

# AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR  
NUMMER 3 2017 JAARGANG 16

THEMA  
Energie

Katie Slipper, Vopak:  
“Ik zit nu aan de andere  
kant van de tafel”

*Internal Audit binnen Gasunie:  
wie niet groot is  
moet slim zijn*

CO<sub>2</sub>-uitstoot:  
kloppen de cijfers?

# **IIA Quality Assessment Review**

**veel ervaring  
veel toegevoegde waarde**



**R I S K A D V I S O R Y**

**[www.fsvriskadvisory.nl](http://www.fsvriskadvisory.nl)**

## COLOFON

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

Bijdragen kunnen worden gemaald aan:  
auditmagazine@iia.nl

### Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)  
Naeem Arif EMIA RO  
Ir. Gezina Atzema RO  
Sander Diks CIA  
Drs. Nicole Engel-de Groot RA  
Drs. Margot Hovestad RO  
Drs. Huub van Hout RA CIA  
Jip Olierook MSc RO CIA  
Björn Walrave RO CIA  
Raymond Wondergem MSc RO  
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO



### E-mail

auditmagazine@iia.nl

### IIA Nederland

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



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

### Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

### Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga  
info@vm-uitgevers.nl  
tel.: 030-2271677

### Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

### Druk

Senefelder Doetinchem

### Advertenties en abonnementen

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

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement gratis aanvragen bij het IIA.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerdigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

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

# Energie en de toekomst

Energie is een onderwerp dat flink in de belangstelling staat. Van overheden en (milieu)organisaties tot bedrijven en burgers: iedereen vindt er iets van en wil er iets mee. Met energie hebben wij immers allemaal en dagelijks te maken. Het verwarmt ons huis, verlicht onze straten, laadt onze tablets op en maakt dat we auto kunnen rijden. Energie heeft echter ook nadelen. Fossiele brandstoffen raken op, vervuilen het milieu en brengen veiligheids- en gezondheidsrisico's met zich mee. Om deze nadelen hoofd te bieden en toch gebruik te kunnen maken van energie, worden zowel nationaal als internationaal afspraken over de winning en het gebruik van fossiele brandstoffen gemaakt.

Nationaal heeft de Nederlandse overheid een beleidsplan 'energietransitie' uitgewerkt om van fossiele brandstoffen naar volledig duurzame energiebronnen te gaan. Ook zijn er afspraken over de hoeveelheid aardgas die gewonnen mag worden. Internationaal is in 2015 het klimaatakkoord van Parijs afgesloten met afspraken over de vermindering van broeikasgassen. Recent was ook te lezen dat in het Verenigd Koninkrijk en in Frankrijk vanaf 2040 geen nieuwe auto's verkocht mogen worden die op diesel of benzine rijden.

De laatste jaren wordt het gebruik van alternatieve energiebronnen steeds populairder en belangrijker. Er worden windmolenparken in zee gebouwd en velden met zonnepanelen aangelegd. Maar ook particulieren dragen hun steentje bij: van elektrische en hybride auto's tot huisisolatie en zonnepanelen. Uit onderzoek in opdracht van Economische zaken blijkt zelfs dat het aantal zonnepanelen op particuliere daken ten opzichte van 2011 dertien keer zo veel is geworden! Kortom, energie is een onderwerp dat komende decennia nog veel impact zal hebben op de bewoners van de aarde en in het verlengde daarvan op de veranderingen die organisaties van fossiele en alternatieve brandstoffen zullen doormaken.

In deze editie van *Audit Magazine* een aantal artikelen en interviews over de internal auditafdelingen uit de energiesector. Bijvoorbeeld interviews met CAE Wouter Schram van de Gasunie en met Katie Slipper, directeur van de IAF van Vopak, een artikel van de IAD van Enexis Netbeheer en een artikel van de IAF van Fugro. Tevens kunt u lezen hoe de Nederlandse Emissieautoriteit (NEa) de betrouwbare uitvoering van de emissiehandel borgt. Ook in dit nummer een terugblik op het IIA Congres van afgelopen juni en natuurlijk de gebruikelijke columns en rubrieken.

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



# THEMA: Energie



## “Ik zit nu aan de andere kant van de tafel”

Aldus Katie Slipper, voormalig finance director en sinds 2014 global directeur Internal Audit bij Vopak. Een organisatie met 67 terminals in 25 landen met diverse culturen. **Pag. 6**

## Wie niet groot is moet slim zijn

Wouter Schram (Gasunie), over de uitdagingen van een kleine internal auditafdeling en de huidige en toekomstige rol ervan binnen Gasunie. **Pag. 24**

## Oman: een bijzondere ervaring

Voormalig IIA-voorzitter Michel Kee (Mazars) transformeerde als CIA de IAF van Orpic uit Oman. Na drie jaar is de missie volbracht en is hij terug in Nederland. Hoe was het? **Pag. 12**

## CO<sub>2</sub>-uitstoot: kloppen de cijfers?

Emissiehandel. Wat is het precies en hoe kan dit de CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen? Marc Allesie (Nederlandse Emissieautoriteit), vertelt hoe de NEa een betrouwbare uitvoering borgt. **Pag. 16**



## De ontwikkeling van het auditteam van Fugro

Drie jaar geleden werd het auditteam van Fugro – dienstverlener binnen de olie- en gasector – opgericht. Wat is de stand? Pieter Goudriaan, André Schurmans, Anne Tissink en Miran Khidir lichten dit toe. **Pag. 20**

## Auditen buiten gebaande paden

Door de energietransitie hebben netbeheerders een publieke taak gekregen. Een inkijkje in deze wereld. **Pag. 28**





## Handvatten voor en ervaringen met root cause analyses

Methoden om effectieve root cause analyses te kunnen uit te voeren. Want dat is best lastig, aldus Lia Tesselaar (Univé), Alina van Meer-Stan, Peter Hartog (SVB) en Pieter Overbeeke (Centric). **Pag. 32**

## Ruim baan voor intuïtie in het auditvak

Intuïtie vinden we maar vaag en lastig. We willen feiten, cijfers en bewijs, aldus adviseur Hakan Honders en psycholoog Sip Koole. **Pag. 36**

## De IAF als smeerolie tussen Finance en de externe accountant

Een praktijkcasus, beschreven door Arjan Man en Joko Tenthof, over hoe Exact de controlewerkzaamheden van de externe accountant in het beheersingsraamwerk van Finance integreerde. **Pag. 40**



## Cultuur en leiderschap van de IAF

Hoe zit het eigenlijk met de afdelingscultuur en het leiderschap binnen de IAF? Annabel Laurensen-de Jager (Stedin) deed er onderzoek naar. **Pag. 44**

## “Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen”

Een interview met Jitske Kramer (Academie voor organisatiecultuur en spreker op het IIA Congres) over ‘corporate tribes’ en de toegevoegde waarde van antropologie voor de internal auditor. **Pag. 48**

## Verras, verander en verover: van lijdend naar leidend!

Een gesprek met René Boender, schrijver, spreker en auteur van een boek over Generatie Z. De wereld ligt aan de voeten van de auditor, zegt hij. **Pag. 52**



