. 51 lezers reageerden.

Ten tijde van het schrijven van deze toelichting op de uitslag van de stellingen is het installatiebedrijf Imtech failliet verklaard. De Duitse tak van het concern had al eerder faillissement aangevraagd. De jarenlange fraudepraktijken in Duitsland en Polen, die twee jaar geleden aan het licht kwamen, hebben het bedrijf uiteindelijk toch de das omgedaan.

Naast Imtech heeft zich in het recente verleden een reeks andere 'bedrijfsongelukken' voorgedaan bij vastgoedbedrijven. In dit licht presenteren wij u de reacties op de stellingen. Een meerderheid van de respondenten (59%) vindt, mogelijk gevoed door de reeks schandalen en incidenten van de afgelopen tijd, het externe toezicht op de vastgoedsector onvoldoende. Dit moet beter, vinden zij.

Verder zou ieder groot infrastructureel overheidsproject in opdracht van de staat geaudit moeten worden, zo vindt 78% van de respondenten. Daarnaast vindt driekwart van de respondenten dat een interne auditfunctie voor alle grote vastgoedorganisaties verplicht zou moeten zijn. De auditors die werkzaam zijn binnen deze sector moeten zich nadrukkelijk richten op soft controls, zo vindt 65% van de respondenten. Dit geeft aan hoe gedacht wordt over het gedrag en de cultuur in deze branche.

Wellicht bieden de hiervoor genoemde maatregelen soelaas. De oplossing moet in ieder geval niet gezocht worden in meer regelgeving. Dat gaat volgens maar liefst 80% van de respondenten een nieuwe bouwfraude of een 'Imtech' niet helpen voorkomen.

Wij danken de respondenten voor hun deelname. De winnaar van het boekenpakket is **Emile Jakobs**. Van harte proficiat en veel leesplezier!

één

Een IAF moet voor alle grote vastgoedorganisaties verplicht zijn

1. Helemaal mee eens	23%
2. Mee eens	51%
3. Neutraal	16%
4. Mee oneens	6%
5. Helemaal mee oneens	4%

twee

Auditors die werkzaam zijn binnen de vastgoedsector zouden zich nadrukkelijk op soft controls moeten richten

1. Helemaal mee eens	20%
2. Mee eens	45%
3. Neutraal	29%
4. Mee oneens	6%
5. Helemaal mee oneens	0%

drie

Het externe toezicht op de vastgoedsector is onvoldoende

1. Helemaal mee eens	8%
2. Mee eens	51%
3. Neutraal	27%
4. Mee oneens	12%
5. Helemaal mee oneens	2%

vier

Meer regelgeving gaat toekomstige bouwfraudes niet voorkomen

1. Helemaal mee eens	39%
2. Mee eens	41%
3. Neutraal	12%
4. Mee oneens	8%
5. Helemaal mee oneens	0%

vijf

Ieder groot infrastructureel overheidsproject moet in opdracht van de staat geaudit worden

1. Helemaal mee eens	39%
2. Mee eens	39%
3. Neutraal	14%
4. Mee oneens	6%
5. Helemaal mee oneens	2%

Propertize heeft een bijzondere opdracht binnen een bijzondere context. De doelstelling is de komende jaren de portefeuille vastgoedfinancieringen en vastgoed zo kostenefficiënt en rendabel mogelijk af te bouwen en daarmee het verlies voor de belastingbetaler zo laag mogelijk te houden. Hoe? En wat betekent dit voor Internal Audit?

Propertize: Internal Audit binnen een bijzondere context

Bij de nationalisatie van SNS Reaal op 1 februari 2013 gaf de minister van Financiën aan dat de vastgoedportefeuille van SNS Property Finance zo snel mogelijk apart moest worden gezet. Dit in navolging van een afwaardering van € 2,8 miljard en de wens om de rest van het concern een levensvatbare toekomst te geven. Op 31 december 2013 zijn de aandelen van SNS Property Finance overgedragen aan NL Financial Investments (NLF), dat namens het ministerie van Financiën het toezicht uitoefent op alle genationaliseerde financiële instellingen. Gelijktijdig is de naam veranderd in Propertize. Daarmee is commercieel vastgoed op de publieke balans gekomen.

Taakopdracht en doelstellingen

Propertize heeft als opdracht om tot en met 2023 de portefeuille aan vastgoedfinancieringen en vastgoed op een beheerste, transparante, professionele en integere wijze af te bouwen. Een beheerste afbouw met een zo hoog mogelijke opbrengst en tegen zo laag mogelijke kosten is in het publieke belang. Bij het uitvoeren van deze opdracht wil Propertize het portefeuilerisico en het risico op nieuwe claims en gevolgschade minimaliseren. Projectontwikkeling en het aangaan van financieringen bij nieuwe relaties zijn uitgesloten. Propertize verwacht aan het eind van de afbouwperiode de € 500 miljoen, die de Staat beschikbaar heeft gesteld als eigen vermogen, terug te kunnen betalen.

Onder toezicht staand afwikkelbedrijf

Op verzoek van Propertize heeft De Nederlandsche Bank in 2014 de bankvergunning ingetrokken. Vanwege de aard van de opdracht kan Propertize namelijk niet voldoen aan alle eisen die hieraan zijn verbonden. De organisatie blijft wel onder toezicht van DNB en AFM staan. Na het intrekken van de bankvergunning is Propertize aangemerkt als een vergunninghoudende onderneming ex art. 1:104 lid 3 Wft (Afwikkelen van bedrijf). Daarbij hecht Propertize waarde aan het afleggen van transparante verantwoording aan de maatschappij en rapporteert zij jaarlijks over de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code, hoewel zij daartoe niet verplicht is.

Portefeuilleanalyse en segmentering

Medio 2013 is de raad van bestuur gestart met een diepteanalyse van de portefeuille onder de naam Revision. Hierbij is ongeveer 85% van de portefeuille inhoudelijk beoordeeld en geclassificeerd naar een van de volgende segmenten: gezond, waardebehoud en -creatie en stop-loss (dispositie) (zie tabel 1).

Afbouwstrategie 2014-2023

Op basis van de portefeuilleanalyse is een afbouwstrategie (2014-2023) opgesteld, die wordt gekenmerkt door het motto: Waarde opbouwen naarmate we afbouwen. Dit is een breuk met het verleden, dat puur in het teken stond van een zo snel mogelijke reductie van risk weighted assets (percentage van de risicogewogen bezittingen). De afbouwstrategie is gericht



Gezond (24% van de netto-portefeuille)	Voor objecten waarvoor klanten rente en aflossing betalen en waarvoor op de middellange termijn geen verlies op het openstaande saldo wordt verwacht, is de strategie gericht op klantbehoud en het dekken van de operationele kosten.
Waardebehoud en waardecreatie (66% van de netto-portefeuille)	Voor leningen en vastgoedobjecten die op korte- of middellange termijn een opwaarts potentieel hebben, is de strategie gericht op waardebehoud of -creatie. Actief asset management is hierbij essentieel. Daarbij moet wel sprake zijn van een hogere kasstroom en waardepotentie dan de kosten om het object (of de financiering) aan te houden.
Stop-loss (10% van de netto-portefeuille)	Voor sommige objecten zijn er geen mogelijkheden meer tot waardecreatie en zal het langer aanhouden daarvan financieel negatief uitpakken. Een zo snel mogelijke exit is dan het beste, om zodoende de verliezen tot een minimum te beperken.

Tabel 1. Segmentatie van de portefeuille

op het optimaliseren van kasstromen, een juiste timing van eventuele exits en een investeringsstrategie voor vastgoed op eigen boek. Tegelijkertijd zal goed relatiebeheer en aandacht voor de klant belangrijk zijn, wil Propertize haar speciale taak goed uit kunnen voeren.

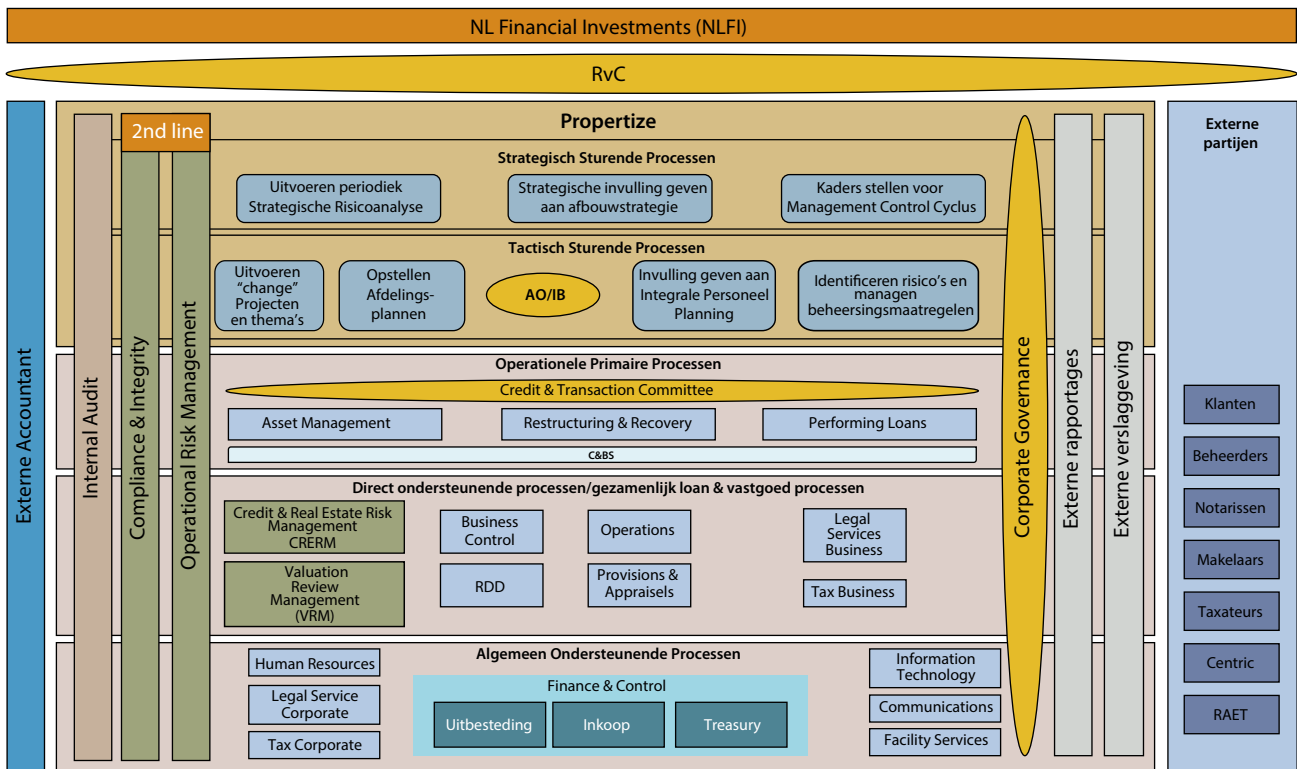
De kasstromen zorgen niet alleen voor dekking van de operationele kosten, maar creëren ook ruimte voor (beperkte) investeringen in eigen vastgoed van Propertize en voor beperkte additionele financiering op bestaande leningen, waardoor exposures worden verminderd en goed getimede exits mogelijk worden.

Propertize verwacht de afbouw binnen de eigen financiering te kunnen realiseren, zonder additionele staatssteun, mits aan drie randvoorwaarden wordt voldaan: herstel van de vastgoedmarkten, een juiste ontwikkeling van de rente en het op orde krijgen en houden van een professionele organisatie.

Bouwen aan een professionele organisatie (fundament)

Zoals 2013 in het teken stond van het voorbereiden op de verzelfstandiging van de organisatie en het ontwikkelen van de afbouwstrategie, stond 2014 in het teken van het bouwen van een professionele organisatie. Een stevig fundament om op beheerste, transparante en integere wijze invulling te kunnen geven aan de afbouwstrategie. Hiertoe is onder andere het volgende gedaan:

- Inrichting van een nieuwe organisatie volgens het three-lines-of-defenseprincipe. Daarbij zijn, als onderdeel van de verzelfstandiging, verschillende staffuncties zoals Internal Audit, compliance & integrity, communications, IT, human resources, legal en risicomangement ingericht of verder versterkt.
- Uitvoering van een fundingprogramma waarmee € 3,9 miljard aan externe financiering is aangetrokken. Het fundingprogramma wordt gegarandeerd door de Nederlandse Staat.
- Ontvlechting van de IT-infrastructuur en het applicatieland-schap vanuit SNS REAAL. Het technisch beheer is gemigreerd naar een nieuwe (externe) omgeving en het functioneel en logisch toegangsbeheer is volledig intern belegd.
- Herontwerp van de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB) en documentatie in de zogenaamde Propertize Werkwijze, bestaande uit onder andere procesflows, (key) controls, duidelijke taken en verantwoordelijkheden en een fiat- en autorisatiestructuur. De Propertize Werkwijze vormt de basis voor een beheerste en integere bedrijfsvoering.



Figuur 1. De Propertize Werkwijze

- Uitvoeren van een dossierherstelactie, waarbij de dossiers van de Top-50 relatiecomplexen en de eerstvolgende 105 relatiecomplexen op orde is gebracht (meer dan 5000 dossiers). De Top-50 dossiers zijn daarbij via een quality assurance review door een externe partij gevalideerd.
- Uitvoering van een strategische risicoanalyse en vaststelling van strategische thema's: Propertize in control, Waarde opbouwen, Versterking en behoud van de organisatie, Inzichtelijke monitoring en Transparante externe verantwoording. Deze thema's zijn leidend voor de afdelingsplannen, doelstellingen en resultaatafspraken van iedere afdeling.
- Tot slot is en wordt gewerkt aan een eigen cultuur en zijn nieuwe kernwaarden vastgesteld: samen, verantwoordelijkheid, vakmanschap en respectvol.

Internal Audit binnen Propertize

Propertize heeft dus vanaf eind 2013 een ingrijpende transformatie doorgemaakt. Zowel op het gebied van governance, werkwijzen, interne beheerssystemen als cultuur. Alles gericht op het realiseren van een beheerste en integere organisatie. En deze beweging gaat de komende jaren door. Wat betekent dit voor de inrichting en de rol van Internal Audit?

Opbouwfase

In 2014 is een zelfstandige afdeling Internal Audit ingericht en zijn een initiële risicoanalyse en een auditplan opgesteld. Gegeven aard en risicoprofiel zijn eerst audits uitgevoerd op een aantal binnen- en buitenlandse vastgoedobjecten op eigen boek (asset management) en vervolgens zijn de processen kredietrevisie en treasury geaudit. Daarnaast is vooral ondersteuning geboden bij de validatie van de nieuwe AO/IB, het uitvoeren van een integrale risicoanalyse integriteit en de inrichting van de corporate-governanceverantwoording. Daarmee had

Internal Audit in de opbouwfase van de nieuwe Propertize-organisatie duidelijk een faciliterende en adviserende rol, naast de assurancerol.

Consolidatiefase

Dit jaar staat voor Propertize in het teken van consolidatie en het bestendigen van de strategie en organisatie. De RvB heeft aangegeven voor 2015 zekerheid te willen over de robuustheid van de governance en AO/IB, zowel qua opzet, bestaan als werking. Zij wil weten of daarmee voldoende waarborgen aanwezig zijn voor een beheerste en integere bedrijfsvoering. Om invulling te geven aan deze zuivere assurancerol is een audit universe gedefinieerd en heeft, in samenwerking met Risk Management en Compliance & Integrity, een robuuste risicoanalyse plaatsgevonden op de processen en governancestructuren (zie *figuur 1*). Per onderdeel is vastgesteld wat de (materiële) impact is op de realisatie van de strategische doelstellingen en welke risico's van toepassing zijn. Het auditplan kent een brede auditdekking, waarmee aan de taakopdracht voor 2015 kan worden voldaan (zie *tabel 2*).

Afbouwfase

Vanaf 2016, als de organisatie verder is uitgekristalliseerd en conform de Propertize Werkwijze werkt, vindt een verschuiving plaats naar een meer principle-based benadering. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie belegd en medewerkers krijgen (nog) meer ruimte voor eigen initiatief. Eigen verantwoordelijkheid, samenwerken en efficiëntie worden de meest belangrijke drivers voor beheerste en integere afbouw, evenals een kwalitatief hoogwaardige organisatie. Dit laatste is een van de belangrijkste uitdagingen voor Propertize. Immers, hoe behoud je professionals in een organisatie die afbouwt? De focus komt naar verwachting te liggen op cultuur

Business Line/Thema	Audits
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance Code • Beheerst beloningsbeleid • Cultuur(programma)
Loan management	<ul style="list-style-type: none"> • Continu monitoren lening performance • Verkopen lening • Aflossen en royeren van leningen • Aflossen tegen discount • Uitvoeren openbaarmaking pandrechten • Uitwinnen hypothecaire zekerheden
Asset management	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoop vastgoedobject • Verhuur- en exploitatie vastgoed op eigen boek
Direct ondersteunende processen	<ul style="list-style-type: none"> • Relation due diligence • Taxeren vastgoed • Kredietvoorzieningen
Algemeen ondersteunende processen	<ul style="list-style-type: none"> • Inkoop en uitbesteding • IT (Logische Toegangsbeveiliging) • Human resources
Second line of defense	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance & integrity • Operational risicomanagement
Projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Privacy • Vastgoed managementinformatie • Systeem

Tabel 2. Auditplan 2015

en een slagvaardige organisatie, die het mogelijk maken om de strategie uit te voeren en zich aan te passen aan veranderende (markt)omstandigheden.

Relevantie en effectiviteit van Internal Audit

De praktijk heeft inmiddels uitgewezen dat flexibiliteit en aansluiting bij de business cruciaal is om als Internal Audit effectief te kunnen zijn in een omgeving die bij voortduring in beweging en ontwikkeling is. Zo is in het eerste halfjaar 2015 een aantal processen en organisatieonderdelen herijkt, zodat Propertize effectiever invulling kan geven aan de taakopdracht. Daarnaast leiden markt- en macro-economische ontwikkelingen ook tot nieuwe strategische vergezichten, met nieuwe uitdagingen. Dit vereist een flexibele planning van de zijde van Internal Audit, niet alleen qua timing maar vooral welke audits met welke scope worden uitgevoerd. Hoewel het auditplan via een gestructureerde risicoanalyse is uitgevoerd, kan het zijn dat gedurende het jaar blijkt dat risico's zich elders manifesteren of dat er vanuit management verzoeken komen. Om relevant en effectief te blijven, moet Internal Audit meebewegen en audits en adviesopdrachten uitvoeren die stakeholders helpen bij het nemen van hun verantwoordelijkheid. <<



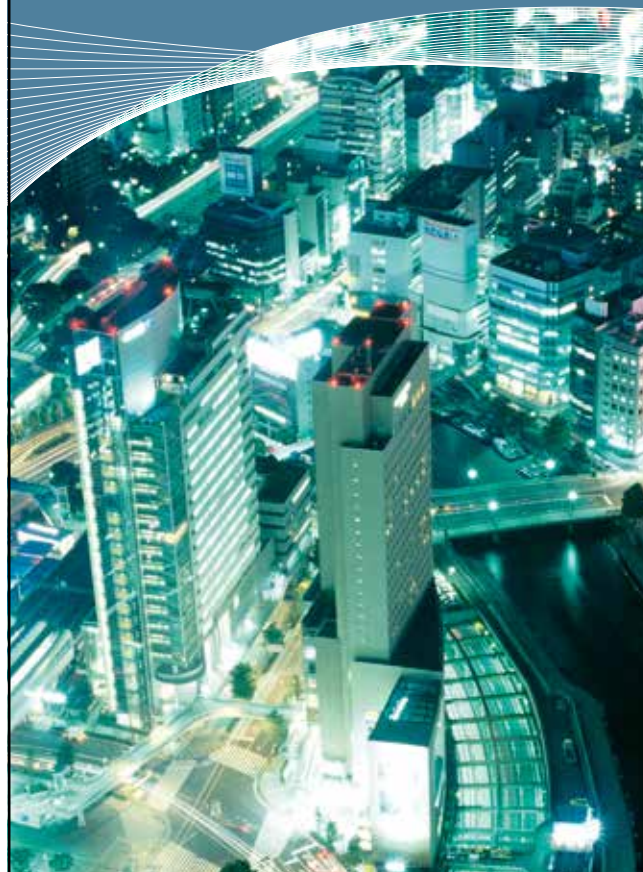
Michel Vlak is hoofd Internal Audit bij Propertize en bestuurslid van IIA Nederland en SVRO.

Powerful Insights. Proven Delivery.®

Hoe realiseren organisaties toegevoegde waarde in Internal Audit, Risk en IT? Zij bellen ons!

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal. Onze klanten waarderen ons gemiddeld met een **8,8**. Wilt u ook toegevoegde waarde realiseren? Neem contact met ons op via +31 20 3460400 of via contact@protiviti.nl

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.



Optimaliseer uw internal auditfunctie

Internal Audit Services

Kevin Berkhout
Telefoon: +31 88 792 38 30
kevin.berkhout@nl.pwc.com



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

© 2015 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

Group Internal Auditor (Travelling 40%)

Corbulo specializes in recruiting talented and executive professionals in Finance & Accounting, Controlling & Auditing. Corbulo recruits for permanent roles as well as temporary assignments. Visit our website www.corbulo.net for our actual job openings.

Job description

Our client is an International listed organization based nearby The Hague. Their Group Internal Audit team is responsible for assessing the operational and financial risk management and controls of the organization and for helping the business achieve better efficiencies, optimizing their performance and growth.

Tasks & Responsibilities

- Carry out multi-scope reviews of, and SOX work on, operational and financial risk management and control at the organization and its worldwide subsidiaries;
- Co-ordinate communication and activities with internal audit teams in other countries;
- Devise practical solutions, and offer advice and guidance to issues that arise in the course of this work;
- Carry out special project work as requested;
- Use of audit software where necessary to assist these reviews.

Tasks & Responsibilities

- You have a postgraduate title CIA or EMIA or RA;
- 3 years experience in a large accounting firm or in the industry;
- OR Experience in another Internal Audit function
- A good understanding of IFRS and internal controls;
- Excellent financial and analytical skills;
- Strong written and IT skills;
- Fluent in Dutch and English is required;
- Preferable proficient in French and/or German AND or Philippine;
- Flexible with willingness to travel as up to 40% of the time will be spent away.

More Information?

Please contact Feddo Heintz, 070-3197090 or 0646390690 or f.heintz@corbulo.net. Take a look at our website www.corbulo.net for the fully job description or other opportunities.



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

RESPONSE

If you are interested in this job or you want to discuss your career path with us please feel free to contact us on 070-3197090.