## Succesvol IIA Congres kijkt naar de toekomst

Met ruim 600 deelnemers en 50 sprekers en vrijwilligers is het congres groter dan ooit. Een terugblik. **Pag. 56**

## Round table: corporate governance in de publieke sector

Welke rol kan de interne auditor hierin spelen? Het IIA wil de discussie over dit onderwerp graag aanzwengelen en organiseerde een rondetafel met Gerrit Zalm, Dirk de Groot, John Bendermacher en Leen Paape. **Pag. 60**

## Rubrieken

- 11** Van het bestuur
- 15** De lezer over
- 19** Column Walter Swinkels
- 23** Vijf vragen aan de commissaris
- 30** PAS op de plaats: Jochen van Dijk
- 55** Boekbespreking
- 59** Column Michael Tophoff
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Willem van Loon

Thema Energie  
Tekst Naeem Arif RO EMIA  
Raymond van Wondergem MSc RO  
Beeld NFP Photography  
Vopak





Katie Slipper, Vopak:

*“Ik zit nu aan  
de andere kant  
van de tafel”*

Wij hebben in Nederland een bedrijf dat dateert uit de tijd van de VOC: Vopak, een parel van de Nederlandse industrie. Vopak heeft 67 terminals in 25 landen waar tanks worden verhuurd voor de opslag van ruwe olie, eetbare olie, gassen en chemicaliën. In 2016 vierde Vopak haar 400-jarig bestaan. Wij spraken met Katie Slipper, directeur Internal Audit.

# De kernwaarden van Vopak komen terug in elke individuele internal audit

## Voor de vakgenoten die u niet kennen: wie is Katie Slipper?

“Ik kom uit Engeland en heb in Londen aardrijkskunde gestudeerd. Daarna ben ik in 1993 als trainee gestart bij het toenmalige Price Waterhouse (PwC) en heb ik de studie accountancy (ACCA) opgepakt. In 1997 ben ik naar Nederland verhuisd. In 1999 maakte ik de overstap van PwC naar TPG (voormalige TNT Post Groep). Daar heb ik negen jaar gewerkt in verschillende rollen, hoofdzakelijk op het financiële vlak. Als projectmanager kwam ik voor het eerst in aanraking met aan Internal Audit gerelateerde zaken. In 2007 maakte ik de overstap naar Vopak als finance director Liquid natural gas (Lng). Sinds augustus 2014 ben ik global directeur Internal Audit.”

## Hoe hebt u de overstap van finance naar Internal Audit ervaren?

“Ik zit nu aan de andere kant van de tafel. Juist door mijn eerdere rol bij Vopak Lng begrijp ik beter wat de behoefte is van onze auditees. Daarnaast is deze functie breder dan het werken in de Lng-divisie. De afwisseling en diversiteit van Internal Audit is enorm groot. Vopak heeft 67 terminals in 25 landen (bijvoorbeeld Mexico en Brazilië) met diverse culturen en terminals op verschillende niveaus van volwassenheid. Ik ervaar het vervullen van deze functie als een groot voorrecht!”

## Hoe ziet de internal auditfunctie (IAF) bij Vopak eruit?

“Onze afdeling bestaat uit 6,5 fte. Er is een goede balans in het team dat bestaat uit RA's, mensen met operationele ervaring en een IT-auditor. Verder hebben we verschillende nationaliteiten binnen ons team. Daarnaast maak ik gebruik van subject matter experts (SME's) uit de business. Dat werkt erg goed, want zij kennen de businessprocessen uit de praktijk. Bovendien zorgt dit voor extra capaciteit bij de IAF. Voor de SME's is het een 'learning adventure' om onze werkwijze te ervaren en te begrijpen welke aandachtsgebieden van belang zijn, het is een win-winsituatie. Een medewerker die als SME wordt ingezet, krijgt een persoonlijke brief van de CFO om uitleg te geven over de rol van SME, de toegevoegde waarde hiervan en een woord van dank. De

ervaringen zijn over en weer zó goed dat werknemers ons zelfs benaderen om voor de rol van SME in aanmerking te komen. Deze aanpak is dus een groot succes.”

## Hoe komt de auditplanning tot stand?

“Het formele proces begint in september, maar in feite is het uitvoeren van risicoanalyse een doorlopend proces. Belangrijke onderdelen die we meenemen zijn de eigenschappen van de terminals (zoals leeftijd en locatie); specifieke en algemene aandachtsgebieden; thema's; de feedback van de interne klanten, zoals de divisiedirecteuren en de executive board (de raad van bestuur – red.). Aan de hand van deze informatie komt de jaarlijkse auditplanning tot stand.”

## Op welke manier nemen jullie de kernwaarden mee in de audits?

“De IAF vormt de ogen en de oren van het management. Het management vindt het belangrijk dat de kernwaarden worden nageleefd, dus komen de kernwaarden terug in alle individuele audits.<sup>1</sup> Vopak hecht bijvoorbeeld veel waarde aan 'health' en 'safety'. We beoordelen of health en safety als kernwaarden voldoende aandacht krijgen c.q. zichtbaar zijn op onze locaties en in lijn zijn met onze verwachtingen ten aanzien van de processen. Daarnaast staat sustainability als onderwerp op de auditplanning. Een sustainability audit is onderdeel van de kernwaarde Care. Een dergelijke audit houdt in dat wij vaststellen dat Vopak sustainability data (zoals incidenten en energieconsumptie) correct worden gerapporteerd.”

## Hoe beoordeelt de IAF samenwerkingsverbanden?

“Vopak heeft verschillende samenwerkingsverbanden zoals een aantal joint-venturepartners (bijvoorbeeld Gasunie en Enagas). Vanuit een internal auditperspectief betekent dit dat we vaak gezamenlijke audits uitvoeren (door beide partners van de joint venture). Dit verhoogt het draagvlak van de uitkomsten van de auditbevindingen, waarin zowel Vopak als de partner geïnteresseerd zijn. Joint audits bieden ons tevens de mogelijkheid om van elkaar te leren en onze werkwijze verder te ontwikkelen.”

## Hoe gaat Vopak om met de terminals in landen waar de regelgeving (en wellicht de kernwaarden) afwijkt van de Nederlandse/Europese?

“Vopak is alert op de cultuurverschillen die onze bedrijfsvoering kunnen raken. In de samenwerking met partners is er ook discussie. In een ander land kunnen bepaalde gebruiken anders zijn dan wij in Nederland gewend zijn, maar de Vopak code of conduct is altijd het uitgangspunt.”

## Over...

Katie Slipper ACA, van origine Engels, verhuisde in 1997 naar Nederland. Sinds 2007 werkt ze bij Vopak. Eerst als finance director Liquid natural gas (Lngg), sinds augustus 2014 als global directeur Internal Audit.





#### Hoe is de samenwerking met de externe accountant?

“De samenwerking met de externe accountant is goed. Zij krijgen ter informatie alle internal auditrapporten nadat ze zijn besproken met de raad van bestuur. Ik denk dat het toegevoegde waarde heeft als onze externe accountant onze bevindingen kent. Wij zijn complementair aan elkaar. De informatie van de externe accountant kan voor ons een trigger zijn om nader onderzoek te doen. Wij delen de auditplanning met de externe accountant, maar zij hebben geen expliciete rol bij het samenstellen van de internal auditplanning.”

#### In de laatste versie van Governance Code wordt gesproken over ‘waardecreatie op lange termijn’. Hoe gaat Vopak hiermee om?

“Waardebepaling op lange termijn staat centraal in de strategie van Vopak. Onze business is ‘Storing vital products with care’. Onze focus is het tonen van leiderschap op een aantal gebieden, zoals operationeel en technisch leiderschap gebaseerd op onze kernwaarden en pioniersmentaliteit. De IAF heeft een rol in zowel het behoud van waarde – het geven van zekerheid over het functioneren van interne controles binnen Vopak – maar ook waardecreatie. Hiervan maakt het identificeren van mogelijkheden tot het verbeteren van processen en het delen van kennis onderdeel uit.”

#### Wat is leuker: directeur Internal Audit of financieel directeur?

“Leuke vraag! Ook een moeilijke, want ik kan nauwelijks kiezen. Als financieel directeur van een business-developmentdivisie kon ik pionieren en een afdeling opbouwen. Ik heb veel geleerd in deze rol, zoals het omgaan met joint ventures, projectfinanciering en het opzetten van controles bij de aanleg van nieuwe terminals. Die ervaring neem ik mee in mijn huidige functie. Zoals eerder gezegd, ik zit nu aan de andere kant van de tafel, waar ook de praktische zijde van het uitvoeren van een audit een rol speelt. Leidinggeven aan Internal Audit geeft veel voldoening, is een voorrecht en een uitstekende manier om het hele bedrijf te leren kennen, waarbij voorop staat dat de voorgestelde proces- en/of controleverbeteringen in belangrijke mate bijdragen aan de Vopak-business.” <<

#### Noot

1. De kernwaarden van Vopak zijn: Care (for Safety, Health & Environment), Integrity, Team Spirit, Commitment & Agility.

*Het gaat niet alleen om creëren van waarde,  
maar ook de bescherming ervan*



## GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

RSG Governance, Risk&Compliance is gespecialiseerd in de bemiddeling van Professionals op het gebied van Internal Audit, Risk Management en Compliance. Dit doen wij voor zowel vaste (Executive Search) als tijdelijke functies (interim management).

Voor een bank in de regio Amsterdam zoeken we een:

**Internal Auditor financial services (Sr)**

Voor een productiebedrijf in de regio Amsterdam zoeken we een:

**IT Auditor (Sr)  
Operational Auditor (Sr)  
Technical Auditor (Sr)  
Manager Internal Audit**

Voor een productiebedrijf in de regio Eindhoven zoeken we een:

**Business Improvement Manager  
Internal Control Manager**

Voor meer informatie verwijzen we je graag door naar onze website:

[WWW.RSG.NL](http://WWW.RSG.NL)

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met Michael McGourty via [michael.mcgourty@rsg.nl](mailto:michael.mcgourty@rsg.nl) of bel naar 06-51833360 of 085-2736170.



## RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



## ACCOUNTANT? EN NU?

Je bent je carrière gestart binnen de Accountancy en hebt wellicht daarna een aantal jaar bij een grote (internationale) organisatie gewerkt.

En nu wil je verder! Je wilt je werkveld verbreden. Herkenbaar?

RSG biedt Finance Professionals de kans zich te ontwikkelen. En het goede nieuws is: bij RSG sta jij, onze Finance Professional, centraal!

Ons organisatie-model is erop gericht je te boeien en je aan ons te binden, met een arbeidsvoorwaardenpakket waar je blij van wordt: naast een vast salaris deel je mee in de winst van jouw opdracht! Dat noemen wij het "Flexibel Vennoot Model".

Meer weten? Ga naar onze website: [rsg.nl/flexibel-vennoot-model](http://rsg.nl/flexibel-vennoot-model)



**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](mailto:info@rsg.nl)  
**w** [www.rsg.nl](http://www.rsg.nl)



# Van het bestuur

De dag waarop ik deze column schrijf is de zondag na het IIA Congres 2017 dat plaatsvond in De Flint in Amersfoort. Misschien is het nog te kort erna en is er nog sprake van te veel euforie, maar wat een geweldig congres was dit! Nu zult u denken dat ik aan onbescheidenheid lijd, maar dat is niet het geval. Omdat ik in de voorbereiding van het congres geen enkele rol van betekenis speelde, komen de complimenten mij immers in geen geval toe. En daarom mag ik ze uitdelen zonder last en ruggenspraak: Hans, Annemiek, overige IIA-medewerkers en vrijwilligers, het was helemaal top en foutloos georganiseerd!

Een andere reden om meer complimenten uit te delen dan te incasseren, is dat ik degene was die tijdens het congres een behoorlijke blunder maakte. Het zal u misschien niet direct zijn opgevallen, maar op de donderdagavond hadden we een champagnemoment om te proosten op 20 jaar IIA, 15 jaar *Audit Magazine* en de winnaar van de IIA/SVRO Scriptie Prijs. Ik had mij oprecht voorgenomen om – naast bestuur en oud-voorzitters – ook de IIA-medewerkers op het podium te vragen, maar vergat dat te doen op het moment zelf. Stom, lomp, niet te herstellen, dus heel erg jammer. En u weet en zult met me eens zijn dat ze het verdienen om in de schijnwerpers te staan. Niet alleen omdat ze het congres tot een succes maakten, maar vooral ook omdat ze meer en meer de ruggengraat van de IIA-activiteiten vormen. Chapeau!

Ook al vind ik dat de complimenten mij niet toekomen, ze bereiken me – in mijn rol als voorzitter – natuurlijk wel.

Veel positieve reacties van aanwezigen, internationale gasten en partners. Een stimulans om snel naar het 2018-congres te gaan kijken. En wees gerust, ondanks de euforie en de mooie woorden eerder in deze column, kijken we zeker ook kritisch naar wat er nog te verbeteren is. Hebben jullie suggesties, zorg dan dat je ze mailt aan [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl).

Dit nummer van *Audit Magazine* heeft als thema Energie. Ik weet daar erg weinig van, dus zal het met veel interesse lezen. ABN AMRO financiert veel in deze sector, dus het aangename gaat weer samen met het nuttige. Ik weet dat we ook aardig wat leden hebben in deze sector, dus het is mooi dat zij hun sector eens wat meer belicht zien worden, voorzien van een internal-auditsausje.

Over mooi gesproken: ik ben ook benieuwd of dit nummer van *Audit Magazine* weer gestoken is in het 'gewone' jasje of dat de prachtige 'glossy-uitgave' zo goed is bevallen dat we daarmee doorgaan. Sommige aanwezigen op het congres pleitten daarvoor en dat begreep ik goed. De glossy paste mooi bij het jubileum van zowel *Audit Magazine* als IIA Nederland. Dus misschien moeten we dit format wel bewaren voor speciale momenten.

En ja, luisterend naar de bijdragen op het congres: wie wil het magazine nu eigenlijk liever digitaal en wie op papier? Hoe dan ook, ook dit nummer zal weer prachtig zijn geworden.

Veel leesplezier!



John Bendermacher is  
voorzitter van het IIA.