Nederland **VAN HET BESTUUR**



Vincent Moolenaar, voorzitter van het IIA, over het thema van dit nummer: vastgoed.

Bouwen aan Internal Audit

Binnen het thema van dit nummer van ons lijfblad kan natuurlijk niet onvermeld blijven dat ons Instituut sinds vorige maand andere huisvesting heeft betrokken. Na jarenlang van de gastvrijheid en support van APPR in Naarden te hebben mogen genieten, maakt IIA Nederland een sprong naar voren: eigen huisvesting in '020'.¹ In de nieuwe opzet denken we niet alleen een belangrijke kostenbesparing te kunnen realiseren, maar vooral ook een uitgangssituatie te hebben gecreëerd voor betere dienstverlening aan onze klant: u als lid. Daarnaast hebben we ook ruime mogelijkheden geïdentificeerd om onze eigen bedrijfsvoering te verbeteren. We zijn optimistisch, maar realiseren ons terdege dat beloften moeten worden nagekomen!

Bij 'bouwen aan Internal Audit' denk ik eigenlijk vooral aan de inspanningen die wij als bestuur sinds maanden leveren op het gebied van 'advocacy'. Hieronder wordt verstaan de activiteiten die wij ondernemen om de internal audit-professie bij allerhande 'stakeholders' onder de aandacht te brengen. De nadruk ligt hierbij vooral op hoe een moderne internal auditfunctie haar steentje kan bijdragen aan het verbeteren van de besturing van organisaties. Sterker gesteld, wij staan op het standpunt dat Internal Audit een fundamentele bouwsteen is voor goede 'governance'.

Regelmatig gaan we hiervoor de holt op. We realiseren ons daarbij terdege dat het een kwestie is van steen voor steen bouwen aan een nieuwe perceptie van ons vakgebied. Vanuit het perspectief van sommige stakeholders lijkt het wellicht op klein onderhoud, omdat ze onze professie van nabij hebben gevolgd en de evolutie hebben waargenomen. Voor anderen heeft het wellicht meer weg van een grondige renovatie, omdat ze op grotere afstand stonden. Hoe dan ook, er zijn voldoende positieve voorbeelden om te geloven dat we de 'vorstperiode' achter ons hebben gelaten.

Diverse stakeholders hebben zich namelijk de laatste maanden op een zeer positieve wijze over ons vakgebied uitgelaten. EUMEDION bijvoorbeeld, met het pleidooi in haar jaarlijkse *Speerpuntenbrief* voor een ruimer mandaat voor Internal Audit beet het spits af. De Autoriteit Financiële Markten uitte zich in maart van dit jaar in vergelijkbare termen door te stellen dat het audit comité de besluitvorming ten aanzien van het al dan niet instellen van een internal auditfunctie actief ter hand dient te nemen. Ook gedurende een VEB-symposium afgelopen april werden door deelnemers veel positieve uitlatingen gedaan ten aanzien van de IAF. Last, but not least heeft ook De Nederlandsche Bank recentelijk in een toetsing van internal auditfuncties bij verzekeraars

expliciet gerefereerd aan IIA's International Professional Practices Framework als leidend normenkader voor de inrichting van een IAF.

Te vroeg nog voor het 'pannenbier', maar al met al positieve ontwikkelingen die er mogelijk mede aan hebben bijgedragen dat eind mei 2015 de zogenaamde schragende partijen aan de monitoringcommissie hebben verzocht voorstellen te doen voor herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code. Dit werd in juni opgevolgd vanuit de commissie met een verzoek aan IIA Nederland om als één van haar stakeholders aanbevelingen te doen, met name ten aanzien van de positie van Internal Audit in de Code. Ten tijde van het schrijven van deze column werd er van onze kant nog hard gewerkt aan een dergelijk bouwplan voor de vernieuwde positie van de internal auditfunctie in de Code. Wij zullen u de komende maanden van de ontwikkelingen in deze 'verbouwing' op de hoogte blijven houden.

Noot

1. Burgemeester Stramanweg 102, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam

Systemgerichte contractbeheersing

Door middel van audits toetsen Rijkswaterstaat en het Rijksvastgoedbedrijf de werking van het kwaliteitsmanagementsysteem van opdrachtnemers. De voordelen van systeemgerichte contractbeheersing zijn aanzienlijk en zullen in de toekomst alleen maar groter worden.

Rijkswaterstaat (RWS) streeft al sinds 2003 naar vernieuwde werkverhoudingen met marktpartijen. Het uitgangspunt was en is dat opdrachtnemers zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het werk dat is aangenomen. Het gevolg van deze werkverhouding is dat de opdrachtnemer zowel tijdens als na de uitvoering van het werk moet kunnen aantonen dat voldaan is en wordt aan kwaliteitseisen van de opdrachtgever. Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) volgt sinds 2013 het uitgangspunt dat opdrachtnemers zelf verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van hun eigen product of dienst. Voor beide organisaties geldt dat ze systeemgerichte contractbeheersing (SCB) inzetten als methodiek om vast te stellen dat de geleverde kwaliteit voldoet aan de gestelde eisen.

Wat is systeemgerichte contractbeheersing?

SCB is een vorm van contractbeheersing waarbij door de opdrachtgever een sterke nadruk gelegd wordt op de wijze waarop een opdrachtnemer zijn kwaliteitssysteem – vaak overeenkomstig de ISO 9001-standaard – heeft ingericht. Uitgangspunt hierbij is dat de opdrachtgever de gesloten overeenkomsten beheerst 'op afstand'.

Deze afstand is uiteraard niet letterlijk maar figuurlijk bedoeld. De opdrachtgever bemoeit zich namelijk niet meer met alle (bedrijfs)processen van de opdrachtnemer en geeft hem alle ruimte om het gevraagde product zo efficiënt mogelijk tegen de gestelde eisen te leveren. De opdrachtgever heeft nog steeds een belangrijke rol bij het monitoren van de door opdrachtnemer geleverde kwaliteit per project.

Goede communicatie tussen opdrachtnemer en -gever is bij deze projecten van essentieel belang. De opdrachtnemer heeft tijdens de duur van het project allerlei vragen. Daarnaast moet de opdrachtgever gedurende het project nog veel besluiten nemen.

Cultuuromslag

Opdrachtnemers reageerden in eerste instantie niet onverdeeld enthousiast. Michiel Bontenbal, hoofd Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO) en Inkoop & Contractmanagement (I&CM) Noordwest Nederland van Rijkswaterstaat, verwoordt het in *TaskToday* als volgt: "Hoewel aannemers al jaren aangeven dat zij de ontwerpkant voor hun rekening wilden nemen, moesten ze erg wennen aan deze nieuwe werkwijze. Ze vonden dat ze te veel papierwerk in de schoenen kregen geschoven. Totdat ze in de gaten kregen waar het om ging: een goed opererend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). Als je binnen dit kwaliteitssysteem de verbeterprocessen helder in kaart brengt is er uiteindelijk juist minder papierwerk nodig. Bovendien krijgen aannemers nu veel beter inzicht in de faalkosten, wat weer aanleiding is om meer alert om te gaan met een KMS. Fouten voorkomen is namelijk geld (kosten) besparen. Dan is de investering in een KMS voor de aannemer snel terugverdiend."

Leren van fouten

Nieuw voor de opdrachtnemers was dat ze niet direct op fouten werden afgerekend, maar dat ze gelegenheid kregen deze te herstellen en te verbeteren. Door als opdrachtgever de nadruk te leggen op het eigen leervermogen binnen de organisatie van de opdrachtnemer ontstaat een heel nieuwe dynamiek



tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Opdrachtnemer wordt bewust van zijn verantwoording met betrekking tot het contract. De ervaring leert dat deze dynamiek betere kwaliteit tegen lagere kosten oplevert.

RWS en RVB werken nauw samen in de toepassing van SCB. Het uiteindelijke doel van deze samenwerking is een rijksbrede en uniforme wijze van contractbeheersing en uniform opdrachtgeverschap richting marktpartijen. Net zoals de ISO 9001 als standaard generiek toepasbaar is geldt dat ook voor SCB als

meer uniforme invulling van het opdrachtgeverschap vanuit de Rijksoverheid. Veel aannemers werken voor beide partijen en hebben recht op een gelijke aansturing. Daarnaast helpt de gezamenlijke aanpak bij kennisdeling. Vaak zien we bij audits dat ontbrekende kennis en vaardigheden wel aanwezig zijn bij collega's van een andere vestiging.

Naast de vele overeenkomsten zijn er uiteraard ook verschillen tussen RWS en RVB in de wijze waarop met SCB wordt omgegaan. De complexiteit is voor RWS-projecten heel anders dan

Rijkswaterstaat hanteert het principe: 'high trust, high penalty'

beheersingsmethodiek. Juist deze generieke toepasbaarheid maakt de samenwerking tussen RWS en RVB mogelijk. Het feit dat de inhoud van de projecten verschillend is doet niets af aan de generieke toepassing van de beheersingsmethodiek.

De samenwerking tussen RWS en RVB uit zich onder meer door het gezamenlijk uitvoeren van audits naar het KMS van de opdrachtnemer. Lead auditors van RWS voeren audits uit bij opdrachtnemers van RVB en andersom. Daarnaast ontwikkelen RWS en RVB gezamenlijk standaarden en trainingen. Als grote opdrachtgevers leren we veel van elkaar. Bijvoorbeeld de standaard toetsformulieren, contractvoorwaarden, toetstechnieken, et cetera. Het resultaat van deze samenwerking is een

voor RVB-projecten. Ook heeft RWS veel langer ervaring met SCB. Het voordeel hiervan is een betere afstemming binnen de organisatie. Aan de andere kant is de implementatie bij het RVB meer flexibel.

Risicogestuurd

In de wereld van kwaliteitsmanagement wordt risicobewustzijn steeds belangrijker en krijgt 'risicodenken' een steeds prominenter plek. Dit risicodenken en de 'procesaanpak' als leidend principe vormen binnen RWS al jaren het fundament voor de uitvoering van SCB. Als publieke opdrachtgevers die meer afstand nemen tot de uitvoering, richten we ons binnen

een project vooral op de meest risicovolle aspecten op een gegeven tijdstip. Deze risico's veranderen uiteraard gedurende de loop van een project, waardoor de aansturing voortdurend wordt aangepast aan het actuele risicoprofiel van het project.

De procesaanpak is als managementprincipe van essentieel belang bij de sturing op risico's. De hele audit vindt plaats op basis van zogenaamde 'procesonzekerheden'. We toetsen dus niet meer op basis van individuele risico's, maar op risicovolle processen.

Deze toetsen kunnen beschouwd worden als de monitoring van het risicomangement van de opdrachtgever. Aan de hand van de uitkomst van de toetsen stelt de opdrachtgever het risicoprofiel van de opdrachtnemer bij en neemt zo nodig aanvullende beheersmaatregelen.

Audits

Een van de belangrijkste instrumenten die bij SCB worden ingezet zijn de (kwaliteits)audits bij de opdrachtnemer. Door middel van deze audits toetst de opdrachtgever de voortgang en kwaliteit van de opdrachtnemer. Deze SCB-audits zijn zogenaamde tweede partij audits in de ISO-systematiek en worden dan ook volgens de principes en protocollen van ISO-19011 uitgevoerd. We kijken bij deze audits of de opdrachtnemer de beloften vanuit het contract naleeft.

Een goed proces leidt áltijd tot een goed product

Afwijkingen op het contract noemen we in SCB taal 'negatieve bevindingen'. Deze kwalificatie wordt gebruikt om onderscheid te kunnen maken tussen interne en externe constatering van afwijkingen. De opdrachtnemer dient negatieve bevindingen contractueel te behandelen als afwijking. Hij moet deze afwijkingen wegnemen en met corrigerende maatregelen herhaling voorkomen (PDCA-cirkel).

Als deze negatieve bevindingen zwaar van aard zijn ('major' afwijking vastgelegd in de toetsstrategie van het contractbeheersplan) of als ze vaker voorkomen, kan een opdrachtgever tot sanctie overgaan. De contractmanager zal dan een tekortkoming opstellen die kan leiden tot een gedeeltelijke of gehele betalingsstop. De opdrachtnemer krijgt bij een tekortkoming de gelegenheid om op korte termijn te herstellen en te verbeteren. Blijft het herstel of de verbetering uit, dan effectueert de contractmanager de tekortkoming.

Andersom krijgt een opdrachtnemer bij het waarmaken van het geschonken vertrouwen alle ruimte en medewerking om het gevraagde product zo optimaal mogelijk te realiseren, zolang de opdrachtnemer maar de afgesproken kwaliteit blijft leveren.

Doel van de audits

Het doel van de SCB-audits is het leveren van een objectief oordeel over het functioneren van het project- en kwaliteitsmanagement van de opdrachtnemer. Wanneer sprake is van aantoonbaar goed project- en kwaliteitsmanagement kan de opdrachtnemer ervan uitgaan dat de opdrachtgever de contractuele verplichting eveneens nakomt. De uitkomst van deze audits bepaalt dus in grote mate het vertrouwen van de opdrachtgever in de opdrachtnemer.

Uiteraard betreft het hier geen blind vertrouwen. De opdrachtnemer dient objectief aan te tonen dat de gevraagde prestatie is geleverd; anders volgen er sancties. Rijkswaterstaat hanteert hierbij het principe: 'high trust, high penalty.'

Toetsmix

De audits vinden op drie niveaus plaats: systeem-, proces- en producttoetsen.

Systeemtoets

Een systeemtoets is gericht op de implementatie van het projectspecifieke kwaliteitsmanagement en de samenhang tussen de processen. Een systeemtoets wordt vrijwel altijd aan het begin van het project of een nieuwe fase uitgevoerd.

Een bijzondere systeemtoets is de zogenaamde EMVI-toets. EMVI staat voor: economisch meest voordelige inschrijving en drukt de extra meerwaarde uit die de opdrachtnemer belooft. Bij deze toets kijken we of en in welke mate de opdrachtnemer intern stuurt op het realiseren van de EMVI-beloften. Deze systeemtoets wordt achteraf gedaan.

Procestoets

De procestoetsen vormen het leeuwendeel van de kwaliteits-toetsen en vinden gedurende het hele project plaats. Vele

worden aangeduid als systeemtoetsen omdat ze het project-systeem bekijken. De lead auditor toetst of de door de opdrachtnemer bedachte processen functioneren. Hierbij geldt ook dat de opdrachtnemer dient aan te tonen dat de processen daadwerkelijk functioneren. Hij zal deze processen intern moeten evalueren. Veel opdrachtnemers zetten projectspecifieke interne audits in om hun eigen processen te evalueren.

Producttoets

Traditioneel had de opdrachtgever als enige toetsmogelijkheid de controle op output achteraf, waarbij fouten eigenlijk te laat werden ontdekt. Nu worden resultaten van processen

Kennis en kunde van de auditors

Alle lead auditors van zowel RWS als het RVB moeten succesvol een ISO 9001 IRCA lead auditortraining afronden voordat ze als lead auditor bij opdrachtnemers langs mogen. Bij een succesvolle training wordt de nieuwe lead auditor intern verder opgeleid. Een opdrachtnemer zal dus in principe geen ervaren lead auditor op bezoek krijgen.

Om de kwaliteit van de auditors te borgen heeft RWS een eigen register opgesteld waarbij de lead auditor voldoende uren moet maken en aan zijn eigen ontwikkeling moet werken om opgenomen te worden en te blijven. De lead auditors van RWS en RVB hebben het streven om binnen een redelijke termijn tot een gezamenlijk register te komen.

nog steeds getoetst, maar gaat het niet direct om de output. Bij een producttoets controleert en beoordeelt de opdrachtgever niet langer de tekeningen en berekeningen, maar toetst hij de interne controle op deze documenten. We slaan een tekening dus niet meer open om ons een oordeel te vormen over de tekening zelf, maar leggen deze naast de interne controle (verificatie) van de opdrachtnemer.

Een producttoets heeft pas zin als de processen die tot de gevraagde output en resultaten leiden daadwerkelijk werken. We hoeven dus geen producttoets uit te voeren als we weten dat het proces niet functioneert. Analooq hieraan heeft een processtoets geen waarde als een opdrachtnemer zijn kwaliteitsmanagementsysteem niet op orde heeft. De getraptheid van niveaus van de toetsmix maakt de contractbeheersing op deze wijze uitermate efficiënt.

Toetsproces

Om de kwaliteit van de audits te borgen is een vastomlijnd proces ontwikkeld. Alle audits doorlopen dit proces. In dit proces worden de volgende stappen gevolgd:

- bepalen van de relevante risico's;
- intake en voorbereiding;
- opstellen vragenlijst;
- interview;
- verslag;
- outtake en advies;
- bijstellen risico's.

Risico's

Zoals eerder beschreven worden de audits risicogestuurd uitgevoerd. De risico's bepalen dus het onderwerp van de toets.

Intake, voorbereiding en interview

Iedere audit begint met een intake bij de opdrachtnemer (auditee) waarbij de lead auditor wordt bijgepraat over de belangrijkste aspecten van de toets. Het resultaat van deze intake is een 'toetsopdracht' waarin het doel, de basis en de scope van de toets zijn vastgelegd.

Na de intake stelt de lead auditor de vragenlijst op. Deze vragen zijn vaak meer gericht op het handelen en de procesbeheersing van de opdrachtnemer dan op compliance. De totale voorbereiding op een systeemtoets kost globaal tussen de 24 en 40 uur.

Het interview duurt meestal een halve dag. Dit is inclusief review en terugkoppeling. De opdrachtnemer (auditee) krijgt tijdens de terugkoppeling een kopie op schrift van de negatieve bevindingen. Het achterlaten van de bevinding is een service zodat de opdrachtnemer zo snel mogelijk een oorzakenanalyse kan uitvoeren en corrigerende maatregelen kan bepalen.

Verslag, outtake en advies

Na het interview schrijft de auditor een verslag en een advies. Het verslag en advies worden aan de opdrachtgever verstrekt. De contractmanager brengt de opdrachtnemer officieel op de hoogte van de uitslag van de audit. Hierbij wordt ook het verslag overhandigd. Het advies is uiteraard alleen voor de opdrachtgever bedoeld. In dit advies doet de auditor suggesties voor mogelijke sancties op basis van de negatieve bevindingen. Daarnaast adviseert de auditor over het bijstellen van de risico's.

De audit en het advies worden besproken tijdens de zogenaamde outtake. Op basis van het advies van de auditor en

mogelijk andere input (eerdere audits, overleggen en eigen waarnemingen) besluit de opdrachtgever over mogelijke sancties en bijstelling van de risico's.

De lead auditor heeft binnen dit hele proces slechts één bevoegdheid, namelijk het vaststellen van de bevindingen en het verslag. Voor alle andere stappen is de auditor slechts adviseur.

Sturen op gedrag

De audits zijn zeer belangrijk en waardevol als instrument voor SCB wat betreft methodiek van contractbeheersing. Door slecht gedrag af te straffen en goed gedrag te 'belonen' is de opdrachtgever in staat effectief het contract te managen zonder verantwoordelijkheden van de marktpartij over te nemen. Waar een succesvolle implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem en het leveren van kwaliteit voornamelijk over leiderschap en gedrag gaat, geldt dit net zo voor SCB. Uiteindelijk blijft ook het managen van een contract mensenwerk en vergt deze wijze van opdrachtgeverschap een mentaliteitsverandering bij beide contractpartijen. <<



Hans van der Horst is adviseur en coördinerend lead auditor SCB bij het Rijksvastgoedbedrijf. Behalve het uitvoeren van audits bij RVB en RWS begeleidt hij diverse projecten binnen het RVB bij de uitvoering van SCB. Van der Horst is tevens oprichter van de SCB academie.



Manuela Wibier is manager Projectbeheersing en lead auditor SCB bij Rijkswaterstaat. Behalve het uitvoeren van audits bij zowel RWS als RVB is zij adviseur voor projecten werkzaam met SCB. Ook is zij docent bij interne opleidingen van RWS.

Drs. Mariëlle van den Dongen
 Lieke van der Sanden MSc
 Drs. Monique Smaal

De Algemene Rekenkamer voert een onderzoeksprogramma uit naar de manier waarop het Rijk en de met het Rijk verbonden organen hun vastgoed beheren. De auteurs zien dat de Rijksoverheid besparingen gemakkelijk inboekt op vastgoed maar dat het niet realistisch is om te verwachten dat zij deze besparingen snel kan waarmaken.

Vastgoed ongeschikt voor snel bezuinigen

Op de laatste staatsbalans die het Rijk heeft uitgebracht (over 2012) vertegenwoordigden de gebouwen en gronden van het Rijk een waarde van ruim € 18 miljard. Het vastgoed van de Nationale Politie stond daarnaast voor € 1,7 miljard op de staatsbalans.¹

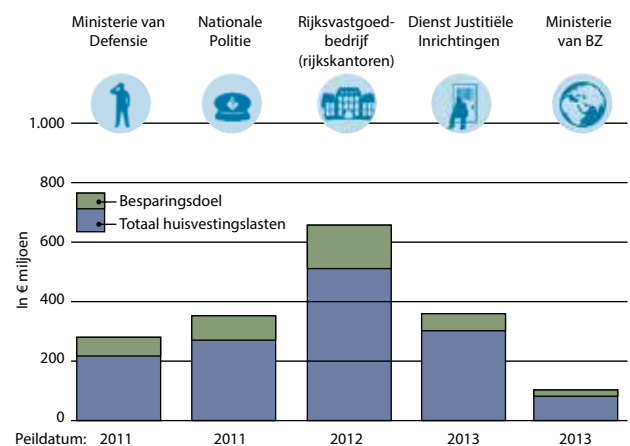
Minder vastgoed nodig in publieke sector

De Rijksoverheid werkt aan een slankere en efficiëntere organisatie. Denk aan fusies van ministeries, de vorming van één nationaal politiekorps, een ingrijpende bezuiniging op justitiële inrichtingen en centralere aansturing van de krijgsmacht. Daarnaast heeft het Rijk taken overgedragen aan lagere overheden, bijvoorbeeld in de zorg en in het beheer van natuur. Aangezien vastgoed ondersteunend is aan het primaire proces en de maatschappelijke functie van organisaties, betekenen deze ontwikkelingen dat de behoefte aan huisvesting van het Rijk sterk afneemt.

Naast deze verminderde behoefte moet er ook fors bezuinigd worden. Dat betekent voor de organisaties die wij hebben onderzocht – Rijksvastgoedbedrijf, Nationale Politie, het ministerie van Defensie en het ministerie van Buitenlandse Zaken – een besparing van honderden miljoenen euro's op hun huisvestingslasten.² *Figuur 1* geeft een indicatie van de omvang van de bedragen die deze organisaties de komende jaren moeten besparen op hun huisvesting.