# Oman: een bijzondere ervaring

Voormalig IIA-voorzitter Michel Kee werd in het voorjaar van 2014 benaderd door Orpic uit Oman met het verzoek om – in de rol van Chief Internal Audit – de IAF te transformeren. Na een kleine drie jaar is de missie volbracht en is hij weer terug in Nederland. Voor *Audit Magazine* zette hij zijn ervaringen over een bijzondere en leerzame periode in Oman op papier.



# Niemand van het bestaande team kon mee in de verandering

Orpic is het grootste bedrijf in Oman en actief in de olie- en gasindustrie, in de 'downstream' (de verwerking van ruwe olie en distributie van producten tegenover het winnen van ruwe olie, de 'upstream'). Orpic ontstond in 2012 als een samenvoeging van een drietal Omaanse bedrijven die actief zijn in olieraffinage en petrochemie. Daarmee ontstond een geïntegreerd bedrijf: de raffinaderijen maken benzineproducten voor de lokale markt – op basis van een monopolie – maar leveren ook de grondstoffen voor het fabriceren van halffabricaat voor de plastics industrie dat wereldwijd wordt geëxporteerd.

## Hoog ambitieniveau

Na de samenvoeging van de bestaande operaties werden grote investeringsprojecten opgestart. Deze investeringen zouden in een periode van vijf jaar de 'asset base' doen verdrievoudigen en het aantal personeelsleden (naar circa 3500 in 2020) en omzet verdubbelen (naar 15-20 miljard US\$ in 2020).

Het hoge ambitieniveau en de snelle groei vroeg om nieuw leiderschap op bijna alle functionele terreinen, zo ook de IAF. De IAF zou een bijdrage moeten leveren aan het in control zijn van de transformatie. De IAF moest daarvoor gemoderniseerd worden: proactiever en een betere verbinding maken met het management en de businessprioriteiten.

## Moeilijke afweging

Er lag dus een interessante uitdaging in het verschiet. Daar waar ik in Chief IA-rollen (Heineken en TNT) altijd internationaal en met diverse culturen had gewerkt, zou de uitdaging nu zijn om succes te bouwen in het Midden-Oosten, een cultuur die ik nog niet zo goed kende. Daarnaast was het een grote kans om ook ervaring op te doen in de olie- en gasindustrie.

Ik deed een vluchtige 'due diligence' op Oman: was dat een land waar je fijn zou kunnen wonen? Ik werd daar enthousiast over. Een schitterend land met een rijke historie en ook veilig. Er was echter een groot dilemma: met kinderen in de leeftijd van 12, 14 en 16 (inmiddels drie jaar ouder) was het geen optie om met het hele gezin een aantal jaren te emigreren naar het land van 'Sinbad de Zeeman'. Ik ben daarom alleen het Omaanse avontuur ingestapt terwijl mijn gezin achterbleef in Nederland. Ik had de deal gemaakt om regelmatig terug te vliegen naar Nederland om een weekje bij mijn gezin te zijn.

## De wondere wereld van Oman

De rol bij Orpic nam veel van mijn tijd en aandacht in beslag, maar ik had ook veel ruimte om Oman te ontdekken. Oman heeft alle verwachtingen overtroffen. Velen denken dat Oman gelijk is aan woestijn. Niets is minder waar. Oman, net zo groot als Italië, heeft wel veel woestijn (twee derde van het land), maar heeft ook veel natuurschoon te bieden. Met mijn 4WD ben ik er vaak op uit getrokken in de weekenden. De 2400 kilometer tropische kustlijn biedt naast mooie uitzichten ook mogelijkheden voor diepzeeduiken en snorkelen.

De 'waddies' zijn ook zeer de moeite waard. Dit zijn oases in kleine valleien met waterpartijen, palmbomen, kleine idyllische dorpjes, avontuurlijke trektochten, et cetera. Daar zijn er vele van, de een nog mooier dan de ander. Ik ben daarnaast geregeld de bergen ingegaan, ook om af te koelen. Bijvoorbeeld naar Jebel Shams, een gebergte tot 3000 meter hoogte en daarmee het hoogste punt van Oman. Dit gebied wordt ook wel de Grand Canyon van Oman genoemd met adembenemende uitzichten. In het uiterste noorden van Oman kom je uit in Musandam, ook wel het Noorwegen van Oman genoemd door de vele fjorden, maar je krijgt er ook dolfinen bij.

Verder brengt Oman een rijke historie en cultuur en zijn de mensen aardig. Ook was het leven in een moslimcultuur een hele bijzondere ervaring. Voor het eerst de ramadan van dichtbij meemaken, duizenden schoenen voor de moskee en oppassen een vrouw niet de hand te reiken. De temperatuur ligt gemiddeld 20 graden boven wat je hier in Nederland gewend bent. Dat komt erop neer dat het de helft van het jaar te heet is om buiten te zijn en dat het de andere helft van het jaar heerlijk zomerweer is. Ik had de Omaanse ervaring niet willen missen en raad iedereen aan eens een bezoekje te wagen.

## Waar ga je beginnen?

De eerste maand heb ik vele gesprekken gevoerd met het management. Ik heb bij wel dertig tot veertig senior managers opgehaald hoe zij aankijken tegen de IAF en welke verwachtingen zij hebben. Hier kwam een redelijk eenduidig beeld uit; het moest anders, meer verbinding, meer impact. Verder heb ik het bestaande auditteam meegenomen in het proces. Ik wilde van hen weten waar zij trots op waren en waar zij ruimte voor ontwikkeling zagen. Het resultaat was een 'roadmap' voor de transitie van de IAF waar ik van de CEO en auditcommissie het groene licht voor kreeg. Het werd al snel duidelijk dat niemand van het bestaande team mee zou kunnen in de verandering en dat er een nieuw team moest worden opgebouwd. Daarmee kreeg ik de unieke kans een team te vormen met de juiste mindset en motivatie. Het duurde ruim een half jaar voordat het nieuwe team volledig aan boord was, velen kwamen van buiten en enkelen kwamen vanuit bestaande businessrollen. Zo ontstond een goede mix van auditcompetenties en businesservaring (ingenieurs). Het team was relatief jong, twee derde Omani, en stond open voor ontwikkeling. Terwijl ik zelf veel leerde van de cultuur en de business, was mijn focus gericht op de ontwikkeling van het team. Ik was de dagelijkse coach van het team en heb vooral aandacht besteed aan hoe effectief te verbinden en communiceren, procesanalyse, kritisch vermogen en het overzicht bewaren.

## Een sterke compliancecultuur

In Azië bestaat een sterke compliancecultuur. Bij Orpic was deze compliancecultuur nog sterker aanwezig omdat de overheid (nog) volledig eigenaar is van het bedrijf en omdat de olie- en gasindustrie, zeker op het terrein van veiligheid, om regels en strikte naleving vraagt. Management en medewerkers van hoog tot laag in de organisatie en tot en met het niveau van de board of directors voelen zich comfortabel als zij de spelregels volgen. Het werd mij helder dat de bureaucratie een rem was op de groeiplannen. Mijn suggestie was dat als wij in staat zouden zijn om de dagelijkse processen met 25% te versimpelen (lees: minder regels), de slagvaardigheid en prestaties van Orpic fors zouden verbeteren. Er werd eerst nog vreemd gekeken: de IAF moest toch juist kijken of de regels werden nageleefd?

Het was de start van een cultuurverandering. Een team werd aangesteld om procesverbeteringen te faciliteren op basis van ideeën, gegenereerd vanaf de werkvloer. Het team werd opgeleid in de 'Lean-aanpak' en het initiatief werd organisatiebreed geïntroduceerd. Ikzelf werd gevraagd om het initiatief vanuit het senior management te sponsoren. Erg leuk en goed om te zien dat zoveel verbeteringen konden

## De bureaucratie was een rem op de groeiplannen

worden gerealiseerd. Een goed voorbeeld dat er 'meer wegen naar Mekka' leiden en je niet altijd op audits hoeft in te zetten. In dit proces werd ik mij steeds meer bewust van de Nederlandse directheid. Goed doseren en vanuit de relaties werken was belangrijk. De aanpak was daarbij vooral om de juiste vragen te stellen.

### Leren van de olie- en gasindustrie

Ik had niet eerder een olie- en gasbedrijf van binnen gezien. Het was een nieuwe wereld voor mij. Opzienbarend was de grote aandacht voor veiligheid. Alle bijeenkomsten werden standaard geopend met een 'safety briefing' en er waren verplichte trainingen voor iedereen over verschillende veiligheidsonderwerpen. Zelf had ik ook veiligheidskleding nodig als ik 'safety walks' deed in de operatie. Een van de 'values' van Orpic is ook 'safety first'. Erg belangrijk voor een bedrijf dat omgaat met 'explosieven'.

Een bijzondere ervaring was overigens het gedrag van medewerkers na explosies en brand in een unit van de raffinaderij in Muscat in december 2014. Terwijl de brand groter werd, er meer explosies volgden en de brandweer was uitgerukt, moest het protocol gevolgd worden. Iedereen moest naar een aangewezen ontmoetingspunt. Wat wil het geval, het ontmoetingspunt is in de richting van de brand. De compliancecultuur was zo sterk dat iedereen in de richting van de brand liep naar het ontmoetingspunt. Een bijzondere ervaring dat mensen hun instinct en gezond verstand kunnen uitschakelen.

In de kleine drie jaar bij Orpic heb ik veel van de industrie mogen opsteken. Temeer omdat ik in Orpic dichterbij de

business zat in vergelijking met de meer corporaterollen die ik voorheen bij Heineken en TNT heb ingevuld. Van deze leerkans werd ik mij pas gaande de rit meer bewust. Het dagelijkse contact met collega's die verantwoordelijk waren voor de verschillende operaties en functies was leerzaam. Vaak even sparren, maar ook verbinden en de verschillende perspectieven samenbrengen. Daarbij opgemerkt dat in een periode van twee jaar de Top-20 van Orpic grotendeels is vervangen en uiteindelijk bestond uit vijftien nationaliteiten. Een interessant team en zeer leerzaam.

### Met trots afscheid genomen

Met trots heb ik na een avontuur van een kleine drie jaar afscheid genomen van Orpic en Oman. De missie is volbracht en het gezin weer herenigd. De hoogtepunten op een rij:

- Een nieuw team opgezet en ontwikkeld voor hoogwaardige auditservice. Daarbij ook aandacht besteed aan mijn opvolging.
- Door middel van audits vele verbeterinitiatieven geïnitieerd en gevoed. De audits waren gericht op de belangrijkste processen, projecten en risico's en daarmee hadden de uitkomsten impact.
- Waar de IAF voorheen als hinderlijk en contraproductief werd ervaren, wordt deze nu op handen gedragen en gezien als een waardevol partnership voor de lerende organisatie.
- Het follow-up-proces breed opgezet. Elk kwartaal rapporteerde de IAF over de status van de implementatie van managementactieplannen, op basis van managementrepresentatie gecombineerd met een selecte review. Het follow-up dashboard bestreek naast de acties gerelateerd aan internal audits ook acties gerelateerd aan 'state audit'-werk, de externe accountant en een aantal externe assessments op onderdelen van de operatie.
- Impulsen aan het verminderen van de bureaucratie gegeven en een cultuurverandering ingezet.
- Het onderwerp ethiek onder mijn hoede genomen in de rol van voorzitter 'Ethics Committee' in samenspel met hr en Legal. Een compliance officer aangesteld en ontwikkeld.
- De auditcommissie naar een hoger plan gebracht door onder andere het verbreden van de agenda en het verdiepen van de dialoog. Zo werd een update van de Top-10 risico's een standaard agendapunt, waar de beheersing van één Top-10 risico met diepgang met het verantwoordelijk management werd besproken.

### Een nieuw avontuur

Vanaf 1 januari 2017 ben ik een nieuw avontuur begonnen. Ik ben als partner van Mazars verantwoordelijk voor het uitbouwen van de governance, risk & internal controlpraktijk (CRIC). <<

# De lezer over

## Internal Audit in de **energiesector**

*Audit Magazine* legde via de website en het lezerspanel de lezer vijf stellingen voor over audit in de energiesector.

Een meerderheid van de respondenten is het eens met de stelling dat rapporten van interne audits niet openbaar gemaakt hoeven te worden, ongeacht het maatschappelijk belang. Een bevestiging van de respondenten dat interne en externe audit een ander 'publiek' dienen.

Dat interne auditors van een energiebedrijf aandacht moeten hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie wordt waarschijnlijk wel onderschreven, maar de meeste respondenten onderschrijven niet direct de stelling dat interne auditors hier nadrukkelijk aandacht aan moeten besteden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is volgens de respondenten wellicht slechts een van de aandachtspunten voor Internal Audit en niet direct het belangrijkste speerpunt.

Een soortgelijk beeld zien we bij de reactie op de stelling dat interne auditors van een energiebedrijf zich vooral moeten richten op veiligheid. Veiligheid is ongetwijfeld een belangrijk issue voor interne auditors, maar het is zeker niet het enige onderwerp dat aandacht verdient. En dat past natuurlijk ook bij het idee dat Internal Audit zich op een breed scala aan aspecten binnen de bedrijfsvoering richt.

Internal Audit heeft volgens een meerderheid van de respondenten een rol in het intern transparanter maken van de beprijzing van afval en uitstoot. Opnieuw een bevestiging dat Internal Audit zich op een breed scala aan aspecten richt.

Dat een kerncentrale zonder interne auditfunctie onveilig is, wordt door slechts iets meer dan 20% van de respondenten onderschreven. Waarschijnlijk vanuit de gedachte dat er andere afdelingen zijn die zich op die veiligheid moeten richten. Aan de andere kant... hoe kritisch is het management van een organisatie als ze niet kiest voor een interne auditfunctie? De veiligheid hoeft niet direct in het geding te zijn, maar een interne auditfunctie zou wel kunnen bijdragen aan het vertrouwen in het kritisch en reflecterend vermogen van het management.

De redactie bedankt iedereen voor de inbreng! En voor de lezers die ook eens willen reageren op de stellingen: meer informatie is te vinden op de website van het IIA. Tevens kun je je via [auditmagazine@iia.nl](mailto:auditmagazine@iia.nl) aanmelden voor het lezerspanel.