Keerzijde van de afstoot van grote hoeveelheden vastgoed is meer leegstand: ongebruikte kantoorpanden in een toch al verzadigde markt. Panden en hun omgeving kunnen daardoor verloederen. Afstoot kan ook de werkgelegenheid in de regio beïnvloeden of raken aan ander beleid, bijvoorbeeld voor ruim-

telijke ordening, duurzaamheid en het behoud van cultureel erfgoed. Nog een aandachtspunt: er zit veel kapitaal in het vastgoed van het Rijk; het vastgoed is en wordt gefinancierd met belastinggeld. In de stenen zit publiek kapitaal vast en daar moet zorgvuldig mee worden omgegaan. Omdat vastgoed een middel is om beleidsdoelen te realiseren, is het nodig om alle kosten van vastgoed te kennen om de totale kosten van (en mogelijke bezuinigingen op) beleid in beeld te hebben.



Peildatum: 2011 2011 2012 2013 2013
 De huisvestingslasten van het ministerie van Defensie en het Rijksvastgoedbedrijf zijn inclusief apparaatskosten. De huisvestingslasten van de Nationale Politie, het ministerie van BZ en de Dienst Justitiële Inrichtingen zijn exclusief apparaatskosten.

Figuur 1. Indicatie omvang besparingen Rijksvastgoed in verhouding tot de totale huisvestingslasten



Doelmatig vastgoedbeheer stimuleren

De hiervoor beschreven maatschappelijke en politieke ontwikkelingen waren voor de Algemene Rekenkamer aanleiding voor een onderzoeksprogramma naar vastgoed in de publieke sector. Met dit programma willen we stimuleren dat de Rijksoverheid en de aan het Rijk verbonden organen in hun vastgoedbeleid een zorgvuldige afweging maken van alle financiële en maatschappelijke kosten en baten.

We zijn begonnen met onderzoek naar gebouwen.³ Hiervoor hebben we onder meer het Rijksvastgoedbedrijf onderzocht, de grootste vastgoedbeheerder van Nederland. Ook hebben we een onderzoek uitgebracht naar de Nationale Politie.⁴ Verder hebben we de ministeries van Buitenlandse Zaken en Defensie doorgelicht. Al deze organisaties staan op dit moment voor grote bezuinigingsopgaven op hun huisvestingslasten. In onze onderzoeken besteden we aandacht aan:

1. de manier waarop de betrokken organisaties sturen op hun vastgoedportefeuille;
2. de onderbouwing van de besparingen;
3. de afweging tussen het met vastgoed bijdragen aan financiële doelen enerzijds en aan maatschappelijke doelen anderzijds.

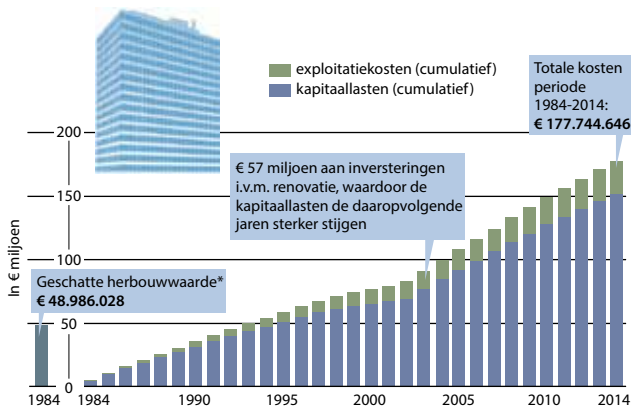
Inzicht in portefeuille en kosten

Een van de invalshoeken die we hanteren in ons vastgoedonderzoek, is het belang van inzicht in de opbouw en samenstelling van een vastgoedportefeuille. Om zo'n portefeuille goed te kunnen beheren, is het belangrijk om inzicht te hebben in de kenmerken van de panden die in beheer zijn. Denk aan zaken als de technische en bouwkundige kwaliteit, het brutovloeroppervlak, het eigendomsrecht, de bestemming en de actuele marktwaarde. Deze informatie moet geaggregeerd wor-

den om geschikt te zijn als sturingsinformatie. Eerder zagen we bijvoorbeeld bij het ministerie van Defensie dat relevante informatie weliswaar beschikbaar was, maar op verschillende plaatsen en in verschillende systemen. Bovendien waren er arbeidsintensieve en handmatige bewerkingen nodig om deze informatie te aggregeren tot sturingsinformatie.⁵

Ook de kosten die voor een pand gemaakt zijn of in de toekomst nog gemaakt worden, moeten in beeld zijn om de vastgoedportefeuille te kunnen sturen en beheersen. Het gaat dan niet alleen om de aanschafkosten (de eenmalige investeringskosten), maar ook om de jaarlijks terugkerende uitgaven voor het gebruik van het pand (exploitatiekosten) en de financieringskosten (kapitaallasten). Over de totale levensduur van een pand zijn deze structurele kosten over het algemeen aanzienlijk hoger dan de eenmalige uitgaven voor de aanschaf van een pand. Het voorbeeld in *figuur 2* laat zien dat het totaal aan exploitatiekosten in de periode 1984-2014 € 26 miljoen bedroeg en het totaal aan kapitaallasten in diezelfde periode € 152 miljoen was. Het verloop van de kapitaallasten hangt samen met momenten waarop tussentijdse investeringen worden gedaan.

Tijdens de bouw kunnen concessies aan de kwaliteit worden gedaan, bijvoorbeeld om de investeringskosten te drukken, die kunnen leiden tot hogere exploitatielasten en dus op de lange termijn duur uitpakken. Het kan daarom nuttig zijn om bij beslissingen over de aanschaf of afstoot van panden een businesscase op te stellen waarin kosten en opbrengsten over de gehele levensduur worden meegenomen, en een vergelijking te maken tussen alternatieven. Daarbij is ook de actuele marktwaarde van de panden in de portefeuille van belang. Alleen op deze manier kan een vastgoedbeheerder doelmatige keuzen maken over aankoop, afstoot, renovatie en de verhouding huur versus eigendom.



* We hebben gebruik gemaakt van de geschatte herbouwwaarde in 1984, omdat de oorspronkelijke stichtingskosten uit 1969 niet bekend zijn.

Figuur 2. Voorbeeld exploitatiekosten en kapitaallasten van een gebouw

Tips voor audits naar vastgoed

- Aan de basis van goed vastgoedbeheer staat inzicht in:
 - de belangrijkste kenmerken van de portefeuille, waaronder de actuele marktwaarde van de panden;
 - alle kosten van de panden (de kapitaallasten, de exploitatiekosten en de investeringskosten).
 Als dit inzicht er niet is, is sturen op de vastgoedportefeuille niet goed mogelijk. Daarom adviseren wij in een audit als eerste na te gaan of er inzicht is in de kenmerken en kosten van vastgoed. Een volgende stap is om na te gaan of de organisatie een vastgoedstrategie heeft die richting geeft aan beslissingen over de portefeuille.
- Als er bespaard moet worden op vastgoed, dan is het belangrijk om na te gaan hoe de besparing wordt onderbouwd. Aandachtspunt daarbij is dat alle structurele en incidentele kosten van vastgoed in beeld zijn, inclusief de kosten die gemaakt moeten worden voorafgaand aan het moment dat er daadwerkelijk bespaard wordt. Pas dan is het mogelijk om de terugverdientijd te bepalen en een besluit te nemen.
- Vastgoed kan bijdragen aan verschillende doelen, die niet parallel hoeven te lopen. Zo kan de beslissing van het Rijk om panden af te stoten financieel voordelig zijn maar tegelijkertijd botsen met andere doelen zoals behoud van werkgelegenheid en cultureel erfgoed. Het is dan van belang transparant te zijn over de afweging die is gemaakt: welk doel heeft prioriteit gekregen en welke financiële kosten en opbrengsten hangen met deze keuze samen? Deze transparantie is pas mogelijk als er daadwerkelijk inzicht in alle kosten van vastgoed aanwezig is.

Vastgoedstrategie

Behalve inzicht in kenmerken en kosten van vastgoed, is ook een vastgoedstrategie van belang bij het sturen op vastgoed. Die strategie vormt de vertaling van de doelen van de organisatie naar vastgoed en is daarmee een leidraad voor het nemen van beslissingen over aankoop, herbesteding, transformatie, afstoot of sloop. Daarmee kan er beter op worden gestuurd dat vastgoedbeslissingen ten dienste staan van het primaire proces van een organisatie en verkleint de kans dat vastgoedbeheer een speelbal is van toevallige belangen. In ons onderzoek naar het ministerie van Buitenlandse Zaken hebben we geconstateerd dat aan het afstoten en vervangen van panden nog geen strategische visie ten grondslag lag. Voor het maken van een strategische visie en het nemen van besluiten over vastgoedtransacties was bovendien beter inzicht nodig in de kosten van vastgoed.⁶

Snel besparen niet realistisch

Op basis van ons onderzoek zien we twee belangrijke thema's. Het eerste is dat snel geld besparen met vastgoed in de praktijk niet goed mogelijk blijkt. Als een organisatie wil besparen op vastgoed, moet ze vaak eerst geld uitgeven. Denk hierbij aan kosten die gemaakt moeten worden voor de verkoop van panden, leegstandskosten en verhuiskosten. Het is belangrijk om te weten hoeveel dit kost, want dan pas kan bepaald worden wanneer er daadwerkelijk bespaard gaat worden en is het mogelijk een goed onderbouwd besluit te nemen. Deze kosten zijn lang niet altijd volledig in beeld. Zo zijn bij de masterplannen voor de Haagse kantoorhuisvesting van het Rijk transitiekosten voor de verhuizing van facilitaire diensten, ICT, inventaris, archieven, het omzetten van servicecontracten, het inrichten van werkplekken en dergelijke niet volledig meegenomen. Daardoor wordt de termijn waarop bespaard gaat worden mogelijk te optimistisch ingeschat.⁷ Ook bij de Nationale Politie is vooralsnog geen actueel beeld van deze kosten beschikbaar, waardoor onduidelijk is of er financiële dekking is voor de bezuinigingsplannen.⁸

Keuze tussen financiële en maatschappelijke doelen

De maatschappelijke dimensie van vastgoed is een tweede thema binnen ons onderzoeksprogramma. Het kabinet wil, naast besparen op vastgoed, ook dat Rijksvastgoed bijdraagt aan de maatschappelijke doelen van het Rijk en andere overheden, zoals duurzaamheid en behoud van werkgelegenheid. De maatschappelijke doelen kunnen in de praktijk echter strijdig zijn met de financiële doelen die het kabinet ook nastreeft met vastgoed: vastgoedbeslissingen waarin maatschappelijke opbrengsten centraal staan, zijn namelijk niet per definitie de voordeligste. Als het Rijk bijvoorbeeld een aantal leegstaande kantoorgebouwen in een stad wil afstoten, terwijl in die gemeente behoefte is aan meer studentenhuisvesting, dan zou transformatie en herbesteding van de kantoren tot appartementen positieve maatschappelijke effecten kunnen hebben. Maar transformatie en herbesteding kosten geld.

Bij vastgoed is de verantwoordelijkheid van het Rijk tweeledig. Vanuit het oogpunt van zuinigheid en efficiëntie is het Rijk verantwoordelijk voor een hoge verkoopopbrengst, maar vanuit een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid ook voor maatschappelijke doelen waar vastgoed aan kan bijdragen. Vanwege die beide verantwoordelijkheden is het zinvol om het belang van maatschappelijke doelen bij de afstoot van Rijksvastgoed goed af te wegen tegen de haalbare financiële opbrengst. En vervolgens transparant te zijn over de afwegingen die zijn gemaakt en de mogelijk extra kosten voor het bijdragen aan maatschappelijke doelen. Uit ons onderzoek naar het Rijksvastgoedbedrijf blijkt dat momenteel bij keuzes over Rijksvastgoed nog niet transparant is hoe maatschappelijke doelen ten opzichte van financiële doelen worden afgewogen.⁹

Afstemming

Verder is afstemming tussen overheden van belang. Niet alleen het Rijk moet vastgoed afstoten, dat geldt ook voor provincies, gemeenten en uitvoeringsinstellingen (bijvoorbeeld in de zorg en in het onderwijs). Als verschillende overheden tegelijkertijd grote hoeveelheden vastgoed afstoten kunnen maatschappelijk ongewenste effecten optreden. Als leegstand zich concentreert in een bepaalde wijk dan kan dat leiden tot verloedering en onveiligheid. Om dit te voorkomen, kan het nuttig zijn als Rijk, provincies en gemeenten vastgoedbeslissingen op elkaar afstemmen. Bijvoorbeeld door per regio of per gemeente op kaart te laten zien waar een concentratie van leegstand dreigt of waar vastgoedplannen van verschillende overheden strijdig kunnen zijn. Hierdoor worden risico's én kansen zichtbaar.

Vooruitblik

De komende tijd zullen we ons vastgoedprogramma voortzetten. Zo zien we veel en diverse vastgoedproblemen bij instellingen op afstand van het Rijk, zoals in de zorg en het onderwijs. Het gaat daarbij om veel (publiek) geld. Wat gaat er mis en welke lessen zijn te trekken? Zijn er wellicht good practices uit te wisselen tussen het Rijk en andere (semi)publieke organisaties? Hier gaan wij de komende tijd onderzoek naar doen. En het is de bedoeling het programma verder te verbreden: naast gebouwen willen we ook gronden onder de loep gaan nemen. <<

Noten

1. De staatsbalans was geen formeel verantwoordingsdocument, maar een louter informatief document dat bedoeld was om de Tweede Kamer jaarlijks te informeren over de omvang en de samenstelling van het vermogen van de Staat, de wijzigingen in vermogensbestanddelen en de oorzaken van deze wijzigingen. Bovendien is niet alle informatie in de staatsbalans gecontroleerde informatie. We gebruiken het hier als grove indicatie voor de omvang van het vastgoed van het Rijk.
2. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) hebben wij (nog) niet onderzocht in het kader van het vastgoedprogramma. Toch nemen we DJI mee in dit overzicht vanwege de omvang van de besparingen.
3. Vastgoed omvat ook gronden en infrastructuur.
4. Algemene Rekenkamer, *Huisvesting Nationale Politie; Doelmatig en doeltreffend beheer van vastgoed*, Den Haag, eigen beheer, 2015.
5. Algemene Rekenkamer, *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2013 bij het Ministerie van Defensie (X)*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2013-2014, bijlage bij kamerstuk 33 942, nr. 1, 2014. Den Haag, Algemene Rekenkamer.
6. Algemene Rekenkamer, *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2014 Ministerie van Buitenlandse Zaken (V)*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, bijlage bij kamerstuk 34 200-V, nr. 2, 2015a, Den Haag, Algemene Rekenkamer.
7. Algemene Rekenkamer, *Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf; Doelmatig en doeltreffend beheer van rijksvastgoed*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, bijlage bij kamerstuk 31 490, nr. 176, 2015b, Den Haag, Algemene Rekenkamer.
8. Algemene Rekenkamer, *Huisvesting Nationale Politie; Doelmatig en doeltreffend beheer van vastgoed 2015c*, Den Haag, 2015.
9. Algemene Rekenkamer, *Huisvesting door het Rijksvastgoedbedrijf; Doelmatig en doeltreffend beheer van rijksvastgoed*, Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, bijlage bij kamerstuk 31 490, nr. 176, 2015b, Den Haag, Algemene Rekenkamer.



Mariëlle van den Dongen is senior onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer.



Lieke van der Sanden is senior onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer.



Monique Smaal is projectleider bij de Algemene Rekenkamer.

De auteurs hebben dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Gedrag en bewustzijn op de bouwplaats

Stichting Bewuste Bouwers draagt bij aan de professionalisering van de bouwbranche op het raakvlak van de bouwplaats en haar omgeving. Het beoogde effect is imagoverbetering van de bouwsector. Het instrument dat we gebruiken is de gedragscode Bewuste Bouwers. Implementatie van de gedragscode wordt onder andere via audits getoetst.

De gedragscode Bewuste Bouwers heeft raakvlakken met onder andere maatschappelijk verantwoord ondernemen, social return, omgevingsmanagement en BREEAM-NL (instrument om integraal de duurzaamheid van nieuwe gebouwen, bestaande gebouwen, gebieden en sloopprojecten te meten en te beoordelen). In feite verbindt de gedragscode de hiervoor genoemde items, brengt ze samen en vertaalt deze naar de dagelijkse praktijk op de bouwplaats.

Het initiatief van de gedragscode komt vanuit de markt. Bouwbedrijven hebben de intrinsieke motivatie om bovenop wet- en regelgeving een goede buur te zijn voor de omgeving waarin ze werken. De beleving van een omgeving is niet vast te leggen in wet- en regelgeving. Wel kunnen de verantwoordelijken voor een bouwplaats zich bewust zijn van de omgeving en het gedrag richting de omgeving aanpassen. Deelnemende bouwbedrijven vragen zelf om feedback op het functioneren van hun bouwplaats. Dit ontvangen de bouwplaatsen van omwonenden, mysteriebezoekers en auditors. Opdrachtgevers vinden de toetsing interessant, omdat het inzichtelijk maakt hoe in de dagelijkse bouwpraktijk wordt omgegaan met de omgeving. Stichting Bewuste Bouwers ontwikkelt de gedragscode en faciliteert het toetsingsproces.

Toetsing van vijf pijlers

Blijvend verbeteren is wat de Bewuste Bouwers-gedragscode nastreeft. Met als ideaal dat iedere bouwplaats een beste buur is en dat overlast zoveel mogelijk beperkt blijft. De gedragscode helpt het bewustzijn te vergroten bij medewerkers op de bouwplaats dat zij impact hebben op een omgeving waar men-

sen wonen, werken en recreëren. Dat ze in het dagelijkse werk rekening houden met deze omgeving en het milieu. Maar ook toetst de code of het bouwbedrijf goed voor de medewerkers zorgt. Dit alles is ondergebracht in vijf pijlers: bewust, veilig, milieu, verzorgd en sociaal (zie *figuur 1*).

De toetsing is een drietrapsraket: feedback van omwonenden of voorbijgangers via verbeterdebouw.nl, mysteriebezoeken en



Figuur 1. De vijf pijlers



audits (zie tabel 1). Feedback via verbeterdebouw.nl is een continu proces. Bewoners of voorbijgangers kunnen 24 uur per dag, zeven dagen per week een vraag of opmerking doorgeven via de site. Mysteriebezoekers worden door Bewuste Bouwers ingehuurd om vanaf de openbare weg de bouwplaats te toetsen. De mysteriebezoeker gaat onaangekondigd naar de bouwplaats, maar komt niet op de bouwplaats. Hij kijkt zoveel mogelijk met de blik van een omwonende naar de bouwplaats. De bevindingen worden met foto en tekst vastgelegd in de mysterieapp van Bewuste Bouwers. De bouwplaats ontvangt achteraf een verslag met tips. Bij alle bouwplaatsen wordt een audit afgenomen. De audit wordt vooraf ingepland en vindt plaats op en om de bouwplaats. Projecten die meerdere jaren doorlopen worden vaker geaudit. Dit totaalpakket van toetsingsmomenten gedurende de looptijd van een project zorgt voor een compleet beeld over het functioneren van de bouwplaats.

	Aanmeldingen bouwplaatsen	Toetsing		
		Mysterie-bezoeken	Meldingen verbeterde-bouw.nl	Audits
2012	165	40	43	58
2013	208	91	75	89
2014	283	156	122	139

Tabel 1. Toetsing van de vijf pijlers

Audits

Een belangrijk moment om de bewustwording en gedragsverandering te laten ontstaan is de audit. Dit is hét moment waarop we het gesprek aangaan. Horen waar bouwbedrijven en hun medewerkers tegenaanlopen en met ze sparren over oplossingen en ontwikkelingen. Audits worden door vaste medewerkers van Bewuste Bouwers én door ingehuurde auditors uitgevoerd. De auditors hebben allemaal affiniteit of raakvlak-

ken met de bouwbranche maar hebben ook voldoende afstand om met een open blik de bouwplaats te toetsen. Onder andere een omgevingspsycholoog, architect en projectmanager zitten in onze pool van zeven auditors.

De auditors worden ingewerkt op de gedragscode en draaien een aantal audits mee met ervaren auditors. Daarna gaat een nieuwe auditor alleen op pad. Geografisch wonen en werken de auditors verspreid over het land om zo efficiënt de bouwplaatsen te kunnen bezoeken. Auditors komen op veel verschillende bouwplaatsen, van groot tot klein, van stedelijk tot industrieel gebied, van utiliteits- en woningbouw tot grond-, weg- en waterbouw.

Normkaarten

De insteek van een Bewuste Bouwers-auditor is altijd positief, betrokkenheid staat voorop. Wat wordt er gebouwd, hoe ziet de omgeving eruit en op welke manier wordt rekening gehouden met het raakvlak van de omgeving met de bouwplaats? Naast een gesprek loopt de auditor daarom ook altijd met de uitvoerder en projectleider of omgevingsmanager over en om de bouwplaats. Tijdens zo'n ronde stimuleert de auditor de gesprekspartners om letterlijk anders naar de omgeving van de bouwplaats te kijken. Het gesprek vindt plaats op basis van normkaarten. Per pijler zijn op een normkaart tips opgenomen om aan de norm te voldoen en tips om boven de norm te scoren. Na de audit ontvangt de bouwplaats een rapportage met daarin een score op de pijlers. In de rapportage wordt aangegeven wat goede voorbeelden zijn of mogelijk zelfs een best practice. De auditor zet in het verslag ook tips om te verbeteren. Best practices worden digitaal gedeeld met de deelnemende bouwbedrijven en bouwplaatsen en mondeling aangereikt tijdens een audit.

Bewuste Bouwers bouwen beter

Auditors merken dat bouwbedrijven die langer meedoen ook echt bewuster en beter bouwen. De productie stijgt en de vei-

ligheid is goed geregeld. Daarnaast stellen steeds meer bouwbedrijven en bouwplaatsen zich letterlijk en figuurlijk open voor de omgeving. Bijvoorbeeld tijdens een open dag, maar ook door maatregelen te treffen om hinder voor de omgeving te beperken.

De gedragscode wordt in bedrijfsprocessen vastgelegd en geïntegreerd. Bijvoorbeeld in duurzaamheids- en mvo-beleid, in aanbestedingen, contracten met onderaannemers en werk-instructies op de bouwplaats. Het effect hiervan merken auditors tijdens audits: de gedragscode is steeds vaker een integraal onderdeel van de werkzaamheden. Hierdoor kunnen bedrijven, projectleiders en uitvoerders grote stappen zetten. Bouwbedrijven ontwikkelen zich vooral op de omgevingscommunicatie, het nemen van veiligheidsmaatregelen en het netjes houden van de bouwplaats.

Drie bommen

Bouwbedrijven en opdrachtgevers geven aan dat de gedragscode handvatten biedt om met de eigen medewerkers, onderaannemers en leveranciers het gesprek aan te gaan. Bouwbedrijven merken dat de gedragscode als instrument inhoud heeft. Dat zien ze terug op de werkvloer. Medewerkers zien dat het leuk is en dat een goede buur zijn wat oplevert. Contact met omwonenden biedt vaak verrassende inzichten, deze kennis is waardevol. Bijvoorbeeld bij een bouwplaats waar een ex-buurtbewoner vroeg of de drie bommen uit de Tweede Wereldoorlog al wel waren geruimd. Die bleken er nog te liggen. Drie stuks van tweehonderdvijftig pond.

Naar meer transparantie

De meldingen op de website verbeterdebouw.nl én de reactie van het bouwbedrijf op de melding is voor iedereen zichtbaar. Deze transparantie vinden we waardevol. Op dit moment kan een bouwbedrijf alleen de auditresultaten van de eigen bouwplaatsen onderling vergelijken. Bewuste Bouwers streeft ernaar om de toetsing en de resultaten van onder andere de audits transparanter te maken en uiteindelijk openbaar te maken. Bouwbedrijven kunnen deze resultaten dan nog beter gebruiken om hun goede buurmanschap te laten zien. En om effect te hebben op het imago van de bouwbranche werkt Bewuste Bouwers aan nog meer aangesloten bouwbedrijven en bouwplaatsen. <<

Meer weten...

Verbeterdebouw.nl
Bewustebouwers.nl



Ilja Werkhoven is directeur van Stichting Bewuste Bouwers. Daarvoor deed ze op verschillende plekken in de bouwkolom ervaring op met vernieuwing in de bouw.



Ramon van Schaick is coördinerend auditor bij Stichting Bewuste Bouwers. Daarvoor werkte hij als bouwprojectmanager aan verschillende typen bouwprojecten

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

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

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



Jack Davidsz

tj 0346 569738
fj 0847 474365
e] info@mas-online.nl
p] Postbus 1473
3600 BL Maarssen

MAS



Tovenaars bestaan **(niet)**

Toen ik klein was geloofde ik in tovenaars en magiërs die alles kunnen. Ze deden goede en soms ook stoute dingen. Kikkers veranderden in prinsessen, schepen vlogen door de lucht en ezels poepten gouden muntstukken. Met de ontdekking dat Sinterklaas slechts een verzinsel was om kinderen blij (of bang) te maken spatte mijn geloof uit elkaar. Mijn verdriet hierover was groot – en heeft nog lang geduurd.

Een paar jaar geleden kwam er aan dit verdriet een schijnbaar einde, toen zich ineens het ene na het andere bijzondere sprookje aandeede. Bestuurders en accountants leken alles te kunnen. Zo wisten zij keiharde stenen te veranderen in zachte materie, investeringen in de reële economie bleken slechts irreële waardevermeerderingen, hypotheekverdwijnen onder water en het stevige fundament onder die altijd solide en robuuste accountant veranderde ineens in gevaarlijk drijfzand. Zo gaan er nog behoorlijk wat wonderlijke verhalen de ronde over een groot accountantskasteel in Amstelveen.

Hoewel niet meer in mooie gewaden en elfenpakjes, ze bestonden dus toch, die romantische figuren uit mijn jeugd! Of vergis ik me weer... Wat zeker is, zijn in elk geval de gevolgen van hun toverkunsten. En daarmee komen deze

goochelaars in een heel ander daglicht te staan. Zij zijn er niet om kinderen te betoveren, maar zij scheppen voor zichzelf en anderen een schijnwereld met constructies die zelfverrijking en zelfoverschatting mogelijk hebben gemaakt. En de vastgoedsector leent zich hier uitstekend voor, lijkt het wel. Ineens blijken sprookjes bittere werkelijkheid en is reële schade toegebracht waar veel mensen de gevolgen van ondervinden. Veel partijen die we tot dan meenden te kunnen vertrouwen om hun integriteit en gevoel voor maatschappelijk belang, bleken betrokken. Overheden, banken, woningcorporaties – en ja, helaas ook accountants.

Als internal auditor en registeraccountant ben ook ik ooit opgegroeid met – en op – dat stevige fundament van vertrouwen. Evenals de registeraccountant moet ook de internal auditor integer zijn en het maatschappelijk belang dienen. Wat me ertoe brengt regelmatig naar mijn *eigen* fundament te kijken – en te *blijven* kijken. Wat mij betreft, en gelukkig zie ik daar vele voorbeelden van in mijn omgeving, een kwaliteit die iedere auditor van nature zou moeten hebben en toepassen. Lef om het eigen fundament regelmatig te toetsen en om te onderzoeken of het huis dat je daarop hebt gebouwd bestaat uit de juiste bouwstenen. Dat ze goed gevormd en gebakken zijn, solide en robuust. Want stel nou dat je zelf op een dag onbewust of ongewild onderdeel wordt van zo'n sprookje... Ook al denk ik misschien dat mijn eigen

integriteit en onafhankelijkheid boven alle twijfel verheven is, hoe kritisch ben ik werkelijk op mijn eigen werk en eigen handelen? Zijn ze wel opgewassen tegen de stevigste aardbevingen als ik écht op de proef wordt gesteld? Ben ik dan nog steeds in staat om te blijven staan en te wijzen op wat de omgeving niet ziet of niet zien wil? Daarom moeten wij als beroepsgroep lef tonen en beschouwen wat er nu werkelijk om ons heen gebeurt en hoe je daar persoonlijk als mens én als auditor op reageert.

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

De **Hermitage**: lessen uit een bijzondere **verbouwing**

Pieter van Empelen coördineerde de verbouwing van de Hermitage. Zijn verhaal biedt de auditor inzicht over de succes- en faalfactoren bij grote verbouwingsprojecten.

Waarom een gesprek met Pieter van Empelen?

De verbouwing van de Hermitage was een immens project dat binnen de tijd en binnen het budget werd afgerond. Daarmee is de Hermitage een uitzondering op de, zo langzamerhand, regel dat verbouwingsprojecten zoals de Noord-Zuidlijn, het Rijksmuseum, het Stedelijk Museum uitlopen, zowel wat betreft tijd als budget. In 2010 werd hij voor deze prestatie genomineerd als Amsterdammer van het jaar.

Over....

Pieter van Empelen studeerde elektrotechniek en Nederlands. Van Empelen is actief geweest als componist, pianist, regisseur en directeur in de wereld van het theater en musea. Daarnaast heeft hij diverse bouwprojecten begeleid, met name van theaters en musea.

U bent neerlandicus, hoe bent u in de verbouwing van de Hermitage beland?

“Ik ben ooit begonnen in de wereld van cabaret, als componist en pianist van de groep Don Quishocking. Daarna ben ik directeur geworden van het Maritiem Museum in Rotterdam. Dat klinkt wellicht als een bijzondere overstap, maar uiteindelijk gaat het om mensen die iets doen en kunnen waarbij een gebouw of een organisatie hen daartoe in staat stelt. Dit museum moest verbouwd worden, waarbij de gemeente Rotterdam het onrealistische idee had dit in vijf jaar te realiseren met een heel klein budget maar tegelijkertijd met grootse pretenties. Het was me al snel duidelijk dat dit gewoon niet kon. Hoewel het veel gesteggel was met de gemeente over het budget, vond ik het realiseren van een mooi en betaalbaar gebouw met een toparchitect als Wim Quist erg leuk. Dit smaakte naar meer. Ik ben een eigen bedrijf begonnen, ACT, waarmee ik eigenlijk in de volle breedte adviseerde, zowel over verbouwingen van theaters als over theaterconcepten. Ik heb van alles gedaan, van de verbouwing van een museum en een theater in IJsselstein tot de verbouwing van een heel stadsgebied in Amersfoort. Daarnaast was ik in de jaren negentig de regisseur van Youp van 't Hek en de Berini's. Meest recente project waar ik bij betrokken was, betrof de afronding van de nieuwbouw van het Stedelijk Museum.”

De verbouwing van het Stedelijk Museum is niet echt een enorm succesverhaal...

“Ik kwam in beeld in de laatste fase, de zogenaamde afbouw, waarbij de constructie van het gebouw reeds was gerealiseerd. Op dat moment was er een groot probleem want de aannemer



Het duurt veel te lang voordat gemeentelijke diensten een beslissing hebben genomen. In de bouw is tijd geld

Pieter van Empelen

Bron: State Hermitage Museum, St Petersburg.
Fotografie: Luuk Kramer

was failliet gegaan. Er moest een beslissing genomen worden hoe verder te gaan. Dan loop je aan tegen het eerste probleem bij grootse publieke verbouwingen want de gemeentelijke diensten moeten een beslissing nemen. Doorgaans duurt het veel en veel te lang voordat gemeentelijke diensten, de verantwoordelijk wethouder en de commissie financiën, met alle procedures die ermee gemoeid zijn, hierover een ei gelegd hebben. In de bouw is tijd geld. Aannemer en adviseurs moeten worden doorbetaald, dus die tijd is er gewoon niet. En als er opnieuw aanbesteed moest worden zou dit ook weer zo maar een half jaar kunnen duren, dus dat wilden wij sowieso voorkomen. We besloten om mandaat te vragen om beslissingen in het bouwproces daar te leggen waar de kennis bestaat: in het bouwteam. De gemeentelijke dienst, verantwoordelijk voor het project, lag onder vuur dus dat heeft ons geholpen om dat mandaat te krijgen. We hebben vervolgens de opdracht kunnen geven aan een nieuwe, niet onbelangrijke onderaannemer waardoor een nieuwe aanbesteding is voorkomen.”

Wat zijn de succesfactoren om een grote verbouwing te doen slagen?

“Bij bouwprojecten van grote publieke werken moet je allereerst reëel zijn wat betreft doorlooptijd en budget, en weten wat het effect is van een verbouwing. Bij het Stedelijk was het de wens van het bestuur om meteen na de opening weer een toonaangevend museum te zijn. Dit is niet reëel als je dit niet jaren van te voren al voorbereidt. Dat betekent, als je dat beeld uitdraagt naar buiten, een afbreukrisico. Het risico van een te krap onrealistisch budget bij publieke werken is dat je na een Europese aanbesteding vast moet stellen dat niemand offreert

of dat je te maken krijgt met die ene aanbieder die het wel wil doen. Maar deze aannemer gaat ofwel failliet of zal voor alle overwerk extra kosten in rekening brengen om toch maar een enigszins rendabel resultaat te bereiken. Uiteindelijk is dit ongewenst voor zowel de opdrachtgever als de aannemers.

Daarnaast moet het opdrachtgeverschap zo simpel mogelijk vormgegeven worden. Bij ons was er een directeur die zorgde voor de funding en ik was degene die het geld uitgaf. Dat was feitelijk het opdrachtgeversteam. De gemeente heeft uiteraard een belangrijke rol maar moet geen bemoeienis hebben met de dagelijkse gang van zaken. Zij dienen een zo groot mogelijk mandaat te geven aan de opdrachtgever en verder moeten ze besturen op hoofdlijnen. Uiteraard stemde ik allerlei zaken af bijvoorbeeld met de penningmeester van de Hermitage maar dat waren allemaal korte lijnen.

Verder moet je een bouwteam formeren waarin de opdrachtgever samen met de bouwers zitting heeft. Hierin is de kennis gebundeld, in dit team moeten snel dagelijkse beslissingen genomen kunnen worden, en duidelijk moet zijn wie wat doet. Een ander belangrijk punt is dat je als opdrachtgever kennis van zaken moet hebben (in het geval van een museum dus zowel van het museale bedrijf als van de bouw). Je moet er bovenop zitten. Verder had ik een uitstekende assistente die fungeerde als mijn tweede paar ogen. Dit had ik ook echt nodig want bij een verbouwing kan elk detail het project maken of breken.

In de omgang moet je mensen in al je communicatie, schriftelijk en mondeling, in hun waarde laten. Uiteindelijk is het een project van mensen en zijn samenwerking en respect van im-

mensen belang. Als je mensen mee wilt krijgen helpt het niet als je spreekt en schrijft in termen van geboden. Stukken met: 'u zult' liet ik altijd herschrijven in zinnen als: 'de opdrachtgever verzoekt de aannemer', et cetera. Formuleringen met evenveel wetskracht maar menselijker en vaak effectiever. En ten slotte: markeer en vier samen de mijlpalen. Dat leidt tot meer betrokkenheid en maakt het project veel leuker."

Welke invloed heeft de politiek op het welslagen van publieke werken?

"Het eerste risico is de tijd die is gemoeid met besluitvorming. Zoals gezegd, tijd is geld. Een gebouw is een huls om een gewenste activiteit. Men is dus vooral geïnteresseerd in

wereld niet moet betrekken maar doe dat op hoofdlijnen. Natuurlijk spelen in complexe omgevingen als grote gemeenten of ministeries meerdere belangen. Het is de kunst om de juiste prioriteiten te stellen."

Ziet u een rol voor een toetsend orgaan bij bouwprocessen?

"Nogmaals, mits er bij het controlerend orgaan kennis is van de bouw en van de functie daarvan. Het is belangrijk dat de toetsers niet op afstand opereert maar dichtbij staat en weet wat er speelt."

Ten slotte, waar bent u in het bijzonder trots op?

"Uiteindelijk op het feit dat we als bouwteam óók bovenop

Het is belangrijk dat de toetsers niet op afstand opereert maar dichtbij staat en weet wat er speelt

het resultaat, waarbij men niet wordt gehinderd door inzicht in bouwprocessen. De afstand is te groot en men kent elkaars wereld niet. Bouw is een optelsom van allerlei details. Voor het welslagen moet je die details kennen en ook de samenhang van die details. Dat wil niet zeggen dat je de ambtelijke en politieke

alle details zaten. Elk detail, van ventilatieventieltjes tot de juiste RAL-kleur, heeft ertoe bijgedragen dat het totaal resultaat klopte. Ofwel en á la Johan Cruyff: het welslagen van een grote verbouwing valt of staat met het kloppen van legio details. <<

advertentie

Dekt uw controlestrategie alle trends en risico's in de vastgoedsector voldoende af?

De vastgoedsector is volop in beweging. Vastgoedinvesteerders eisen meer transparantie, betere governance van risicovolle projecten en onafhankelijke toetsing wordt steeds belangrijker. Fondsbeheerders willen betrouwbare diensten aanbieden waarbij goede management-rapportages en data analyse van essentieel belang zijn.

Of het nu gaat om Corporate Control, Corporate Governance, Risicomanagement of een Internal Audit functie, wij kunnen u vanuit onze natuurlijke adviesfunctie hierbij ondersteunen zodat u optimaal kunt inspelen op deze ontwikkelingen. Meer informatie? Neem contact op met Ad Buisman via +31 6 212 518 59, ad.buisman@nl.ey.com.

EY
Partners in Sport

EY
Building a better working world

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

Disco

Het gebruik van de techniek 'process mining' krijgt in onze beroepsgroep, mede door laagdrempelige tools als Disco, steeds meer aandacht. Sinds 2014 wordt de techniek met deze tool ook binnen CZ op diverse onderwerpen toegepast. Ook de Internal auditfunctie (IAF) van CZ maakt er gebruik van.

Door middel van process mining is het op basis van beschikbare data en logging onder andere mogelijk inzage te krijgen in hoe (specifieke) processen binnen een organisatie werkelijk verlopen. Disco is een van de tools die de mogelijkheid biedt om processen zowel visueel in kaart te brengen als mede door middel van gedetailleerde statistieken diepgaand te analyseren. Dit inzicht kan worden gebruikt om processen, waar mogelijk, te optimaliseren en/of opnieuw in te richten. Ditzelfde inzicht kan uiteraard ook voor audits worden gebruikt.

Toepassing

Binnen CZ is met de tool Disco een pilot uitgevoerd om te kijken of en hoe interne processen geoptimaliseerd/verbeterd kunnen worden. Dit naar aanleiding van operationele vragen als: hoe krijg je snel inzicht in een proces?; hoe kun je procesanalyse inzetten?; hoe kun je tot verbeteringen in processen komen? Vanuit auditperspectief is het wenselijk om afwijkingen ten opzichte van de gewenste procesgang in de praktijk vast te kunnen stellen. Het is mogelijk om de werkelijke procesgang op basis van onder andere interviews en inhoudelijke data-analyses vast te stellen. Echter, dit vergt (vaak) veel auditcapaciteit en doorgaans wordt maar een deel van de werkelijke procesgang geraakt. Door process mining toe te passen is het mogelijk om op basis van de beschikbare transactiedata het proces sneller en integraal in kaart te brengen en visueel weer te geven.

Transactievastlegging

Voor de pilot binnen CZ heeft de IAD, samen met data-analisten, een set met

standaard beschikbare data verrijkt, zodat deze binnen Disco goed bruikbaar is. Disco verwacht namelijk een transactievastlegging waarbij elke situatie/processtap in een dataset een nieuwe record is. De verrijking bestaat voornamelijk uit het 'opknippen' van transactieregels in processtappen. Uiteraard is dit geen vereiste stap wanneer de data standaard al aan deze voorwaarden voldoet.

Na het inlezen toont Disco standaard de werkelijke procesgang (zogenaamde process map) in de vorm van een visuele weergave van de processtappen en de relatie tussen deze processtappen. Op basis van de process map is het mogelijk om vrij snel op de afwijkingen in een proces in te zoomen door het detailniveau te bepalen van het overzicht. Vervolgens is het per activiteit en/of pad mogelijk om op detailniveau in te zoomen wat het desbetreffende object betekent.

Op basis van de process map heeft de IAF, in het kader van een audit, kunnen bepalen dat een proces in de praktijk afweek van de beschrijving van het proces. Door de visuele weergave was het snel mogelijk om de afwijkende paden te detecteren.

Conclusie

Voor specifieke auditwerkzaamheden voorziet Disco in de behoefte relatief snel inzicht te krijgen in een proces. Voordat data ingelezen kan worden in Disco, is het noodzakelijk de data te verrijken. Om Disco goed te kunnen gebruiken dien je dus eerst een toereikende set van data beschikbaar te hebben. Wanneer deze dataset beschikbaar is kun je redelijk op intuïtieve basis met het programma werken. Blijf wel alert op misinterpretaties die kunnen optreden als je verkeerde data gebruikt of de werking van het programma onvoldoende hebt doorgrond. Het goed afstemmen van de bevindingen met inhoudelijk deskundigen blijft belangrijk.



- Duidelijke interface
- Mogelijkheid om snel in te zoomen op een casus/activiteit
- Handleiding



- Geen

Wilco Brouwers is hoofd Vaktechniek en IT-auditor bij CZ Zorgverzekeringen. Hij heeft een passie voor integrated auditing en innovatie in het vak. Hij is samen met Dave Jansen actief met data- en process mining bij CZ.

Dave Jansen is IT-auditor bij CZ en actief op het gebied van datamanagement en bijbehorende tooling op dit gebied.

Vastgoed op Schiphol: managing een **uniek** gebied

Schiphol is meer dan een luchthaven. Schiphol is een AirportCity waarin vastgoed een belangrijke rol speelt. *Audit Magazine* sprak met Alianne de Jong, manager Portfolio Management Schiphol Real Estate en Ayhan Eren, senior internal auditor Schiphol Group. Een gesprek over de wereld van Schiphol, vastgoed en de rol van de internal auditor bij Schiphol Real Estate.

Wat doet Schiphol Real Estate?

De Jong: "De business area Schiphol Real Estate (SRE) ontwikkelt en beheert vastgoed op en rond Schiphol. Uitgangspunt is dat het luchthavengebied een aantrekkelijke vestigingsplaats is voor bedrijven en een prettige locatie om te verblijven. Onze vastgoedactiviteiten vallen samen met de activiteiten van de business area Consumer Products & Services (retail: verhuur van winkels en parkeren) onder de non-aviationactiviteiten van Schiphol Group. De inkomsten van de business area Aviation zijn, anders dan die van SRE en Consumers Products & Services, economisch gereguleerd. De externe auditor toetst jaarlijks de zuiverheid en juiste wijze van toerekening van kosten en baten aan Aviation. SRE haalt haar rendement uit de exploitatie van grondposities en gebouwen. De vastgoedtak bestaat uit kantoren, hotels en logistiek vastgoed zoals loodsen en vrachtgebouwen. Een

Over...

Drs. Ayhan Eren MPC CPC studeerde algemene economie en public controlling. Eren werkt sinds 2007 bij Schiphol Nederland bv, drie jaar als manager Control Staven en vijf jaar als senior internal auditor. Daarvoor was hij senior controller bij de Hogeschool van Amsterdam en het UWV.

Drs. Alianne de Jong RA studeerde bedrijfskunde voor de financiële sector en is register accountant. De Jong werkt sinds 2004 bij Schiphol Nederland bv, vijf jaar als business area controller SRE en vijf jaar als manager Portfolio Management. Daarvoor werkte zij in de audit services en assurancepraktijk bij PwC.

deel van deze vastgoedportefeuille is uniek. Zo hebben we loodsen direct aan een platform zodat huurders vracht direct vanuit een vliegtuig naar hun loods kunnen brengen. Voor overige vastgoedobjecten treden we in concurrentie met andere partijen. Hiervoor geldt dat we actief de markt opgaan om de locatie Schiphol te promoten. Dat doen we via media-campagnes, het initiëren van een Schiphol bewonerscommunity, maar ook door het organiseren van diverse evenementen en het bieden van services.

Naast de vastgoedobjecten hebben we grondposities die we samen met de overheid (provincie, gemeente, Rijk) hebben geacquireerd en tot ontwikkeling brengen. We doen dat ook vanuit een maatschappelijke rol om een gebied op een prettige wijze te ontwikkelen voor alle betrokkenen. Uiteraard is dit ook in ons belang omdat bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid van de regio belangrijk zijn voor Schiphol Group. Ten slotte geven we nog gronden in erfpacht uit.

Tot slot nog een paar cijfers: SRE heeft 65 fte in dienst (Schiphol Group: 2039 fte) en had in 2014 een omzet van 205 miljoen euro. We hebben circa 60 miljoen geïnvesteerd in nieuwe gebouw- en gebiedsontwikkelingen en hebben een vastgoedportefeuille van circa 665.000 m² (ruim honderd voetbalvelden). De waarde van onze vastgoedportefeuille is 1,6 miljard euro."

Wat maakt de wereld van SRE bijzonder?