één

Rapporten van interne audits bij energiebedrijven hoeven niet openbaar gemaakt te worden, ongeacht het maatschappelijk belang

1. Helemaal mee eens	13%
2. Mee eens	38%
3. Neutraal	23%
4. Mee oneens	16%
5. Helemaal mee oneens	10%

twee

Auditors van een energiebedrijf moeten zich nadrukkelijk bezighouden met het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de organisatie

1. Helemaal mee eens	16%
2. Mee eens	29%
3. Neutraal	35%
4. Mee oneens	10%
5. Helemaal mee oneens	10%

drie

Auditors van een energiebedrijf moeten zich vooral richten op veiligheid

1. Helemaal mee eens	0%
2. Mee eens	26%
3. Neutraal	32%
4. Mee oneens	36%
5. Helemaal mee oneens	6%

vier

Internal Audit heeft een rol in het intern transparanter maken van de beprijzing van afval en uitstoot

1. Helemaal mee eens	10%
2. Mee eens	48%
3. Neutraal	16%
4. Mee oneens	23%
5. Helemaal mee oneens	3%

vijf

Een kerncentrale zonder internal auditfunctie is onveilig

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	16%
3. Neutraal	20%
4. Mee oneens	35%
5. Helemaal mee oneens	23%

# CO<sub>2</sub>-uitstoot: *kloppen de cijfers?*

De energiesector heeft te maken met uitstoot van broeikasgassen. Emissiehandel dient de uitstoot te verminderen. De Nederlandse Emissieautoriteit (NEa) borgt de betrouwbare uitvoering van de emissiehandel. *Audit Magazine* sprak met Marc Alessie, directeur van de NEa.

## Hoe zorgt emissiehandel voor minder uitstoot?

“Emissiehandel is een handel in emissierechten die het recht geven om een bepaalde hoeveelheid broeikasgassen uit te stoten. Binnen de EU is een plafond van emissierechten beschikbaar dat gelijk staat aan de toelaatbare CO<sub>2</sub>-uitstoot. In 2020 moet de uitstoot 21% lager zijn dan in 2005. In 2030 moet de uitstoot met 43% zijn gedaald.

Bedrijven in aangewezen sectoren zijn verplicht deel te nemen aan de emissiehandel. Het gaat hier om sectoren als elektriciteit, chemie, raffinaderijen, luchtvaart en bedrijven met verbrandingsinstallaties met tenminste 20 MW opgesteld vermogen. In Nederland betreft dit ruim 430 bedrijven. Een deel van deze bedrijven krijgt, op basis van Europese regels, per jaar een hoeveelheid gratis emissierechten toegevoerd. Bedrijven moeten jaarlijks net zo veel emissierechten inleveren als hun uitstoot in dat jaar groot was. Wanneer een bedrijf in een jaar meer heeft uitgestoten dan zij aan emissierechten bezitten dan moet het bedrijf extra rechten bijkopen. Maar als het bedrijf heeft geïnvesteerd in schonere technologie is de uitstoot lager. De niet-benodigde rechten kan het bedrijf dan verkopen.”

## Wat doet de NEa?

“De NEa, als agentschap opgericht in 2005, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Europese systeem van emissiehandel in Nederland. Daarnaast is de NEa sinds ruim vijf jaar verantwoordelijk voor de wet- en regelgeving voor hernieuwbare energie vervoer. Doelstelling daarbij is dat in 2020 10% hernieuwbare energie wordt verbruikt in de vervoerssector. Om dit te bereiken is een systeem van

verhandelbare brandstofeenheden opgezet. Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) implementeert in overleg met het ministerie van Economische Zaken (EZ) de regels voor de emissiehandel in Nederland. Het agentschap valt onder het ministerie van IenM en voert de wettelijke taken uit.

De NEa heeft een aantal rollen om deze wettelijke taken uit te voeren. Allereerst beheren wij in de rol van uitvoerder, het Nederlandse deel van het Europese CO<sub>2</sub>-register. Wat dat concreet inhoudt is vergelijkbaar met bijvoorbeeld het beheren van een systeem met bankrekeningen. Een bank dient ervoor te zorgen dat transacties altijd juist en betrouwbaar kunnen plaatsvinden. Voor het CO<sub>2</sub>-register geldt dat ook. Wij moeten zorgen dat het systeem toegankelijk is, dat transacties traceerbaar zijn en dat deze op een goede manier kunnen plaatsvinden. Dit brengt met zich mee dat het systeem aan hoge technische en beveiligingseisen moet voldoen, deze zijn Europees bepaald.

Daarnaast zijn wij toezichthouder en handhaver. We hantieren een interventiestrategie en een boetesystematiek. De wet geeft ons een aantal tools die wij in geval van non-compliance kunnen inzetten. Hieronder vallen de ambtshalve correctie van de uitstoot van bedrijven, de bestuurlijke waarschuwing, de last onder dwangsom en de bestuurlijke boete.

Ten slotte vervullen wij een rol als rapporteur en adviseur, zowel richting bedrijven als richting beleidsmaker en wetgever. We adviseren over beleid aan het ministerie van IenM en het ministerie van EZ, aan de voorkant (bijvoorbeeld op het gebied van handhaafbaarheid, uitvoerbaarheid



en fraudebestendigheid) en achteraf (werkt het wettelijke instrumentarium waar wij op toezien). We nemen daarbij ook deel aan Europese fora. Hierin overleggen we met onze Europese collega's hoe de Europese richtlijn op een geharmoniseerde wijze zo krachtig mogelijk is te implementeren.”

### Hoe ziet de organisatie er uit?

“Wij zijn in totaal met 61fte die in drie domeinen werkzaam zijn. Een domein voor de emissiehandel, een domein verantwoordelijk voor hernieuwbare energie in het vervoer en een domein verantwoordelijk voor strategie en organisatie. Door deze indeling in domeinen hebben wij de wettelijke taken gespiegeld in de organisatie. Wij leggen verantwoording af aan een (parttime) bestuur. Dit bestuur is als zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken en heeft een mandaat gegeven aan het agentschap om deze taken uit te voeren. Ik mag als directeur in mandaat en binnen de door het bestuur vastgestelde kaders dus vrijwel alle besluiten nemen, maar dat geldt niet voor beslissingen op bezwaar en Wob-verzoeken.<sup>1</sup> Als een bedrijf bezwaar maakt bij handhaving of bij een Wob-verzoek wordt het besluit door het bestuur genomen. Daarnaast verrichten we ook een beperkt aantal taken rechtstreeks voor het ministerie IenM. We verkrijgen jaarlijks opdracht voor wettelijke en aanvullende taken vanuit het ministerie IenM in de vorm van een offerteprocedure waardoor transparant wordt wat onze benodigde middelen zijn voor het uitoefenen van onze taken.”