De Jong: "Allereerst en heel belangrijk is dat Schiphol een bijzondere en aantrekkelijke locatie is voor bedrijven. Het is een uniek knooppunt in Nederland, niet alleen omdat Schiphol goed bereikbaar is vanuit de lucht maar ook per weg en spoor. Daarnaast is SRE een 100% dochter van Schiphol Group waar de samenwerking tussen luchthavenoperatie, onder andere security en bagage, retail, horeca, passagiersparkeren, vast-



Een betere gebiedskwaliteit straalt af op de aantrekkelijkheid van al ons vastgoed

goed en de corporate masterplanning zeer nauw verweven zijn en waarbij continue afstemming een must is. Zo profiteert SRE ervan dat we nu eenmaal een belangrijk knooppunt in Nederland zijn omdat het een luchthaven is. Wel kunnen Aviation en SRE elk een andere visie of idee hebben over de bestemming van een terrein. Voor Schiphol Group is het uiteraard een pré om verschillende verdienmodellen te hebben. Deze diversiteit maakt Schiphol Group voor medewerkers ook aantrekkelijk.

Verder is bijzonder dat SRE eigenaar is van een aaneengesloten gebied. Veel van het vastgoed op Schiphol is ons eigendom, met uitzondering van die gebouwen waar we geen eigenaar zijn maar erfpachthouder. Wij voelen ons daardoor ook verantwoordelijk voor het continu blijven verbeteren van de gebiedskwaliteit. Een betere gebiedskwaliteit straalt immers af op de aantrekkelijkheid van al ons vastgoed. Ten slotte is uniek dat Schiphol Group als luchthaven een deelneming is van het Rijk (70%), de gemeente Amsterdam (20%), de gemeente Rotterdam (2%) en Aeroport de Paris (8%).”

Hoe beïnvloedt de publieke sector jullie activiteiten?

De Jong: “Dat is inderdaad bijzonder. We werken veel samen met gemeenten en/of het Rijk bij de aankoop en ontwikkeling van gebieden grenzend aan Schiphol. We hebben tegelijkertijd tijdens een dergelijk project te maken met de overheid in de rol van wet- en regelgever of vergunningverlener. En er is de overheid in de rol van aandeelhouder in Schiphol Group. Je hebt dus te maken met verschillende overheidsorganen in verschillende rollen met verschillende belangen. Deze belangen dienen wij zuiver te houden. En dan spelen er ook nog de belangen van Aviation. Zij werken ook samen met de overheid op terreinen als geluid, luchtkwaliteit, bereikbaarheid. Afspraken en besluiten dienen alle belangen recht te doen.”

En wat maakt de wereld van vastgoed bijzonder?

De Jong: “Schiphol Group past een uniform risicobeheersingsbeleid toe waarbij gebeurtenissen worden gerant naar kans en impact. Hieruit volgen tien top risico's waarvan er twee betrekking hebben op SRE; namelijk marktontwikkelingen in vastgoed en waardedaling grondposities. Marktontwikkelingen in vastgoed is een algemeen issue voor de vastgoedmarkt, tegelijkertijd is het risico bij SRE hoger omdat ons vastgoed in hoge mate gehuurd wordt door luchtvaartgerelateerde bedrijven. Een hoog concentratierisico dus. Als de luchtvaartbranche in een dip zit zal dit direct gevolgen hebben voor de bezetting van het vastgoed op Schiphol. Overigens blijkt dat wij het qua rendement vaak beter doen dan de benchmark. Onze bezettingsgraad was ruim 88% in 2014.

Gerelateerd aan de marktontwikkelingen in het vastgoed is het tweede risico, het risico op waardedaling van onze grondposities. Wij managen dit risico door het ontwikkelen van onderscheidende visies en concepten voor dergelijke gebieden, gestuurd vanuit de vraag van de markt en haar gebruikers.

Een risico rondom vastgoed, wat grote gevolgen kan hebben voor onze reputatie, is integriteit. Om risico's te vermijden van het doen van transacties met niet-integere partijen volgen wij algemeen aanvaarde criteria. Deze criteria zijn opgesteld door de brancheorganisaties (IVBN, NEPROM). Daarnaast tekent elke medewerker jaarlijks een 'code of conduct'. Het ondertekenen zorgt ervoor dat de medewerker zich weer bewust wordt van de risico's rondom integriteit.”

Eren vult aan: “Elk jaar stelt Schiphol Group een thema centraal voor de medewerkers. Voor 2015 is dat integriteit. Dit betekent onder andere bewustwording door middel van een e-learning spel en er worden binnen afdelingen dilemma's besproken. Ook is er bij SRE een periodieke analyse van de

opgegeven nevenfuncties, een klokkenluidersregeling, een meldlijn integriteit en hebben we een integriteitscommissie die vragen kan beantwoorden en waar meldingen kunnen worden gedaan.”

De Jong: “Een ander risico is faillissement van aannemers en leveranciers. Uiteraard controleren we vooraf de kredietwaardigheid van de leverancier en zorgen we voor garantstellingen. Maar ook in het contract hebben we voorzorgsmaatregelen opgenomen. We kunnen verder gaan met een onderaannemer in geval van faillissement van de hoofdaannemer en we hebben de mogelijkheid tot tussentijdse eigendomsoverdrachten opgenomen. Ten slotte hebben we voor belangrijke projecten draaiboeken opgesteld zodat we precies weten hoe een project verder uitgevoerd dient te worden bij faillissement. Helemaal afdekken kun je risico's nooit, maar we hebben adequate beheersmaatregelen en zijn goed voorbereid indien een faillissement zich toch voordoet.”

Eren: “En daarnaast kan ook een huurder failliet gaan.”

De Jong: “We hebben als beheersing van dit risico een portefeuille met een mix van looptijden. We doen ook hier een kredietwaardigheidstoets en we monitoren het betaalgedrag van huurders. Maar we hebben gelukkig vrij weinig last van faillissementen van huurders.”

Vertel eens wat meer over het risicomanagementproces?

Eren: “In samenwerking met de Corporate Audit Services (CAS) heeft de afdeling Corporate Control een uniform format opgesteld voor risicoanalyse. Met dit format worden inherente risico's, beheersmaatregelen en restrisico's benoemd en gescoord. Twee keer per jaar wordt de drie business areas gevraagd om een risicoanalyse uit te voeren. Elk MT van de

business area bespreekt de risicoanalyse, stelt het vast en vervolgens bespreekt de Risk & Compliance Committee (RCC) (waarin directie, corporate controller, corporate auditor en riskmanager zitting hebben) de verschillende risicoanalyses. De risico's worden vervolgens geaggregeerd naar strategisch niveau. De risico's zijn ook de basis voor het auditplan van CAS. CAS heeft geen formele rol bij de uitvoering van het riskmanagementproces.”

Welke audits voert CAS uit?

Eren: “CAS bestaat uit vier auditors en twee adviseurs Administratieve Organisatie. Wij voeren operational, IT en project-audits uit, doen adviesopdrachten en doen quality assurance op projecten. Wij zijn een echte third line of defense en geven objectief en onafhankelijk aanvullende zekerheid over de kernoperaties van Schiphol Group en voegen waarde toe door gevraagd en ongevraagd advies te geven.”

De Jong: “Dat klopt, ik krijg vertrouwen over het interne beheersingsraamwerk op het moment dat CAS een audit hierop gedaan heeft. Daarnaast hecht ik er waarde aan dat mede door de werkzaamheden van CAS mijn medewerkers en ikzelf gedisciplineerd blijven.”

Eren: “We hebben een audit universe opgesteld waarin verschillende auditobjecten zijn gedefinieerd. Onderdeel van deze audit universe zijn de operaties van SRE. In het afgelopen jaar hebben we twee audits uitgevoerd op processen van SRE. Sommige Schipholprocessen auditen we jaarlijks omdat dit vereist is vanuit wet- en regelgeving. Voor de overige objecten geldt dat de auditplanning gebaseerd is op een risicoanalyse. Zoals gezegd haken we aan bij de risicoanalyse zoals door de RCC vastgesteld. Echter, we willen sowieso

advertentie

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

 Certified Internal Auditor®



www.theiia.org/goto/CIAGlobal

 The Institute of Internal Auditors | Global



elke drie jaar alle auditobjecten ten minste één keer geaudit hebben. We stemmen onze auditwerkzaamheden nauw af op de werkzaamheden van de externe accountant en vice versa opdat er geen dubbele werkzaamheden plaatsvinden noch gaten vallen. Daarnaast betrekken wij in onze audits thema's, zoals efficiency, corporate governance, corporate responsibility en fraude."

Wat is de meerwaarde voor SRE van CAS?

De Jong: "Wat ik eerder zei geeft CAS vertrouwen aan het MT door hun toetsende werkzaamheden en houdt het de mede-

Welke competenties zijn vereist voor een audit op vastgoed?

Eren: "Er wordt veel van een internal auditor gevraagd. Daarom dient een internal auditor over redelijk wat vaardigheden te beschikken. Naast gezond verstand, onafhankelijkheid, objectiviteit, gevoel voor verhoudingen en context, communicatieve vaardigheden, de rechte rug en weten hoe de organisatie in elkaar steekt, zijn bij vastgoed additionele competenties van belang. Als auditor van vastgoed dien je onder andere kennis te hebben van wet- en regelgeving, financierings- en waarderingsvraagstukken en weten wat er in de actualiteit speelt rondom vastgoed en integriteit."

Als auditor van vastgoed dien je te weten wat er in de actualiteit speelt rondom vastgoed en integriteit

werkers alert. Ik zou er behoefte aan hebben dat CAS daarbovenop meer betrokken is bij projecten en daarin een adviesrol vervult."

Eren: "Het klopt dat we nu voornamelijk achteraf oordelen over de mate van beheersing van risico's. Tegelijkertijd is het ons streven om meer tijdens de uitvoering van projecten betrokken te zijn, zonder onderdeel ervan te zijn. Bij SRE is dat tot op heden nog niet gebeurd."

De Jong: "Die adviesrol is juist een rol die de CAS heel goed zou passen. Bijvoorbeeld als we in de fase van contractvorming zitten, dan kan ik mij indenken dat CAS over onze schouder meekijkt en het contractvormingsproces goed tegen het licht houdt. Overigens doen we dit wel met de afdelingen Corporate Legal en Corporate Finance & Risk Management."

De Jong: "Ik kan dit beamen en zeker kennis van de actualiteit vind ik belangrijk. Ik zou het daarnaast goed vinden als auditors hun licht opsteken bij andere vastgoedbedrijven zodat ze meer ingewijd zijn in de wereld van vastgoed. Vastgoed blijft ook bij Schiphol een vreemde eend in de bijt met eigen risico's, processen en partijen. Dat geldt uiteraard ook voor CAS. Enerzijds is het geweldig om te werken in een organisatie met zulke diverse operaties, anderzijds vraagt dit veel van de auditor die al deze gebieden dient te bestrijken. Schiphol is echt meer dan een luchthaven! <<

Multi level auditing bij Grontmij

Bij advies- en ingenieursbureau Grontmij werken medewerkers projectmatig samen met (internationale) collega's en externe partijen om complexe technische projecten binnen de gestelde eisen en deadlines op te leveren. Deze projectmatige omgeving bepaalt de context waarbinnen Internal Audit binnen het bedrijf opereert

Het beursgenoteerde advies- en ingenieursbureau Grontmij is in 1915 opgericht met als belangrijkste doel het ontginnen van land voor de voedselproductie. Een eeuw later bestaan de kernactiviteiten van het bedrijf uit advies- en ingenieursdiensten op het gebied van energie, mobiliteit, gebouwen en water. Grontmij telt ongeveer zesduizend medewerkers verspreid over negen landen en genereerde in 2014 een omzet van 659 miljoen euro. Medewerkers van Grontmij werken intensief samen met (internationale) collega's en externe partijen om de vaak complexe technische projecten binnen de gestelde eisen en deadlines op te leveren. Deze projectmatige aanpak bepaalt ook de context waarbinnen Internal Audit binnen het bedrijf opereert. Grontmij kent Quality Risk & Audit (QRA) teams in de negen landen, die lokale verantwoordelijkheid hebben.¹ Daarnaast werd eind 2014 ook een interne auditfunctie op hoofdkantoorniveau geïntroduceerd. Een goede samenwerking tussen deze twee functies is cruciaal en het uiteindelijke doel is dat Internal Audit de hele organisatie bestrijkt.

Projecten

Het vernieuwen van het Nederlandse gasnetwerk. Het sluiten van de ring om Antwerpen. Versterking van de dijken in Marken. Een Deense aardgascentrale ombouwen naar bio-

massa. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de duizenden projecten die Grontmij in Europa, en soms daarbuiten, uitvoert. Als de basis van het werk van Grontmij bepalen projecten de context waarin Internal Audit binnen het bedrijf opereert op twee manieren.

Enerzijds wint Grontmij veel projecten via aanbestedingen. Hierdoor zijn de adviseurs gewend dat klanten strenge voorwaarden stellen om voor hen te mogen werken. Het gaat dan bijvoorbeeld om het voldoen aan kwaliteitskeurmerken als ISO 9001, ISO 14001, VCA**, CO₂ Prestatieladder en Veiligheidsladder. Klanten verwachten dat de adviseurs een goed advies of product leveren en daarbij ook invulling geven aan steeds hoger wordende eisen inzake kwaliteit, duurzaamheid en veiligheid. Sommige klanten gaan nog veel verder en willen vrij precies weten hoe het kwaliteitsmanagementsysteem eruit ziet en hoe de kwaliteit van de producten wordt geborgd. Of bijvoorbeeld hoe het bedrijf omgaat met externe klachten; hoe wordt geleerd van fouten en of het kwaliteitsmanagementsysteem en het kwaliteitsdenken van voldoende hoog niveau zijn om in projecten samen te kunnen werken met andere partijen. Regelmatig komen klanten zelf bij Grontmij vaststellen of een project aan de gestelde kwaliteitseisen voldoet.

Anderzijds zijn primaire en ondersteunende processen en de kwaliteit van de diensten en producten bij Grontmij nauw met elkaar verweven. Processen moeten zo zijn ingericht dat



zij de projectteams optimaal in staat stellen om de klanten te bedienen. Een project, of het nu gaat om een bodemadvies of om een brugconstructie, is altijd een samenwerking met de klant. Samen met de klant bespreken de projectmanagers randvoorwaarden, doelstellingen en ambities, waarbij zeker ook duurzaamheid en veiligheid aan de orde komen. Dit alles is input voor de uitvoering van het project, waarbij het uiteraard van belang is dat dit efficiënt en effectief gebeurt. Het uitvoeren van projecten brengt risico's met zich mee. Voor Grontmij is het essentieel dat deze risico's optimaal beheerst worden. Het is in het belang van zowel het projectteam, Grontmij, als de klant dat de processen die dit faciliteren goed zijn ingericht. Dit betekent dat Grontmij deze zaken niet alleen op orde moet hebben, maar ook continu moet verbeteren om in deze markt competitief te kunnen blijven.

Lokaal en centraal

Historisch gezien is Grontmij een decentraal georganiseerd bedrijf. Binnen de landenorganisaties werd op verschillende niveaus al lang aan audit gedaan door de eigen QRA-teams en er vond ook verantwoording aan het hoofdkantoor plaats, maar met beperkte detaillering. Als onderdeel van de internationalisering van Grontmij zijn er steeds meer groepsprocessen ingevoerd, waardoor de verantwoording van de landen de laatste jaren steeds uitvoeriger is geworden: maandrapportages zijn nu uitgebreider en managementbesprekingen zijn gedetailleerder. Daardoor ontstaat op groepsniveau een steeds dieper inzicht in hoe de landen zijn georganiseerd en welke best practices over de hele groep kunnen worden gedeeld. De introductie van een interne auditfunctie op hoofdkantoor niveau eind 2014 past in dit internationaliseringsproces en helpt het inzicht verder te verdiepen.

Verhogen van risicobewustzijn

Op hoofdlijnen heeft deze interne auditfunctie bij Grontmij twee belangrijke functies. Ten eerste geeft ze onafhankelijk en objectief inzicht in het functioneren van de processen en

procedures binnen de organisatie. Ten tweede verhoogt ze het risicobewustzijn binnen de organisatie. Zowel het hoofdkantoor als de QRA-teams in de landen moeten weten welke risico's er zijn en ervoor zorgen dat men daar op een gestructureerde en consistente wijze mee omgaat.

Internal Audit kijkt niet alleen naar de projecten, maar juist ook naar de processen daaromheen en zaken die landsgrenzen overstijgen. Het gaat minder om de technische kwaliteit en meer om risicobeheersing en financiële beheersing in de algemene zin van het woord. Voorbeelden hiervan zijn het toetsen van de naleving van het operational excellenceprogramma, maar ook het auditen van de implementatie van het landenoverstijgende ERP-project en de naleving van het financial control framework. Daarnaast signaleert en deelt Internal Audit best practices binnen de groep.

Processen inrichten

De afgelopen jaren is er binnen Grontmij veel geïnvesteerd in verschillende groepsbrede processen. Voorbeelden daarvan zijn – behalve het al genoemde operational-excellenceprogramma – het client-firstprogramma (marketingprogramma gericht op het verder verbeteren van klantprocessen), maar ook het proces van inschrijven op tenders en het uitbrengen van offertes. Door dit soort processen te stroomlijnen wordt het bedrijf effectiever en efficiënter en voldoet het beter aan de eisen die door de klanten worden gesteld. Internal Audit helpt hierbij door de raad van bestuur een transparant en objectief beeld te geven van de mate waarin deze processen binnen de organisatie zijn geïmplementeerd, maar ook door verdere verbetermogelijkheden te identificeren.

Een groot deel van de operationele risico's zit in de uitvoering van de projecten en de wijze waarop projectmanagers daarmee omgaan. Het is en blijft mensenbusiness. Internal Audit zal een goede balans moeten vinden tussen procesgerichte audits en ook detailgerichte audits op de projecten. Een risk-based benadering is hierbij noodzakelijk vanwege het grote aantal projecten dat Grontmij jaarlijks uitvoert. De

cascadering van groep naar landenorganisatie helpt daarbij en draagt bij aan het vergroten van de 'coverage'. Het ambitieniveau ligt op het integreren van alle audits, om op een zo efficiënt mogelijke wijze te voldoen aan de wensen van de verschillende stakeholders.

Interne lobby voor Internal Audit

Bij het opstarten van de centrale interne auditfunctie moest er veel worden uitgelegd en goodwill worden gecreëerd. Internal Audit heeft veel betrokkenen gesproken om te weten wat er speelt in de organisatie, juist omdat er een nieuwe afdeling gecreëerd was met een verregaande bevoegdheid om in de keuken van de landen te kijken.

De grootste uitdaging was het uitleggen van de inhoud van Internal Audit en het nut ervan voor de organisatie. Iedereen is er van overtuigd dat het een positieve ontwikkeling is, maar heeft daarin wel een eigen beeld van wat Internal Audit precies is. Zo is er veel gesproken over de focus van Internal Audit, die anders is dan bijvoorbeeld die van een externe accountant, maar ook van de lokale QRA-teams. Zeker binnen een ingenieursbureau waar sprake is van vele vormen van certificeringen werd de term audit al snel gekoppeld aan (ISO-)normeringen. Ook het heersende idee dat audits simpelweg het afvinken van een checklist inhouden, moest soms worden weggenomen. Het was belangrijk deze kennismaking grondig aan te pakken en zo verwachtingen ten aanzien van de interne auditfunctie te sturen.

Een belangrijk verschil met de QRA-teams in de landen is dat de agenda en focus van Internal Audit met name wordt ingegeven door de raad van bestuur en de raad van commissarissen, terwijl de teams in de landen veel meer lokale thema's behandelen op verzoek van landendirecties en divisie directies. Voor QRA worden aspecten als veiligheid en duurzaamheid steeds belangrijker thema's. Veel klanten betrekken deze aspecten bij de beoordeling van de door Grontmij geleverde kwaliteit. Ze verwachten daarbij dat deze aspecten goed zijn verankerd in de dagelijkse bedrijfsvoering. QRA heeft een belangrijke rol om deze verankering binnen de organisatie tot stand te brengen, maar ook om aan klanten aan te tonen dat deze aspecten ook daadwerkelijk goed verankerd zijn, onder andere door middel van het verkrijgen van certificeringen.

Goede samenwerking is cruciaal

Het uiteindelijke doel is dat Internal Audit de hele organisatie bestrijkt. Sommige organisaties doen dat met een groot centraal team, Grontmij heeft gekozen voor 'multi level auditing': een centrale eenheid en meerdere decentrale teams die gezamenlijk de van belang zijnde risico's van Grontmij afdekken. De uitdaging is wel om alle QRA-teams op een lijn te krijgen en de bevindingen met elkaar te delen. Zo kunnen de risico's die in de landen worden gelopen ook centraal worden gemonitord.

Daarbij is het belangrijk dat de nationale QRA-teams en Internal Audit nauw met elkaar samenwerken. Beide partijen hebben hun eigen rol: Grontmij Internal Audit richting de raad van bestuur en de raad van commissarissen en de QRA-afdelingen richting hun landendirectie. De focus ligt soms iets anders, maar uiteindelijk is het belangrijkste dat iedereen werkt vanuit de wil om de organisatie en haar processen te verbeteren. Een voorbeeld hiervan is het QRA-team

Op 1 juni 2015 kondigden Sweco en Grontmij gezamenlijk aan dat Sweco voornemens is alle aandelen van Grontmij over te nemen. Na deze overname zal de wijze waarop Internal Audit binnen de gecombineerde organisatie vorm gegeven wordt, opnieuw worden bezien.

in Nederland dat momenteel bezig is haar interne auditprogramma zo goed mogelijk te laten aansluiten bij het 'centrale' internal auditprogramma. Daarnaast is het belangrijk dat alle landendirecties overtuigd zijn dat het delen van lokale audituitkomsten juist bevorderlijk voor iedereen is. Het vinden van de ideale samenwerkingsvorm is daarbij cruciaal.

Een van de samenwerkingsvormen waarover gedacht wordt is dat het Groep internal audit-programma zich vooral richt op auditing van de landenorganisaties en de bijbehorende risico's, items die organisatieonderdelen overstijgen, hoge risicoprojecten, maar ook de auditing van de lokale QRA-teams. Uitkomsten van de lokale QRA-audits worden in deze vorm ook gedeeld binnen de groep, waardoor er een consistent en transparant beeld ontstaat van de hele organisatie. Zover is de organisatie nog niet, maar het is wel een interessant perspectief. <<

Noot

1 Nederland, Duitsland, België, UK, Denemarken, Zweden, Turkije, Polen, China



Matthijs van Renselaar is hoofd Internal Audit bij Grontmij nv.



Yves Coenegracht is manager Quality, Risk & Auditing bij Grontmij Nederland.

In deze rubriek stelt *Audit Magazine* vijf vragen aan een CAE. Dit keer Anneke van Zanen-Nieberg.