### Kunnen de verschillende rollen elkaar in de weg zitten?

“In onze functies is rolvastheid van belang. Iemand kan niet zowel toezichthouder als adviseur zijn, omdat een toezichthouder onbevooroordeeld moet kunnen oordelen of in een concrete situatie sprake is van een overtreding of niet. Als een inspecteur in een eerder stadium als adviseur is opgetreden, kan dat immers onbevangen oordeelsvorming van het uitvoeren van toezicht belemmeren. Toezichtrapporten zijn constaterend, feitelijk en niet beleidsmatig. We hebben als organisatie pittige discussies gevoerd over deze functiescheiding. Naar aanleiding daarvan hebben we een protocol opgesteld waarin onder meer drie belangrijke uitgangspunten zijn opgenomen: 1) er moet altijd een minimumcapaciteit zijn voor toezicht en handhaving; 2) een adviseur is geen toezichthouder; 3) steeds moet duidelijk zijn vanuit welke rol inbreng wordt geleverd. We organiseren actief interne discussies over interpretatiekwesties om tot een goede oordeelsvorming te komen. Deze aanpak draagt eraan bij dat de NEa richting bedrijven eenduidig optreedt.”

### Hoe wordt uitstoot objectief gemeten en geborgd?

“Het objectief vaststellen van de uitstoot van een bedrijf

gebeurt op basis van twee Europese verordeningen: de Monitoring Reporting Verordening (MRV) en de Accreditatie en Verificatie Verordening (AVV). Bedrijven die onder het Europese CO<sub>2</sub>-register 'ETS' vallen moeten een monitoringplan opstellen dat voldoet aan de vereisten in de MRV. Als bij toetsing door de NEa blijkt dat dit het geval is, krijgt het bedrijf een emissievergunning. Pas vanaf dat moment kan het bedrijf aan het EU ETS deelnemen. In zo'n monitoringplan moet niet alleen beschreven zijn hoe het bedrijf de jaarlijkse uitstoot vaststelt, maar ook op welke wijze interne controles op de juistheid van dat emissiecijfer worden getoetst. Dat is ook de eerste van in totaal drie borgingslagen om tot juiste emissiecijfers te komen. In de AVV is vastgelegd hoe het systeem van accreditatie en verificatie binnen het EU ETS is vorm gegeven. Bedrijven moeten jaarlijks een emissieverslag indienen bij de NEa waarin over de uitstoot in het betreffende jaar wordt gerapporteerd en daarbij ook een verklaring van een onafhankelijk geaccrediteerde verificateur overleggen. Deze verklaring van de verificateur omtrent de juistheid van het emissiecijfer



vormt de tweede borgingslaag voor de juistheid van het emissiecijfer. Tot slot analyseert en toetst ook de NEa nog een keer de emissieverslagen en wordt op basis van een jaarlijks toezichtplan via audits of andere onderzoeken nader onderzoek door de NEa verricht. Dat is de derde borgingslaag in het EU ETS.”

### Hoe toetsen jullie bedrijven?

“Op verschillende niveaus beoordelen wij of bedrijven zich houden aan hun verplichtingen. Wij bestuderen de verklaringen van de verificateur en het emissieverslag. Wij maken geen gebruik van de rapporten van de verificateur die de basis zijn voor de verificatieverklaring tenzij hiertoe aanleiding bestaat. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat het

# Een bedrijf geeft een uitstootcijfer op en we willen dan in systemen, rapportages, berekeningen terugvinden hoe dit cijfer tot stand is gekomen

beeld uit het verificatieverslag niet strookt met onze eigen waarnemingen. Daarnaast kijken we naar trends, zowel bijvoorbeeld de prestaties van een bedrijf in de tijd als in relatie tot gelijksoortige bedrijven. Bij afwijkingen kijken we wat de oorzaak kan zijn. Daarnaast verrichten we inspecties bij bedrijven. Een inspectie houdt onder meer in dat we een audittrail vaststellen. Een bedrijf geeft een uitstootcijfer op en we willen dan in systemen, rapportages en berekeningen terugvinden hoe dit cijfer tot stand is gekomen. Bij ons werken mensen met een technische, juridische en auditachtergrond. Werknemers hebben een divers werkverleden, het kan gaan om mensen die werkten als beleidsmaker binnen een ministerie, maar ook om iemand uit de accountancy of een andere inspectie. We hebben veelal mensen in dienst met enige jaren werkervaring.”

## Worden Nederlandse bedrijven belemmerd in hun concurrentiepositie?

“Het systeem van emissiehandel is een Europees systeem. Deelnemende Nederlandse bedrijven kennen dus geen nadeel ten opzichte van bedrijven in Europa. Voor bedrijven die concurreren met bedrijven buiten de EU bestaat het risico dat zij vanwege de kosten van emissiehandel hun activiteiten verplaatsen naar landen buiten de EU. Om te voorkomen dat langs deze weg verplaatsing van productie naar landen buiten de EU plaatsvindt (en er dus geen reductie van CO<sub>2</sub> plaatsvindt, vaak als ‘koolstoflekkage’ aangeduid), worden gratis emissierechten toegewezen aan die bedrijven die hiervoor gevoelig zijn.

Als gevolg van de huidige lage koolstofprijs zal die prikkel op dit moment overigens niet sterk zijn. Gelukkig zien wij dat ook buiten de EU gestart wordt met soortgelijke emissiehandelssystemen. In Nieuw-Zeeland, Canada, Het noordoosten van de Verenigde Staten, California, maar ook in de steden Tokio en Saitama en in Zuid-Korea zijn systemen opgezet. In 2017 zal ook China haar emissiehandelssysteem lanceren. Dit betekent dat er eind 2017 in zoveel landen, provincies en steden emissiehandelssystemen zijn dat bijna 50% van de wereldwijde Bruto Nationaal Product wordt geproduceerd in landen waar een emissiehandelssysteem operationeel is. De volgende stap is om de verschillende systemen met elkaar te linken.”

## Is de NEa zelf onderwerp van audit?

“De Auditdienst Rijk (ADR) komt jaarlijks langs voor de controle van het financieel jaarverslag. Daarnaast vragen wij soms zelf om een aspect uit ons werk te auditeren. Zo heeft de ADR penetratietesten uitgevoerd op het nieuw in te voeren register voor energievervoer. Verder vinden in Europees verband peer reviews plaats tussen de verschillende uitvoerende instanties om te komen tot best practices. Ook vanuit de Verenigde Naties (in het kader van het Kyoto-protocol) vinden peer reviews plaats. Het kerndepartement IenM kan

de ADR ook opdracht geven tot een audit bij de NEa. Ten slotte hebben wij, toen wij aan de start stonden van een ingewikkelde rekenexercitie om in een kort tijdsbestek te komen tot een nieuwe toewijzing van rechten aan bedrijven voor de komende acht jaar, onze werkprocessen vooraf laten toetsen door een extern accountantskantoor. We wilden vooraf zekerheid dat deze werkprocessen adequaat zijn om te komen tot goede en snelle berekeningen. Na afronding van deze exercitie hebben we ook weer laten auditeren of we ons in de praktijk ook hebben gehouden aan deze werkprocessen. Dat was heel waardevol.”

## Liggen we op schema met de uitstoot?

“Dat moeten jullie aan de beleidsverantwoordelijken van het ministerie vragen! Het is niet aan de NEa om daar uitspraken over te doen. Niettemin wil ik wel zeggen dat we Europa breed inmiddels al de 2020-doelstelling van het ETS om de uitstoot met 21% te reduceren hebben behaald. Met name buiten Nederland is de uitstoot flink gedaald. In Nederland is de uitstoot van de industrie in 2016 op een constant peil gebleven.” <<

## Noot

1. Wob, Wet openbaarheid van bestuur

## Over...

Ingenieur Marc Alessie is directeur van de Nederlandse Emissieautoriteit.