Vijf vragen aan...

één

Hoe ziet uw afdeling eruit qua taak- en samenstelling?

“De AuditDienst Rijk is een organisatie die bij alle ministeries onderzoek uitvoert. Organisatorisch is er één algemeen directeur en zijn er vijf directeuren en 26 clustermanagers. Er is sprake van een matrixorganisatie waarin naast een departementale invalshoek, tevens de verschillende vakspecialisaties (FA, ICT en OA) herkenbaar zijn. Bij alle departementen zijn de clusters zo ingericht dat alle onderzoek in de basis kan worden uitgevoerd. Daar waar meer specialistische vragen optreden kunnen deze in overleg met de meer specialistische clusters worden uitgevoerd. Onze organisatie werkt gedeconcentreerd, teams zijn gehuisvest bij de departementen om de aansluiting met de opdrachtgevers optimaal te houden.”

twee

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

“De departementale teams hebben hun verantwoording in de departementen. Zij verzorgen de dagelijkse contacten met de eerste en tweede lijn binnen de departementen. Daarnaast vindt afstemming met het interdepartementale overlegorgaan van de directeuren Financiën plaats. Ook vindt afstemming plaats met het directoraat-generaal van de Rijksbegroting voor wat betreft de comptabele regelgeving, die wij hanteren als toetskader. Er heeft dus continue afstemming plaats over de ontwikkelingen in de kaders waarbinnen de Rijksoverheid opereert en de specifieke departementale ontwikkelingen die spelen. Van beide zullen kennis en ervaringen moeten worden gedeeld en gecombineerd om ons werk goed te blijven doen.”



Over...

Anneke van Zanen-Nieberg RA is algemeen directeur van de AuditDienst Rijk.

drie

Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

“De basis zal gelijk blijven. We moeten kwalitatief hoogwaardig onderzoek blijven doen in een zo onafhankelijk mogelijke positie als interne auditor. De aanpak zal meer IT-driven zijn omdat onze controle-objecten simpelweg meer gebruikmaken van IT. Daarbij zullen we ook eerder (en wellicht vaker) gedurende het jaar aangeven of bepaalde systemen en processen in continuïteit goed functioneren. Zeker in een omgeving waarin veel data verwerkt worden is dat een must voor de interne audit.”

vier

Welke verandering zou u zelf graag zien in het vak?

“Tja, lastige vraag. Wat mij betreft gaat het meer om de attitude van de mensen die het vak uitoefenen. De essentie is dat we bij moeten dragen aan ordelijke, transparante en rechtvaardige processen binnen een organisatie die ertoe leiden dat de doelstellingen van een organisatie gehaald worden. Dat betekent dat we, naast kritisch te zijn op de onderzochte processen, ook oog moeten hebben voor de eisen die veranderingen stellen aan de mensen die daarmee te maken hebben. De meer zachte kant van alle zaken die op organisaties afkomen. Verder lijkt het goed om ook meer aandacht te geven aan die zaken die juist heel goed gaan. Door deze te weinig of niet te benoemen, geven we soms een onevenwichtig beeld van de onderzochte organisaties. Dit vraagt om een goede en evenwichtige communicatie over de organisaties die wij auditen. Het vak hoeft dan niet te wijzigen, maar de wijze waarop we over onze bevindingen/uitkomsten communiceren wel. Goede en evenwichtige communicatie zetten we dan nadrukkelijker in om de effectiviteit van onze werkzaamheden te vergroten.”

vijf

Waar gaan we u in de toekomst nog tegenkomen?

“Ook een goede vraag. Mij zul je in ieder geval tegenkomen bij mooie sportwedstrijden. Niet alleen omdat ik van sport houd, maar ook omdat ik daar enorm veel energie uithaal en me dan iedere keer weer realiseer dat als we te lang tevreden zijn met wat we vandaag bereiken, we morgen onszelf nooit zullen verbeteren.”

De dialoog centraal

De uit twaalf stappen bestaande C@SA-methodiek is steeds verder aangescherpt en geïnstrumenteerd. In dit artikel de (deels) verborgen winst van deze methodiek waarbij de dialoog centraal staat.

In 2010 verscheen in *Finance & Control* ons eerste artikel over control & risk self assessments – C@SA. Het beschreven werkmodel was het resultaat van ‘learning by doing’ binnen een kader dat is afgeleid van het SECI-model voor kenniscreatie van Nonaka (zie *figuur 1*) en de interactie theorieën van Weick.^{1,2} Wij begonnen in 2002 met het ontwikkelen van een werkvorm die moest bewerkstelligen dat de identificatie van risico’s voortkomt uit verkennende en verdiepende dialogen waarin vanuit meerdere invalshoeken een strategie of doelstelling op gevoeligheid voor risico’s wordt gewogen.

Gedurende de tijd is onze C@SA-methodiek die uit twaalf stappen bestaat, op grond van evaluaties en ideeën verder aangescherpt en geïnstrumenteerd, maar het concept is niet gewijzigd (zie *figuur 2*). Van onze auditcollega’s krijgen we regelmatig de vraag: wat doen jullie opdrachtgevers met de opgehaalde en gewogen risico’s? Op die vraag hebben we geen ander antwoord dan: dat weten we niet, wij faciliteren de risicoanalyse, maken de rapportage en dan zijn we klaar. Het is aan onze opdrachtgevers om aan de hand van onze rapportage te bepalen of ze écht in voldoende mate in control zijn.

Maar, vanuit de reacties van onze opdrachtgevers, deelnemers aan onze sessies en vanuit onze eigen ervaringen en observaties beschrijven wij in dit artikel de (deels) verborgen winst van onze methodiek.

De dialoog

In onze C@SA-methodiek staat de dialoog centraal. De dialoog wordt gevoerd rond het realiseren van een centraal gestelde strategie of doelstelling, binnen een context die eerst stapsgewijs wordt opgebouwd met de ‘goede’ groep van ervaringsdeskundigen, specialisten, kennisdragers vanuit flankerende aspectgebieden en soms klanten en leveranciers. Samen vormen deze deelnemers een goede weerspiegeling van het gehele ‘systeem’ (Buncker en Alban³, Jacobs⁴, Scharmer⁵).

In analogie met het CSA-model van Tjibbe Moed komt de deel-

nemersgroep tot een zelfbeoordeling van het beheersvermogen van de organisatie die de doelstellingen heeft te realiseren.⁶ Evenals Jan Otten richting management zegt: “Laat je helpen, doe dit niet zelf”, geven ook wij richting het management aan dat de aanwezigheid van het management in een C@SA geen vereiste is.⁷ Als opdrachtgever zijn ze snel op de hoogte van het gebeurde omdat zij de resultaten snel krijgen aangereikt en niet zelden heeft het management een remmend effect op de openheid en vrijheid waarmee een deelnemersgroep tot hun gemeenschappelijke context wil komen. Jan Otten noemt hierbij de dominante logica’s (Kahneman⁸) die managers enerzijds stevig op koers naar stabiliteit en resultaat houden, maar ook het vermogen blokkeren van het management om ‘onbevangen’ kansen en bedreigingen tijdig te kunnen signaleren. Hierdoor kan het management ongewild een dialoog verhinderen of deze al in de kiem smoren.

Als de deelnemers samen met de facilitator in een goede dialoog komen, wordt er vanuit de verschillende invalshoeken die organisatiegenoten, ketenpartners, specialisten, leveranciers en klanten aanreiken, een nieuw, aangescherpt en verbreed werkelijkheidsbeeld opgebouwd. Iedere deelnemer krijgt ruimte om vanuit de eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid inzichten in te brengen. Iedereen is uitgenodigd om de ander te vragen naar verduidelijking en verdieping, maar elkaar bestrijden en beoordelen op de inbreng blijft achterwege. Alles is goed, maar niet voor iedereen even waar of relevant.

De dialoog moet een waarderend en uitnodigend karakter krijgen. Zonder inzichten vanuit onverwachte invalshoeken van de ander komen we immers niet tot verbreding van ons eigen waarneming (‘words create worlds’, Cooperrider⁹). De facilitator speelt hierin een belangrijke rol, als coach/ondersteuner van de groep, waarbij onder meer principes van appreciative inquiry worden toegepast. De facilitator stimuleert mensen juist vanuit zichzelf en voor zichzelf te praten over hun assumpties en mening, is alert op aandacht voor hen wiens stem vaak niet naar voren komt. De facilitator zet aan tot doorvra-

gen, tot het socratisch maar respectvol doorgraven naar het 'waarom' achter ingebrachte statements. De facilitator stelt om de interactie te stimuleren en te richten ook zelf vragen, maar houdt zich verre van de inhoud van de dialoog: hij voorkomt dat de groep de facilitator als expert gaat zien.

De facilitators

De facilitators zijn dé succesfactor van C@SA. Gesteund door de methodiek stimuleren en begeleiden zij met gevoel voor distantie de dialoog en het procesverloop zodanig, dat het bereiken van het goede resultaat wordt geborgd. De groep doet het werk, creëert het resultaat en de facilitators ondersteunen de groep hierbij. Zonder facilitators slaagt een groep er nauwelijks in om naast de dagelijkse routines en onderlinge verhoudingen te gaan staan en tot nieuwe gedeelde kennis te komen.

De facilitators scheppen een andere, tijdelijke orde en een andere vorm van interactie. Facilitators hanteren enkele spelregels voor het proces. Deze steunen in belangrijke mate op de open-spacetechnologie van Harrison Owen, zijn vanzelfsprekend, en in de historie al terug te vinden bij tsarina Catharina de Grote, die dergelijke feestregels al opstelde voor de genodigden voor haar grootse banketten.¹⁰ Deze feestregels zijn:

- Zet bij binnenkomst niet alleen uw hoed en degen af, maar ook uw rang en afkomst.
- Gelieve eventuele arrogantie en bekrompenheid bij de deur achter te laten.
- Overmatig geklets is niet gewenst, bezorg andere gasten geen hoofdpijn.
- Maak geen ruzie.
- Zuchten, geeuwen en andere tekenen van verveling dient u achterwege te laten.

Onze vertaling van deze feestregels is de volgende:

- De deelnemers die er zijn vormen (per definitie) de goede groep.
- Bij het betreden van de C@SA-ruimte gaan alle strepen af – alle deelnemers zijn gelijk.
- Alle inbreng is goed – de waardering volgt in de weging van het (mogelijke) risico.

- Probeer positief te blijven – dialoog in plaats van discussie.
- Wat er gezegd wordt blijft tussen de muren van het assessment.

Verder hanteren we twee belangrijke wetten. Dit zijn:

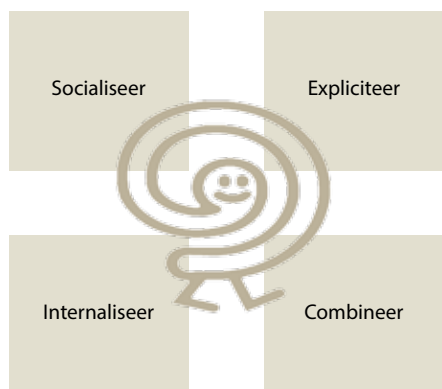
- De wet van de twee voeten – als je weg wilt mag je weg.
- Op = Op – als de energie weg is stoppen we.

De extra waarde van C@SA

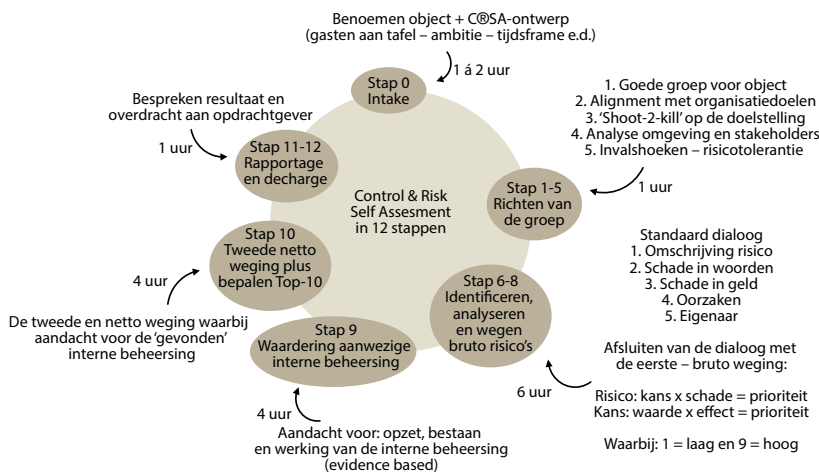
Doorgaans is het primaire doel van een risk assessment de (netto) risico Top-X. In onze ervaring en gesteund door de reacties van onze opdrachtgever en de deelnemers, is 'de opbrengst' van een C@SA toch veel groter dan alleen die gedragen risico Top-X. We onderkennen gewenste gedragsaspecten als verhoogd risicobewustzijn, een gedeeld en doorvoeld beeld van de context rond project- of businessdoelen, bewustzijn van het risicoprofiel van de opdracht en van de organisatie die de opdracht heeft uit te voeren. Wij horen terug dat de interactieve dialoog helpt bij het creëren van verbinding, synergie, wederzijds begrip en draagvlak voor resultaatgericht samenwerken. In tabel 1 staat de indirecte winst nog eens netjes op een rij.

Karel de Bakker toonde in 2011 met zijn onderzoek binnen complexe projecten aan dat projectteams die periodiek gebruik maken van een interactieve dialoog, tot significant betere projectresultaten komen.¹¹ Zo'n meeropbrengst zou op zich al een 'hoofddoel' voor een C@SA kunnen zijn! Een C@SA kan een 'plek der moeite' zijn. Zodra veranderen lastig wordt, wanneer het project stroever loopt, we anderen nodig hebben en we ervoor moeten gaan zorgen dat alle geïnvesteerde energie niet smooit in niet onderkende valkuilen, doemt er een behoefte op aan momenten voor 'second thoughts'. Wierdsma typeert dit als een 'plaats der moeite'.¹² Het is een vrije plek voor collectief vooruitkijken en reflectie, voor onderkenning van afhankelijkheden, kwetsbaarheden, onzekerheden en kansen.

Een positief punt wat we hier niet onvermeld mogen laten is dat we opdrachtgevers laten zien dat er echt iets bestaat als een systeem van interne beheersing en dat het helpt om de interne beheersing of de controls specifiek te benoemen (Mer-



Figuur 1. SECI-model voor kenniscreatie (Nonaka)



Figuur 2. C@SA in twaalf stappen

	Inzet C@SA dialoog- methodiek	Meerwaarde voor de opdrachtgever en deelnemers	Meerwaarde voor het manage- ment- projectteam
Omgeving Jaarplancyclus Doel- en strategie- realisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren (A3) jaarplansessies • Faciliteren risicoanalyse (CRSA) op doel- en strategierealisatie • Faciliteren kansanalyse • Faciliteren interventie 	<p>Vergroten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid (context) • Risicobewustzijn • Gemeenschappelijke beeld (synergie) • Wederzijds begrip • Kans op doelrealisatie • Draagvlak voor doelstellingen • Transparantie besluitvorming • Feedback <p>Versterking van</p> <ul style="list-style-type: none"> • De interne beheersing <p>Zicht op</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kansen en bedreigingen, sponsors en vijanden 	<p>Betere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team(leden) • Samenwerking • Focus • Prioriteitstelling • Snellere besluitvorming • Aandacht voor kansen
Omgeving Programma's en projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren SWOT-analyse • Faciliteren stakeholdersanalyse • Faciliteren risicoanalyse (per fase) • Faciliteren kansanalyse • Faciliteren interventie 	<p>Vergroten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelgerichtheid • Risicobewustzijn • Gemeenschappelijke beeld (context) • Wederzijds begrip • Kans op doelrealisatie • Draagvlak voor doelstellingen • Vergroten feedback <p>Verkleinen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verspilling en vergadertijd • Bias/ruis 	<p>Betere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking • Projectresultaten • Prioriteitstelling • Aandacht voor kansen • Sneller en beter implementeren
Omgeving Verandering	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren co-creatie • Faciliteren risicoanalyse • Faciliteren kansanalyse • Faciliteren 'shoot-2 kill sessies' • Faciliteren interventie 	<p>Vergroten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verandervermogen • Draagvlak voor doelstellingen • Feedback • Transparantie 	Creëren van de 'plek der moeite'
Omgeving Processen	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteren procesevaluatiesessies (proces 'walkthroughs') • Faciliteren verbeter- en innovatiesessies • Faciliteren interventie 	<p>Vergroten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Transparantie 	Meer plezier in het werk

Tabel 1. Meerwaarde van een C@SA-sessie

chant & van der Stede, Simons¹³). Door de aandacht voor de strategie en tactiek per risico laten we onze opdrachtgevers zien dat zij de voor de realisatie van de strategie of de doelen afhankelijk zijn van de andere 'silo's' in de organisatie en daarmee verbreden wij hun kijk op de business en zorgen we ervoor dat ze verbinding zoeken.

De uitdaging

In het artikel 'Vijf mythen voor bij de koffieautomaat' in de vorige editie van *Audit Magazine* werden de vijf meest hardnekkige mispercepties over ons vak besproken. Wij proberen al flink wat jaren auditors en controllers, vanwege hun unieke kennis van interne beheersing, over te halen de rol van facilitator op te pakken en daarmee het management te helpen bij het realiseren van de gestelde doelen. Als meer collega's dat zouden durven, dan zouden de vijf misverstanden snel verdwenen zijn. <<



Adriaan Bouwdewijn en Frits Engels zijn beiden operational auditor bij de Accountantsdienst van UWV. Daarnaast helpen zij, met een 'licence to operate' vanuit de Accountantsdienst, operationeel, programma- en projectmanagement met het faciliteren van control & risk self assessments en het implementeren van kansen- en risicomanagement.

Noten

1. Nonaka, I., 'The knowledge creating company', *Harvard Business Review* 69, 1991.
2. Weick, K. E., *Sensemaking in organizations*, Sage Thousand Oaks, 1995.
3. Buncker, B. en B. Alban, *Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
4. Jacobs, R.W., *Real Time Strategic Change*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1994.
5. Scharmer C.O., *Theory U Leading from the Future as it Emerges*, 2009.
6. Moed, T., *Control Self Assessment*, Kluwer Deventer, 2005.
7. Otten, J., *De sociaal-psychologische aspecten van risicomanagement*, ESAA-artikel ACS, 2009.
8. Kahneman, D., *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2011.
9. Cooperrider, D. L., 'Social construction and appreciative inquiry: A journey in organizational theory', *Management and Organization*, 1995: Relational Alternatives to Individualism, Hosking, D., e.a. (eds.)
10. Owen, H., *Open Space Technology: A User's Guide*, Berrett-Koehler, 1983.
11. Bakker, K. de, *Dialogue on risk*, Universiteit van Groningen, 2011.
12. Wierdsma, A., *Co-creatie van verandering*, Eburon Delft, 1999.
13. Merchant en Van der Stede, *Management Control Systems*, 2011, en Simons, *Levers of Control*, 1994.



Auditing internal control – De auditfunctie in perspectief

ARIE MOLENKAMP
Vakmedianet
ISBN 9789462760608
€ 39,50

In deze handzame bundel met columns van Arie Molenkamp staan de Nederlandse internal auditors en controllers centraal. Dat is natuurlijk niet voor niets. Hoewel beide professies een belangrijke rol spelen bij het besturen en beheersen van organisaties, zijn zij niet in staat geweest om de vele fraudes en boekhoudschandalen die zich het afgelopen decennium hebben voorgedaan, te voorkomen. Ze hebben zelfs niet tijdig aan de bel getrokken.

In dat opzicht is het opvallend dat veel externe accountants wel het boetekleed moesten aantrekken, terwijl internal auditors en controllers de dans zijn ontsprongen. Zoals dat overigens ook geldt voor hun beroepsorganisaties.

Wil de geloofwaardigheid van deze professionals niet verder in het geding komen, dan zullen er nu maatregelen moeten worden getroffen. Wat er precies moet gebeuren wordt in dit boek behandeld. Het is de hoogste tijd dat internal auditors en controllers stelling durven nemen en in actie komen.



Deep democracy

JITSKE KRAMER
Thema
ISBN 9789058719324
€ 24,95

Dit boek is geschreven voor mensen die conflicten willen oplossen, verschillen willen benutten, en vervolgens duurzame besluiten durven te nemen. Die met elkaar en niet voor elkaar denken. Die samen vechten voor de hoogst haalbare oplossing. Dit kan met behulp van deep democracy, een besluitvormingsmethode die na de Apartheid is ontwikkeld in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven en op dit moment in meer dan twintig landen wordt toegepast.

Het boek is geen oude wijn in nieuwe zakken maar biedt een andere manier van kijken naar groepsprocessen en een verrassend doeltreffende aanpak om deze zienswijze ook echt in de praktijk te brengen. Het gaat over besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen, waarbij de wijsheid van de minderheid wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Tegenstellingen worden niet gezien als belemmering, maar vormen de start van een creatief proces.

Daarnaast biedt het boek praktische handvatten en technieken om met uitersten om te gaan. Niet vanuit de gedachte dat we dwarsliggers moeten manipuleren om zonder al te veel morren het genomen besluit te volgen. Maar vanuit de overtuiging dat krachtige besluiten ontstaan door de aanwezige diversiteit aan kennis, talenten, ervaringen en emoties te combineren.



De vijf frustraties van teamwork

PATRICK LENCIONI
Business Contact
ISBN 9789047001966
€ 19,95

In dit boek wordt de kern van samenwerking in teams blootgelegd. Dat doet de auteur aan de hand van deze parabel, waarin Catherine Petersen als CEO een team moet leiden dat onderling zo in conflict is geraakt dat het de hele organisatie negatief beïnvloedt.

Gaandeweg openbaren zich vijf grote frustraties waarmee teamleden worstelen, frustraties die de samenwerking saboteren waaronder gebrek aan betrokkenheid, afschuiven van verantwoordelijkheid en niet-resultaatgericht werken.

De auteur laat door middel van dit verhaal zien hoe hindernissen ontstaan en hoe je ze achter je kunt laten. Vervolgens werkt hij het onderliggende model uit. Een boek met een krachtige boodschap voor iedereen die in of met teams werkt en dat door de verhalende vorm gemakkelijk te lezen is.

Dr. Bob van Kuijck:

“Houd **Oog** voor de positieve dingen”

In *Passie voor het vak* spreekt *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Bob van Kuijck, directeur Executive Internal Audit Programme (EIAP) van de Universiteit van Amsterdam.

Hoe kwam u in aanraking met het vak interne auditing?

“In 1996 werd ik gevraagd om colleges te geven over internal auditing bij de Certified Management Accountant (CMA) opleiding aan de VU. Destijds heb ik mij daarom verdiept in de rol van internal auditing in het Amerikaanse corporate-governancespectrum. Vanaf dat moment was mijn interesse gewekt. Eind 1998 werd ik betrokken bij het opzetten van een nieuwe businessunit binnen KPMG op het gebied van internal auditing, risk management, business improvement en compliance. Dit leidde tot verdere verdieping en was aanleiding om onderzoek te doen naar de inrichting van de internal auditfunctie in Nederland.”

Wat maakt het vak zo mooi?

“Dat je kunt bijdragen aan het verbeteren van bedrijfsprocessen en uiteindelijk aan het verbeteren van de resultaten van een onderneming. Het vak van de externe accountant – en dat ben ik ook geweest – is te zeer gericht op het verleden. Het is

naar mijn idee veel belangrijker en ook veel leuker om vooruit te kijken. Bovendien krijg je ook meer inzicht in de werkelijke issues en drivers voor succes binnen het bedrijf. De afgelopen vijf jaren ben ik er achter gekomen dat het leuk is om na een grondige analyse de geconstateerde problemen binnen een onderneming ook op te lossen. Niet alleen azijn pissen, maar handen uit de mouwen steken en de vruchten van de verbeteringen plukken. De praktijk blijkt dan vaak weerbarstiger dan gedacht. Nu begrijp ik ook beter de audittee die soms mokkend inging op mijn aanbevelingen.”

Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Er zijn veel ontwikkelingen te onderkennen, maar een van de meest pregnante is dat er eindelijk op brede schaal erkenning plaatsvindt van internal auditing. Het heeft lang geduurd. Zo zien de commissarissen en instituten als de AFM nadrukkelijk de toegevoegde waarde van interne auditors in de corporate governance. Zij onderkennen dat de werkzaamheden van interne auditors met betrekking tot interne beheersing een bredere reikwijdte hebben dan de werkzaamheden van de externe accountant. De AFM vindt het belangrijk dat auditcommissies zich goed bewust zijn van de risico's die verbonden zijn aan het niet hebben van een interne auditor. In de toekomst zal het gezag van de interne auditor uit dien hoofde alleen maar sterker worden.”

Welke ontwikkeling zou een positieve impuls hebben op internal auditing?

“Wij leven in Nederland meer en meer in een cultuur van ‘zero tolerance’ en fouten onmiddellijk veroordelen. Koppensnellen is het adagium. Hierdoor gaan managers en auditors zich 100% veilig gedragen. Vooral geen fouten maken. Dit is mijns inziens het gevolg van de regulering die is doorgeslagen. Kijk naar de financiële sector. Het leidt tot een verstikkende cultuur waar

Over...

Bob van Kuijck schreef een proefschrift aan de VU over de oordeelsvorming van auditors. Hij was onder meer werkzaam bij KPMG, Interpolis en VION Food Group in directiefuncties op het gebied van internal auditing. Op dit moment is hij naast directeur van het Executive Internal Auditing Programme aan de UvA, ook ondernemer en toezichthouder.



Niet alleen azijn pissen, maar handen uit de mouwen steken en de vruchten van de verbeteringen plukken

Bob van Kuijck

niets meer ondernomen wordt. Ik hoop dat die verkrampte cultuur weer ten positieve omslaat.”

Is er leven naast auditing?

“Sinds 1998 ben ik getrouwd. Wij hebben samen drie kinderen in de leeftijd van 12, 14 en 16 jaar. Mijn bourgondische inslag deel ik gelukkig met mijn vrouw. Om enigszins in shape te blijven ga ik als het mooi weer is hardlopen en heel sporadisch golfen. Naast een druk gezinsleven gaan we graag op vakantie. Deze zomer stonden drie weken China op het programma. Fantastisch om eens niet-Europees te gaan!

Daarnaast ben ik betrokken bij veel vrijwilligerswerk in verschillende stichtingen en verenigingen. Dit varieert van toezicht in het onderwijs tot aan het bestuur van organisaties die film en theater programmeren. De docentschappen op de UvA en VU, alsmede het doen van onderzoek en artikelen schrijven, zijn altijd al nevenactiviteiten geweest.

De nevenactiviteiten zijn meer geworden sinds 2013 toen ik directeur werd van de EIAP-opleiding. Het curriculum is vernieuwd, er is een kwaliteitsslag doorgevoerd, de alumni-organisatie is nieuw leven ingeblazen en de SVRO-heraccreditatie is met succes afgerond. Leidinggeven aan deze opleiding kwam plotsklaps om de hoek kijken, naast het onderzoek dat LIME TREE in opdracht van IIA/SVRO verricht naar de persoonlijkheid van interne auditors.

Als je dingen leuk vindt, leveren zij energie op en kun je veel meer aan. Maar het is ook uitdagend, niet in de laatste plaats om alles in te passen qua tijd. Toen mijn vader in december 2013 ziek werd en een half jaar later overleed was het helemaal hectisch en moest ik alle zeilen bijzetten.

Professioneel ben ik vanuit mijn beleggingsonderneming onder andere directeur van de CMN Groep. Dit bedrijf is gespecialiseerd in exploitatie en beheer van vastgoed met een sociaal culturele of recreatieve functie. Wij zijn een echt middenbe-

drijf dat verantwoordelijk is voor meer dan dertig medewerkers. Dit is totaal wat anders dan het aansturen van alleen auditprofessionals. Cliënten komen vaak bij CMN als er financiële problemen zijn en vragen ons om een turnaround te realiseren. In 2014 zijn wij bijvoorbeeld in de exploitatie van Hotel Guldenberg in Helvoirt gestapt. In een aantal jaren willen we dat weer rendabel maken. Daarbij helpt de achtergrond van een auditor en financieel professional gericht op het identificeren van problemen en het nadenken over oplossingen. Het grote verschil met het leven als auditor is dat ik nu de oplossingen in de praktijk moet realiseren en ervoor verantwoordelijk ben als het niet goed is.”

Wat is uw advies aan de nieuwe generatie auditors?

“Let op dat je niet verzuurt. Mijn ervaring is dat je als auditor vaak erg kritisch bent en soms de positieve kanten onvoldoende belicht. En die zijn er uiteraard wel degelijk. Maar ofschoon ik sympathie heb voor de gedachte achter appreciative auditing, schieten mensen vaak te ver door in de uitwerking daarvan. Als interne auditors moeten we toch de vinger op de zere plek blijven leggen.

Ik geloof overigens dat je het vak kiest dat het best past bij je persoonlijkheid. Maar let op. Je moet ervoor waken dat het niet gaat overheersen, en zeker niet in de privésfeer. Ook de positieve dingen blijven zien en niet alleen focussen op de negatieve zaken.” <<

Doorlopend auditen van **grote** programma's

Beheerst verandermanagement is een must in deze tijd van enorme veranderingen. Ook een must is het om continu de vinger aan de pols te houden door het uitvoeren van doorlopende audits. De auditdienst van de Rabobank heeft hiervoor gekozen. Knelpunten in programma's kunnen daardoor vroegtijdig worden gesignaleerd.

Er is de laatste tijd in de media veel te doen over falende ICT-programma's en -projecten. Met name enkele grote ICT-projecten bij de overheid zijn negatief in het nieuws en er is een levendige discussie ontstaan rond de vraag hoe dit beter kan. De nieuwwaarde is te danken aan het feit dat het hier om publiek geld gaat, het wil echter niet zeggen dat het elders allemaal van een leien dakje gaat. Integendeel, grote programma's en projecten zijn nog altijd moeilijk te beheersen. Dat geldt ook in de financiële wereld.

Het is interessant om te zien hoe de discussie zich op een aantal belangrijke punten eigenlijk al decennia herhaalt. Wie het boekje *Waarom falen informatiesystemen nog steeds?* van prof. drs. J.A.M. Ooninx uit 1982 leest, kan tot de schokkende conclusie komen dat veel oorzaken nog onveranderd voortbestaan. Zoals bijvoorbeeld onvoldoende betrokkenheid van gebruikers en het al dan niet bewust aanhouden van te optimistische tijdsplanningen.

De kunst van beheerst veranderen

Momenteel vinden veel veranderingen plaats in de financiële dienstverlening. Diverse ontwikkelingen leiden hiertoe. Door de brede verspreiding van internet en de toename van bancaire internetgebaseerde toepassingen hebben consumenten steeds minder behoefte aan bezoek aan fysieke bankkantoren. Daarnaast zijn banken in een permanente concurrentieslag met elkaar verwickeld. Als één bank erin slaagt de kosten significant te verlagen, dan kunnen de andere niet achterblijven. Daarom verplaatsen alle grote banken in hoog tempo hun dienstverlening naar internet en mobiel. Dat resulteert in die

organisaties in een sterke toename van omvangrijke en complexe ICT-programma's en -projecten. Gezien de omvang en het tempo van de veranderingen is de kunst van beheerst veranderen belangrijker dan ooit.

Het planmatig realiseren van programmadoelstellingen binnen een budget is evenwel iets dat regelmatig boven onze macht gaat. Over de oorzaken is veel geschreven. Waar relatief weinig over geschreven wordt, is de rol die een auditfunctie zou kunnen vervullen. De auditdienst van de Rabobank is in 2013 gestart met het ontwikkelen van nieuwe auditinstrumenten én een veranderde interventiebenadering. Hiermee denkt de auditdienst een significante bijdrage te (kunnen) leveren aan beheerst veranderen.

De rol van audit

De Rabobank is de afgelopen jaren intensief aan de slag geweest met het vraagstuk van beheerst veranderen. De regiovoering op grote ICT-programma's vindt meer in gezamenlijkheid plaats tussen business en ICT, het ontwikkelen onder architectuur is geprofessionaliseerd en implementaties vinden gefaseerd plaats zodat eventueel tijdig bijgesteld kan worden. Vanuit de auditfunctie is een specifieke vorm van auditing vormgegeven waarmee de grote (ICT-)programma's over meerdere jaren worden gevolgd en beoordeeld. Vanuit Audit Rabobank Groep (ARG) is hiervoor de 'doorlopende programma-audit' ontwikkeld. Het komt er kort gezegd op neer dat ARG, of het nu gaat om een strategisch programma, een ICT-portfolio of een zogenaamde cultuurbeweging, in een vroegtijdig stadium betrokken is en door kritisch mee te kijken voor tijdige bijsturing kan zorgen. Dit alles om aan beheerst verandermanagement binnen de organisatie bij te dragen. Het is een

speciale, ontwikkelingsgerichte, operational audit binnen het ARG 'auditassortiment'.

De aard van de bijsturing vanuit audit is hiermee veranderd. Door mee te bewegen met het programma en 'just in time' aanbevelingen te doen, kunnen bevindingen tussentijds worden gerapporteerd en niet slechts na oplevering van een systeem of bij wijziging van het primaire proces zoals in de klassieke auditaanpak vaak het geval was. Daarom heeft ARG ervoor gekozen om regelmatig de beheersmaatregelen te beoordelen. Op deze manier kan ARG de early-warningrol beter invullen dan in een traditionele aanpak van een audit met een begin en een eind, inclusief perioden dat ARG helemaal geen vinger aan de pols heeft. ARG houdt de vinger nu min of meer permanent aan de pols.

Nieuwe instrumenten

Deze arbeidsintensieve auditaanpak wordt natuurlijk niet op ieder programma en/of project losgelaten. Voor het bepalen van de relevante programma's die voor deze audit-aanpak in aanmerking komen heeft ARG een risicoanalysemethodiek ontwikkeld waarmee alle soorten programma's kunnen worden gecategoriseerd (zie tabel 1).

Voor programma's met een hoog inherent risico worden jaarlijks naast periodieke gesprekken met de programmaleiding twee of meer deelonderzoeken uitgevoerd. Deze deelonderzoeken richten zich op de beheersing van het programma en onderliggende projecten en op de beoordeling van het design (opzet) van de deliverables. Tevens wordt beoordeeld of realisatie van de overall doelstellingen van het programma en/of de business case nog voldoende 'on track' is en of risico's in dit kader adequaat worden beheerst.

De keuze van specifiek te beoordelen objecten en deliverables in de deelonderzoeken is uiteraard mede afhankelijk van de projectfase. Tijdens de deelonderzoeken worden hierin nadere keuzen gemaakt. Deze keuzen worden altijd afgestemd met de programmaleiding. Afstemmen betekent hier natuurlijk niet instemmen of toestemmen. Het afstemgesprek is erop gericht om de toegevoegde waarde van de audit te maximaliseren en dat kan natuurlijk het best met de leiding zelf. Om een productieve samenwerking te bewerkstelligen dienen de betrokken auditors te beschikken over senioriteit en is een juiste toon en attitude nodig. Het is van belang om dit op te merken, want een auditor die bezig is zoveel mogelijke bevindingen te verzamelen in zo kort mogelijke tijd zal hier niets bereiken.

Veelal is er bij de programma-audits sprake van een limited-assuranceonderzoek. Hierbij

IR/CR*	Groen	Grijs	Oranje	Rood
Groen	Niets doen			
Grijs	Volgen (door middel van periodieke gesprekken)			
Oranje	Volgen		Eenmalige audit	
Rood	Doorlopende audit			

Tabel 1. Risicoanalysemethodiek.

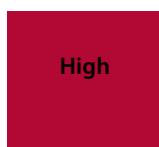
* IR = inherent risk, CR = control risk

Objecten	Restrisicobeeld actueel (okt 2014)	Restrisicobeeld vorig (apr 2014)	Korte toelichting
Governance, centrale besturing	Moderate	Significant	Toelichting
Risk management en quality assurance	Moderate	Significant	Toelichting
Beheersing planning en voortgang	High	High	Toelichting

Tabel 2. Voorbeeld oordeel deelonderzoek – Totaal restrisicobeeld: van high naar significant

Risicobeeld

Toelichting



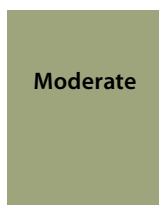
High

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is gebleken dat belangrijke beheersmaatregelen in opzet/bestaan ('design') en werking ('operating') niet aanwezig of niet (voldoende) effectief zijn. De restrisico's als gevolg hiervan schatten wij als hoog in en vormen een directe bedreiging voor de realisatie van de programmadoelstellingen.



Significant

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is gebleken dat beheersmaatregelen in opzet/bestaan ('design') en werking ('operating') niet aanwezig of niet (voldoende) effectief zijn. De restrisico's als gevolg hiervan schatten wij als middengroot in. Hierdoor is de mogelijkheid aanwezig dat de programmadoelstellingen niet of slechts gedeeltelijk worden gerealiseerd.



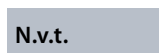
Moderate

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niet gebleken dat beheersmaatregelen in opzet/bestaan ('design') en werking ('operating') niet effectief zijn en het gewenste niveau van risicomitigatie niet gerealiseerd wordt, eventueel met uitzondering van een aantal gerapporteerde tekortkomingen. De restrisico's schatten wij als gematigd in en vormen volgens onze inschatting vooralsnog geen bedreiging voor de realisatie van de programmadoelstellingen.



Low

Op grond van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niet gebleken dat beheersmaatregelen in opzet/bestaan ('design') en werking ('operating') niet effectief zijn en het gewenste niveau van risicomitigatie niet gerealiseerd wordt. De restrisico's schatten wij als laag in en vormen volgens onze inschatting geen bedreiging voor de realisatie van de programmadoelstellingen.



N.v.t.

De beheersmaatregelen zijn door ons niet of beperkt beoordeeld. Wij geven geen inschatting van het restrisico.

Tabel 3. Begrippenlijst bij restrisicobeeld

De ambitie van Audit Rabobank Groep ten aanzien van programma's is stimulering van beheerst verandermanagement binnen de organisatie door:

- Het leveren van assurance, met name ten behoeve van:
 - programma- en projectbeheersing;
 - stelsel van beheersmaatregelen (in processen, systemen) zoals opgeleverd door programma's en projecten (het eindproduct).
- Het signaleren van verbeterpunten (natuurlijke adviesrol of specifiek adviestraject).

Dit alles met betrekking tot het proces en de organisatie ervan en het op te leveren product.

worden geen uitgebreide testwerkzaamheden verricht. Daardoor wordt een beperkte mate van zekerheid gegeven ten aanzien van de effectiviteit van het geheel aan beheersmaatregelen en werking.¹ ARG vat systematisch de conclusies samen in een restrisicobeeld per onderzocht object en in een totaaloordeel (zie *tabel 2* en *3* op de vorige pagina).

Voor programma-audits wordt gewerkt met een standaard risico control matrix (RCM). Zo kunnen de auditresultaten vergeleken worden over de programma's heen. In deze RCM zijn voor de onderkende risico's hulpvragen opgenomen die tijdens de audit aan de orde moeten komen. Afhankelijk van de fase van het programma/project en de specifieke risico's wordt op basis van de standaard RCM per deelonderzoek een RCM op maat uitgewerkt. Zo wordt zoveel mogelijke toegevoegde waarde geleverd.

De reacties

Zoals al aangegeven worden de uitkomsten van de doorlopen audits altijd eerst gedeeld met een vertegenwoordiger van het programma. Veelal hoort ARG terug dat het zeer op prijs gesteld wordt dat ARG proactief meekijkt tijdens het proces. Tevens wordt aangegeven dat het uitdagen door ARG helpt om risico's te onderkennen en mitigerende maatregelen te nemen. Uiteindelijk wordt daarmee toegevoegde waarde geleverd voor het programma om betere kwaliteit te leveren en de programmadoelstellingen te behalen. Dat is waar het uiteindelijk om gaat.

Periodiek restrisicobeeld en jaarlijkse management letter

Periodiek wordt over de programma's gerapporteerd in de vorm van restrisicobeelden, waarmee inzicht wordt gegeven in de mate van beheersing van de veranderingen. Deze worden uitgebracht aan de stuurgroepen van de programma's. Deze uitingen van ARG worden afgestemd met de programmavertegenwoordiger. Wanneer in een programma belangrijke problemen geconstateerd worden, vindt tevens rapportage plaats aan het internal audit & compliance committee (IACC). Door het gebruik van een standaard normenkader en standaard restrisicobeelden kunnen aan het eind van het jaar ook tamelijk eenvoudig de zogenaamde management letter issues opgesteld worden op het gebied van beheersing van het verandermanagement.

Ten slotte

De intensiteit, het tempo en de schaal van de veranderingen binnen de bancaire wereld vragen om een andere benadering dan een traditionele auditbenadering waarbij binnen een vast tijdsbestek eenmalig een oordeel wordt gegeven over de risicobeheersing. In dit artikel hebben we uiteengezet hoe wij als auditdienst een optimale bijdrage aan 'beheerst veranderen' denken te kunnen leveren. Dit realiseren we door een doorlopende audit met meerdere tussentijdse rapportages. Nieuwe hulpmiddelen ten behoeve van diagnose (welk programma komt in aanmerking en welk niet?), risicobepaling en rapportage zijn daarbij ontwikkeld. De audittees reageren verheugd op onze aanpak en laten ons in evaluaties weten dat ze met deze aanpak goed geholpen zijn. <<

Noot

1. Het onderzoek wordt uitgevoerd conform het stramien voor assuranceopdrachten (NV COS 3000) en voldoet aan de internationale Standaarden voor de interne auditpraktijk.



Ellen Fijneman is senior auditor bij Audit Rabobank Groep.



Aad Spee is senior auditor bij Audit Rabobank Groep.



Kees Valk is auditmanager bij Audit Rabobank Groep.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Goed voorbeeld doet niet altijd goed volgen

Inmiddels al weer heel wat jaren geleden werd ik geconfronteerd met *Business Model Generation*. Een boek over een model, waarin op een canvas van negen velden een volledig bedrijfsplan kon worden samengesteld. Ik was toen, en ben nog steeds, onder de indruk van de eenvoud. Het idee werkt! Het ontwerp van het boek, inhoudelijk eigennuttig, veel design en een zeer bijzondere rug (een stapel papier met dik karton boven en onder; de draden van het naaiproces nog zichtbaar) maakte ook veel indruk. Als vervolg geven dezelfde schrijvers een nieuw boek uit. Nu over de kern van hun eerste boek: het ontwerp van de waardepropositie van een bedrijf.

Om met de buitenkant te beginnen, het is iets minder gedurfd. Maar nog steeds heel goed vormgegeven. Leuke, luchtige cartoons en goede bondige teksten. Inhoudelijk is de begintekst nogal pompeus uit het Amerikaans-Engels vertaald. "Je zult... geweldig vinden als je overweldigd bent door de wens om echte waarde te creëren." En zo nog drie pagina's door.

Het boek positioneert zich duidelijk als opvolger van het businessmodel canvas. Daar waar het canvas zich richt op de hele onderneming, richt dit boek zich op twee velden binnen het oorspronkelijke canvas: de waardepropositie (de kern van de onderneming) en de klant. Voor beide vakken worden symbolen geïntroduceerd: een vierkant voor de propositie en een cirkel voor de klantsegmentatie. Beide symbolen hebben drie velden. Analoot aan het canvas wordt veel aandacht besteed aan het vullen van deze velden. In de drie propositievakken (symbool: cadeautje) worden respectievelijk de Voordeelverschaffers ('gain creators') en Pijnverzachters ('pain relievers'), naast een lijst van producten gepositioneerd. In de Klantvelden (symbool: mensenhoofd) worden de Voordeelen ('gains') en de ongewenste Pijnpun-

ten ('pains') en een lijst met klanttaken weergegeven. Klanttaken is daarin een nogal abstract begrip voor een lijst van wensen die de klant graag zou willen realiseren. Natuurlijk wordt een FIT bereikt wanneer jouw gain creators passen op de gains van de klant en jouw pain relievers iets doen tegen de pains van de klant. Tot zover het model.

Op zich een prima model om gesprekken (met Post-it notes) te faciliteren. Na de ordening op 'veld' wordt verwacht dat de deelnemers dan de Post-its op volgorde plaatsen: van essentieel tot leuk om te hebben. Op zoek dus naar de 'holy grail' van elk marketingonderzoek: past ons product bij onze klant?

Het boek gaat vervolgens nogal schools verder. Het geeft allerhande instructies hoe je propositie verder vorm te geven. Op zich niets mis mee, maar nogal instrumenteel. In het derde deel gaat de les door: helemaal gewijd aan testen. Vanaf hypothesetoetsing tot aan experimenteren, leren en verbeteren. Twee mooie artefacten hierbij zijn een testkaart en een leerkaart. Die zijn redelijk goed te gebruiken. Vooral om aannamen te bevragen en van eerdere fouten te leren. De website van het boek is sinds de introductie van het boek niet ververst en verwijst naar de Engelse versie voor de materialen, jammer!

Kortom, de schrijvers hebben met het canvasmodel een groot succes mee-gemaakt en wensten dit succes op te volgen met een nadere uitwerking van het moeilijkste van het vak: het uitwerken van een idee als waardepropositie. Helaas komt dit niet goed uit de verf en blijft het te veel een schoolboek zonder praktijkervaring. Vormgeving en ontwerp: 9, inhoud en methode: 6.



Waarde Propositie Ontwerp
ALEXANDER OSTERWALDER
YVES PIGNEULR
GREG BERNARDA
Vakmedianet
ISBN 9789462760158
€ 45,50

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

IIA Congres 2015

'Mind the Gap' doorslaand succes

Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA) organiseerde dit jaar voor de tiende keer haar jaarlijkse flagship evenement. Ditmaal op 18 en 19 juni jl. in theater Figi te Zeist.

Meerdere gerenommeerde binnen- en buitenlandse sprekers, waaronder de mondiale voorzitter van het IIA, de Zuid-Afrikaan Anton van Wyk, gaven acte de présence. Met 500 deelnemers en 35 sprekers was dit het grootste nationale IIA Congres ooit. Een breed scala aan sprekers, variërend van academici en interne auditors tot trendwatchers op IT-gebied en invloedrijke spelers in het corporate-governanceveld, wisten de deelnemers ademloos te boeien.

Volwassenheid

IIA-voorzitter Vincent Moolenaar opent het congres met de woorden dat het IIA eindelijk in het felbegeerde stadium van volwassenheid terecht is gekomen. Het jaar 2015 markeert immers het 18-jarig bestaan van het IIA. Het rijbewijs is op zak en de wegen worden vol vertrouwen, moed, trots en zelfverzekerdheid genavigeerd. Moolenaar blikt in zijn speech kort terug op de puberjaren en constateert dat IIA Nederland een nieuwe fase ingaat. De monitoringcommissie Corporate Governance erkent de noodzaak om de Nederlandse Corporate Governance Code te herzien en de commissie erkent IIA Nederland als een van de stakeholders in het proces om deze aanbevelingen mede te ontwikkelen. Het IIA is er op het nieuwe kantoor in Amsterdam helemaal klaar voor.

Londense metro

Het motto van het IIA Congres 2015 is 'Mind the Gap', afgeleid van het thema van Anton van Wyk. Tijdens zijn lezing licht hij zijn keuze voor dit thema nader toe: "De verwachtingen die stakeholders hebben en wat wij als interne auditors te bieden hebben, sluiten niet altijd op elkaar aan. Terwijl dit toch niet altijd moeilijk hoeft te zijn. Neem de Londense metro waar je elke paar minuten de waarschuwing 'mind the gap' hoort: je

weet dat de gap er is, je weet dat je eroverheen moet stappen om veilig de metro binnen te gaan, maar als je even niet oplet..." Dat is waar Van Wyk tijdens zijn zittingsperiode de nadruk op legt. Na zijn inmiddels elf maanden lange reis als global chairman is hij van mening dat er nog altijd meer moet worden gedaan om deze gap te overbruggen.

Kernelementen

De vier streams van het congres volgen ook de vier kernelementen die Van Wyk heeft opgesteld: connectivity, competency, credibility en communications, ofwel: verbondenheid, bekwaamheid, geloofwaardigheid en communicatie. Daarnaast heeft de chairman inmiddels ook een vijfde toegevoegd: courage. Interne auditors moeten moediger zijn in het volharden in hun onafhankelijke standpunt, ook wanneer het erom spant.

In de parallelsessies worden lezingen gegeven als: 'Effectief manoeuvreren in het politieke speelveld', 'Crisis in de boardroom', 'How to direct a globally decentralized audit function', 'The Future of Now' en 'Damage control, reputation recovery'. Er zijn veel gewaardeerde keynote speakers, zoals de al genoemde Anton van Wyk, maar ook Jaap van Manen, Jeroen Smit, Tjeu Blommaert, Pieter Couwenbergh, Deanna Sullivan, Leen Paape en Ramsés Gallego. Zij inspireren het publiek met lezingen in alle vormen, soorten en maten.

Tijdens het congres worden er tevens drie onderzoeksrapporten gelanceerd en gepresenteerd. Zo presenteert KPMG Advisory een discussiepaper over strategy related auditing. De Erasmus Universiteit Rotterdam presenteert de onderzoekspublicatie *Advisering & Auditing – Over complementaire competenties op basis van botsende logica's*. Heineken International bespreekt de uitkomsten van de 2015 Global Benchmark Study *The Evolution of Project Auditing*.

Kanonschot

De eerste congresdag wordt afgesloten met een lach. Vier Franse lakeien geven samen met Vincent Moolenaar het



start(kanon)schot voor de feestavond. De lakeien begeleiden de deelnemers vervolgens naar het avondprogramma op Slot Zeist, waar een zeer geslaagde feestavond plaatsvindt. Beneden is voldoende plek en gelegenheid om de dag nog eens door te spreken, oud-collega's tegen te komen of nieuwe contacten te maken. Op zolder speelt ondertussen het jonge, tienkoppige Luchtorkest, dat ervoor zorgt dat er langzaam maar zeker enkele voetjes van de vloer komen. Aan het einde van de avond begeleiden de lakeien de gasten naar de uitgang en wensen iedereen een goede en welverdiende nachtrust.

Zeg wat je ziet

De ochtend van dag twee is gevuld met tien parallelsessies in de aanloop naar de ontknopning van het congres. Na de lunch volgt het laatste blok met plenaire sessies. Jaap van Manen, voorzitter van de monitoringcommissie Corporate Governance Code, geeft op een eigenzinnige manier invulling aan de discussie over de adequaatheid van de Corporate Governance Code. In zijn verrassende presentatie bevestigt hij tevens de ontvangst van de brief die het IIA onlangs naar de commissie stuurde, met aanbevelingen voor de aanpassing van de code. De monitoringcommissie geeft hiermee publiekelijk aan de verbetervoorstellen voor de Corporate Governance Code wel-

willend in overweging te nemen. Ook refereert Van Manen aan de training 'Zeg wat je Ziet' en constateert hij dat als de interne auditor alles ziet en dit vervolgens ook zegt, een aanscherping van de code helemaal niet nodig is. "Helaas zien we echter niet alles", aldus Van Manen.

Goalkeeper

Pieter Couwenbergh, business reporter van *het Financieele Dagblad*, neemt het stokje over. Vanuit zijn positie als journalist beschouwt hij de interne auditor als goalkeeper. Hij deelt al vele jaren zijn observaties op het gebied van governance, of juist het gebrek daaraan, in zijn wekelijkse column in het *FD*. Couwenbergh is van mening dat de interne auditor een eigen pagina in het jaarverslag van de onderneming moet krijgen, zodat deze zelf verslag kan doen van zijn bevindingen. Ook vindt hij dat de onderneming een persbericht moet uitgeven bij het vertrek van het hoofd Internal Audit. Deze standpunten komen later in de middag in de paneldiscussie aan de orde.

Paneldiscussie

Jeroen Smit, hoogleraar journalistiek aan de Rijksuniversiteit Groningen en schrijver van de boeken *Het drama Ahold* en *De prooi* (over ABN Amro) geeft een geanimeerde presentatie waarin hij een pleidooi houdt voor corporate governance, dat zou moeten helpen om schandalen te voorkomen. Hij haakt hierbij tevens in op het laatst toegevoegde thema van Van Wyk – courage – waarbij hij zich afvraagt of de IAF in de praktijk wel voldoende moedig is om intern heikle punten aan de orde te stellen.

Aansluitend leidt Smit de paneldiscussie waaraan Gerrit Zalm, Leen Paape en Vincent Moolenaar deelnemen. Aan de hand van een zevental stellingen ontspint zich een levendige dialoog. De stellingen worden ook voorgelegd aan het publiek, dat door middel van rode en groene kaartjes mag aangeven of zij het met de stellingen eens is. Bij sommige stellingen is de mening duidelijk. 'Internal Audit vereist leiderschap met lef.' Ja. De hele zaal kleurt groen. Bij andere stellingen zijn de meningen meer verdeeld, bijvoorbeeld of een interne auditor moet opstappen als het management hem niet serieus genoeg neemt. De discussie zit van voor tot achter vol humor en zorgt voor een bevestigende noot.

Afsluiting

Waar IIA-voorzitter Vincent Moolenaar het congres opende, sluit hij deze ook. Hij kijkt met genoegen terug op een geslaagd congres en stelt tevreden vast dat dit het beste congres tot nu toe is geweest. Daarvoor bedankt hij de twaalf vrijwilligers die zich daarvoor naast Hans Nieuwlands, directeur van IIA Nederland, hard hebben ingezet. En daarmee wordt tegelijkertijd de borrel geopend. Het IIA heeft inmiddels al veel positieve evaluaties en bemoedigende feedback ontvangen. De eerste ideeën en aandachtspunten staan al op papier. Op naar het IIA Congres 2016! <<

advertentie



The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

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

meet CPI

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

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




www.meetcpi.com

Op donderdag 25 juni is Amar Dawood (28 jaar), senior auditor bij Ahold Internal Audit, uitgeroepen tot Best Young Professional van 2015. *Audit Magazine* sprak hem over de competitie én zijn visie op het vakgebied.

Auditor Amar Dawood

Best Young Professional 2015

nitieel twijfelde Dawood om mee te doen met de competitie, met de gedachte: “Er zijn zoveel goede mensen, ik val vast niet op”. Hij verwachtte al helemaal niet te winnen. Al was de hoop er natuurlijk wel. “Ik was met name onder de indruk van mijn medefinalisten. De finale was zenuwslopend. Tijdens een diner werd na elke gang een aantal mensen uit de Top-10 op het podium geroepen. Ze gingen van de tiende naar de eerste plaats.” Na het dessert hoorde Dawood pas dat hij gewonnen had. Na een groot gevoel van opluchting kwam de trots: “Je kunt zelf je kansen scheppen en daarmee veel bereiken”.

Match

Na een jaar in het International Graduate Traineeship van Ahold kwam Dawood in contact met Internal Audit. “Een collega bracht mij in contact met de afdeling. Tijdens een kop koffie met senior vice president Vincent Moolenaar praatten we over zijn visie, de werkzaamheden van de internal audit-afdeling en een mogelijke match. Vanuit mijn technische achtergrond zat het analytisch en procesmatig denken er goed in, maar ik heb veel moeten leren wat betreft auditmethodologie”.

Het uitbrengen van adviezen waar het bedrijf daadwerkelijk mee aan de slag gaat, is vooral de reden waarom Dawood audit zo leuk vind. De baan als senior auditor heeft hem in de competitie op verschillende vlakken geholpen. “Door bij Audit aan de slag te gaan, heb ik in korte tijd veel geleerd op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Dankzij de afwisselende onderwerpen snap ik het hele bedrijf en de processen veel beter. Daarnaast gaf het contact met het senior management mij meer senioriteit”.

Tips

Dawood heeft als Best Young Professional van 2015 ook nog een aantal tips voor bedrijven wat betreft hun IAF en het inzetten van young professionals met diverse studieachtergronden: “Het heeft enorm veel toegevoegde waarde om mensen vanuit verschillende achtergronden in een team te

laten samenwerken. De problemen en issues die je dagelijks in je werk tegenkomt, kun je zo vanuit verschillende perspectieven bekijken, wat in een completer beeld resulteert. Daarnaast is het belangrijk om niet enkel op achtergrond te selecteren, want persoonlijkheid en competenties zijn ook ontzettend belangrijk.” <<



Uitreikingen certificaten Kwaliteitstoetsing

Binck Bank: het certificaat Kwaliteitstoetsing is op 2 januari 2015 uitgereikt aan Bas van Meegeren, hoofd Internal Audit van Binck Bank.



Exact: op 5 juni 2015 is het certificaat Kwaliteitstoetsing uitgereikt aan Arjan Man, hoofd Internal Audit van Exact.



◀ **LeasePlan:** op 8 juli 2015 nam senior vice president Audit Leo Walraven het certificaat in ontvangst. De externe kwaliteitstoetsing is bij LeasePlan voor de derde keer met succes afgerond.



Holland Casino: op 20 augustus 2015 werd de externe kwaliteitstoetsing bij Holland Casino afgerond. Auditmanager Michel Zwart nam het certificaat in ontvangst.

Accreditatie ABS

Op 18 juni, de eerste dag van het IIA Congres 2015, reikte Carlo Bavius, voorzitter van de SVRO, het certificaat uit voor de verlenging van de accreditatie van het Executive Internal Audit Programme van de Amsterdam Business School. Programme Director Bob van Kuijck nam het certificaat met genoegen in ontvangst.



Commissarissen event

Op 13 oktober aanstaande organiseert IIA Nederland in samenwerking met NBA LIO een symposium voor commissarissen. In het kader van de belangrijke rol die IIA NL en NBA LIO nastreven voor internal auditors in de corporate governance, zijn de commissarissen belangrijke stakeholders. Het programma begint om 14.00 uur op Duin & Kruidberg, waar veel ruimte zal zijn voor discussie en dilemma's. Daarnaast zullen er bijdragen zijn van commissarissen zelf: Frans Cremers en Heleen Kersten.

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's t/m juli 2015: Jeroen van Barneveld, Harry Bierings, Danielle Bloemers, Lianne van Exel, Gijs Hendrix, Bas Hogervorst, John de Kruiff, Jip Olierock, Dagmar van Steenbrugge, Raymond Wondergem.

Nieuwe CIA's t/m juli 2015: Jasper Casteleijn, Hasan Hersi, Lonke Horsman-de Boer, Xavier Landbrug, Sarah Mann, Deepak Mohanalal, Jan Willem Schuurman, Wouter Slob, Jeroen Stavenga, Vincent Vonk.

Nieuwe CRMA's t/m juli 2015: Eva de Mooij, Ewout van Rhee.

Nieuwe CGAP t/m juli 2015: Laura Hage.

RO Masterclass 2015

Bij hét jaarlijkse netwerkevenement voor operational auditors kijken we dit jaar van buiten naar binnen. Hoe speel ik als operational auditor in op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie en houd ik voldoende rekening met externe factoren?

Naast harde onderwerpen als megatrends en data-analyse is er ruimte om te ontdekken hoe je sturing geeft aan je persoonlijke ontwikkeling. We sluiten het programma af met een inspirerende lezing in Space Expo door astronaut en bijzonder hoogleraar in de ruimtevaart André Kuipers.

Deze tweedaagse training op 19 en 20 november 2015 vindt plaats op een prachtige locatie bij het strand in Noordwijk. Deze masterclass is powered by KPMG.

Diploma-uitreiking

Op 21 april 2015 was er een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. Ter afsluiting sprak Michel Vlak, bestuurslid van het IIA, de studenten en hun gasten toe over het beroep van auditor en de beroepsvereniging IIA. De IAA-studenten die hun slotexamen hebben afgelegd in de periode december 2014-april 2015 zijn:



Gezina Atzema	Positionering van de centrale interne auditfunctie in het publieke domein
Jeroen van Barneveld	Subjectiviteit en bias in risicoschattingen op basis van kans en impact
Harrie de Blecourt	Controller en auditor reiken elkaar de hand
Jantien te Bokkel	Einde aan de onduidelijkheid? Hoe zit het met rule- en principle based binnen Rabo?
Wilbert van den Brink	De internal auditor wil objectief zijn
Arjan van de Grootevheen	Self-fulfilling control self assessments. Illusion or control?
Kez Gürpınar	De invloed van intrinsieke motivatie op de interne beheersing
John de Kruiff	De IAF als verlengstuk van de externe toezichthouder – Impact op de motivatiefactoren van de auditors
Vadim Lobkov	Measurement of innovation management
Raymond Niamat	Het succesvol implementeren van Het Nieuwe Werken. Een kwestie van goed gedrag?
Jip Olieroock	Does it fit? Een onderzoek naar het belang van een passende leiderschapsstijl, organisatiecultuur en bestuursstijl bij het gebruik van de A3-methodiek
Sander Peters	Een Third Party Mededeling (TPM) als instrument voor besturing?
Lucien van Riel	Omgaan met conflicten voor internal auditors
Jac van de Schoor	Oplossingsgericht werken in auditing
Herma Slot	Samenwerking in risicomangement
Dave Stelpstra	Business-IT alignment bij Defensie
Stephanie Veldhuis	Commitment in de keten: dé voorwaarde voor succes?
Raymond Wondergem	Leiderschapscompetentie bij hoge implementatiedruk



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Het Executive Internal Auditing Programme

Het Executive Internal Auditing Programme (EIAP), de opleiding tot Register Operational auditor (RO), is een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in 1 tot 1,5 jaar RO te worden.

Succesvol IIA Congres 2015 in Zeist

Het jaarcongres van het IIA was een groot succes. Verschillende mensen die verbonden zijn aan de EIAP-opleiding hebben een bijdrage geleverd. Tijdens het congres waren onder andere Joop Brakenhoff, Björn Walrave, Vincent Moolenaar, Sam Huibers, John Bender-

macher, Charlotte Insinger en Bob van Kuijck sprekers.

Seminar over persoonlijkheid van internal auditors

In het kader van het lustrum van de EIAP-opleiding organiseren de Amsterdamse Internal Auditors een seminar op 5 november 2015. Thema is de persoonlijkheid van internal auditors. Verschillende studenten van de opleiding participeren in het onderzoek van het IIA/SVRO naar persoonlijkheid. Tijdens dit seminar zullen verschillende resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Op de websites van de UvA en het IIA is nadere informatie te vinden over het programma. Inschrijven kan via de UvA-website.

Programme Board

Op 25 juni jl. werd op feestelijke wijze afscheid genomen van Joop Brakenhoff als lid van het curatorium. Het Programme Board bestaat per 1 september 2015 uit:

- John Bendemacher – ABN Amro
- Gerben Everts – Autoriteit Financiële Markten
- Charlotte Insinger – RvC Ballast Nedam, ASR, Vastned
- Vincent Moolenaar – Ahold
- Paul Scholte – Auditdienst Rijk
- Philip Wallage – UvA, VU

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw carrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september of 1 februari. U kunt ook contact opnemen per e-mail: eiap@uva.nl of telefoon: 020-5254020.

Transparantie in beton gebeiteld

Transparantie bestaat tussen mensen. Het betekent dat iemand een ander in de gelegenheid stelt een reëel beeld te krijgen van een situatie c.q. de ontwikkeling daarin. Binnen organisaties gaat het dan bijvoorbeeld over de vraag of een medewerker kan volgen (over de schouder kan meekijken) waarmee een collega bezig is. Het zou interessant zijn om na te gaan of bedrijven die acteren in een sector waarin het moeilijk is het hoofd boven water te houden, zoals in de bouw, minder transparant zijn. De hypothese is dan: bedrijven werkzaam in een sector waarin economische waardecreatie negatief is, zullen minder transparant zijn dan bedrijven waarin economische waardecreatie positief is.

Economische waardecreatie kan worden afgemeten aan het meerjarige verschil tussen de economische rentabiliteit van een bedrijf (i.c. ROCE¹) en de gemiddelde vermogenskostenvoet (WACC²). Een positief verschil tussen ROCE en WACC duidt op economische waardecreatie als tegenhanger van economische waardevernietiging. In de bouw en daaraan gerelateerde sectoren doen zich de laatstbedoelde situaties veelvuldig voor. Het (gecorrigeerde) balanstotaal ligt gewoonlijk hoger dan de omzet of is 'at best' daaraan gelijk. De door de markt toegestane marge op de omzet ligt rond de 4% en bij een balanstotaal dat nagenoeg gelijk is aan de omzet ligt de ROCE daarmee tevens rond de 4% (terwijl de WACC structureel hoger ligt). Een dergelijke situatie legt druk op de uitvoering, een fout kan men zich niet of nauwelijks permitteren. De neiging kan dan bestaan bepaalde ongewenste zaken lang – te lang – onder de pet te houden hetgeen de transparantie schaadt.

De door de organisatie uitgedragen transparantie kan bijvoorbeeld worden afgemeten aan het aantal verrassingen dat uit de hoed wordt getoverd (zoals winstwaarschuwingen, fraudegevallen), de opstelling van bestuurders of de tijd die verstrijkt tussen uitvoering en verantwoording. Hierbij mag niet worden vergeten dat transparantie vaak wordt gezien als een hygiënefactor. Consequentie is dat het bestaan ervan niet per definitie iets oplevert maar dat ervaren afwezigheid ervan een negatief effect heeft.

Los van het pleidooi voor meer transparantie heeft transparantie op zich ook een schaduwzijde. Een bedrijf dat uitstekend presteert kan om strategische redenen bewust een minder transparante opstelling verkiezen. Transparantie is aldus een continue laveren waarbij nimmer op een schaal van 0 tot 10 de uitersten zullen worden geraakt, maar zich zal bewegen in een soort middengebied. Het is daarom beter dat bedrijven transparantie niet in beton vastleggen maar dat de omgeving van de organisatie, inclusief haar interne en externe toezichthouders en controleurs, bij voor de organisatie gewijzigde omstandigheden haar oordeel alerter opmaakt. Dat geldt zeker in een tijd van continue disruptie.

Voor auditors is een belangrijke taak weggelegd met name in die bedrijven die *onbewust* niet-transparant zijn. Bijvoorbeeld bedrijven die, verblind door succes uit het verleden, bepaalde zaken niet of te laat zien aankomen. Dit betreft vaak strategische risico's, zoals achteruitgang van de kwaliteit van het businessmodel. Dergelijke risico's blijken een veel grotere invloed te hebben op de bedrijfscontinuïteit dan welk ander risico dan ook. Maar helaas is het vaak nog steeds zo dat auditors ruim driekwart van hun tijd besteden aan risico's die er minder toe doen. Dit is een uitdagende mismatch om op te lossen, ten gunste van transparant ondernemerschap.

Noten

1. ROCE staat voor Return on Capital Employed.
2. WACC is de afkorting van Weighted Average Cost of Capital.

Tjeu Blommaert is onder meer hoogleeraar bedrijfseconomie aan de Universiteit Maastricht en partner in deeltijd bij accountantskantoor Crowe Horwath Foederer.





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



cutting through complexity

From looking back to looking ahead

Forward checking. Turning risk into advantage

The world is changing. The world is changing fast. Existing courses are changed more often and more rapidly. Other strategic directions bring other risks, and these new risks bring new opportunities.

The new World demands a more dynamic way of internal control. To act on changes more flexible and pro-actively. The internal audit function will have more added value by helping to navigate instead of looking back all the time. Because the issue with control is: will the standards of today be the standards of tomorrow?

Visit kpmg.com/nl/internalaudit to see our video on dynamic control and dynamic audit

Contact

Bart van Loon
vanloon.bart@kpmg.nl

Ronald Jansen
jansen.ronald2@kpmg.nl

Tel. 020 656 8160