# Wat we kunnen leren van de sector: analyse van gedragsfouten!

De olie- en gassector herinnert mij altijd aan de aandacht voor veiligheid, veiligheidsgedrag en analyse van gedragsfouten. Het internationale incident rondom Deepwater Horizon voor de kust van de Verenigde Staten is alweer zeven jaar geleden. Dit incident veroorzaakte een majeur milieu-incident en meerdere boorplatform-medewerkers overleefden het incident niet. Uit het onderzoek door BP bleek dat het voorkomen had kunnen worden als simpelweg de bestaande richtlijnen en procedures gevolgd waren. Echter, er bleek geen effectieve veiligheidscultuur aanwezig te zijn.

Daarentegen was Shell al in de jaren tachtig gestart met het borgen van een effectieve veiligheidscultuur om het aantal fatale veiligheidsincidenten terug te dringen naar 0, ofwel 'goal zero'. Ze hadden uitgebreid onderzoek door sociale wetenschappers laten uitvoeren die aangaven dat naast het instellen van regels, procedures en managementsystemen vooral de veiligheidscultuur een factor van belang is om het aantal incidenten daadwerkelijk omlaag te kunnen krijgen en te houden. Shell heeft daarbij de ijsberg van Edgar Schein voor veiligheid doen indalen bij alle medewerkers als gemeenschappelijke veronderstellingen qua artefacten, waarden en intrinsiek gedeelde zingeving. Het programma wordt ondersteund door een heldere toon aan de top, het topmanagement is groot vaandeldrager van het belang

van veiligheid. Daarnaast zijn er ook duidelijke targets om goal zero te bereiken en veel dialoog en leren van incidenten om (soortgelijke) incidenten in de toekomst te voorkomen.

Het programma was zo succesvol dat het ook buiten Shell werd opgepakt. Shell bracht het programma in een aparte stichting onder zodat het ten behoeve van de maatschappij verder kan worden toegepast. De aantrekkelijke titel van het programma is 'hearts and minds'. Een interessant gegeven is dat het succes van het hearts-and-mindsprogramma binnen de veiligheidswereld zeer bekend is, ook buiten de olie- en gassector. De kracht van het veiligheidsprogramma is de overeenstemming dat iedereen veilig thuis wil komen na het werk. Niemand is het oneens met het voorkomen van dodelijke ongelukken.

Echter, het hearts-and-mindsprogramma wordt buiten de veiligheidswereld beperkt toegepast. Dit is een gemiste kans. Er wordt twintig jaar internationaal onderzoek en inzichten over gedrag in relatie tot het voorkomen van incidenten onbenut gelaten. Het onderzoek heeft namelijk interessante methoden en technieken opgeleverd, zoals de veiligheidsladder, waarbij het gedrag rondom veiligheid kan worden gemeten. De veiligheidsladder kan ook breder dan alleen voor veiligheid worden toegepast, dit is echter nog grotendeels ontgonnen gebied. Een

eerste kans voor de internal auditor om zich daar eens verder in te verdiepen.

Even terug naar het Deepwater Horizon-rapport dat openbaar is en waar iedereen van kan leren! Vanwege het desastreus effect is het nauwkeurig onderzocht. Wat kunnen we daar van leren als internal auditors? Evalueren wij weleens projecten of grote fouten of grote fraudes binnen een organisatie tot aan de kernoorzaken? In de veiligheidswereld is er uitgebreide literatuur en ervaring rondom het uitvoeren van incident analysis. Naast het uitvoeren van onderzoek dienen de ervaringen besproken te worden in de organisatie om te kunnen leren. Dit kan in management meetings, in kennissessies tussen werkmatschappijen en door middel van verschillende media (nieuwsbrieven, video's, kennisdatabases, et cetera).

Een veelheid aan mogelijkheden voor de internal auditor! Gaan jullie in het kader van de ontwikkeling van jullie auditplan 2018 ook kijken naar mogelijkheden om meer fundamentele evaluaties en/of lessons learned sessies uit te voeren? Een interessant experiment?

---

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

---

Fugro levert als toeleverancier binnen de olie- en gasector specialistische services aan nationale en internationale oliebedrijven.

Het auditteam van Fugro blikt terug op de afgelopen drie jaar waarin het team is opgericht en vormgegeven.

# De ontwikkeling van het auditteam van Fugro

# De uitdaging voor de internal auditafdeling is relevant te blijven en actuele risico's te blijven benoemen

Bij de woorden olie- en gassector wordt al snel gedacht aan grote oliegiganten als Shell, BP, Exxon, et cetera. Daarentegen is er in de sector ook nog een groot aantal toeleveranciers die specialistische services verlenen aan internationale en nationale oliebedrijven. Fugro is er daar een van. Fugro is betrokken bij de diverse stadia die een oliemaatschappij doormaakt door middel van het uitvoeren van bodemonderzoek en het onderzoeken en duurzaam onderhouden van (offshore)bedrijfsbezittingen. In 2016 was Fugro voor ongeveer 65% van haar omzet afhankelijk van de olie- en gasindustrie.

Fugro is een van origine Nederlands bedrijf, opgericht in 1962 en genoteerd aan de Amsterdamse beurs. De omzet over 2016 bedroeg € 1,8 miljard met 10.500 werknemers, opererend in 60 landen. Vanaf 1 januari 2017 is de organisatie ingedeeld in drie divisies: Land, Marine en Seabed Geosolutions (een joint venture met CGG).

## Onafhankelijke internal auditafdeling

In 2014 is binnen Fugro, als onderdeel van een 'finance improvement roadmap', een onafhankelijke internal auditafdeling opgericht. Het doel is de interne beheersing van de organisatie te versterken en daarmee op de lange termijn prestaties te verbeteren. Centraal staat het op gestructureerde wijze beoordelen van de effectiviteit van risk management, interne beheersing, governanceprocessen én het adviseren hoe deze te verbeteren.

De internal auditafdeling van Fugro voorziet het management en het auditcommittee van informatie omtrent de kwaliteit van het interne beheersingssysteem. Daarnaast worden de internal audits gebruikt als een middel om het lokale management te helpen om de verbetermogelijkheden in de interne beheersing in kaart te brengen en hierover te adviseren. Hierbij worden ook concrete verbeterpunten voorgesteld die het lokale management richting geeft in het verder ontwikkelen van hun organisaties. Een belangrijke toegevoegde waarde is het kunnen delen van best practices die in alle audits over de hele wereld verzameld zijn en die een synergievoordeel opleveren.

Sinds de start van de afdeling in 2014 zijn de richtlijnen van het IIA met betrekking tot het functioneren van een internal auditafdeling leidend geweest voor de inrichting van de afdeling. In oktober 2016 is de internal auditafdeling met een positief resultaat getoetst door het toetsingsorgaan van het IIA.

## Werkzaamheden

Fugro is van origine een decentrale organisatie met meer dan 150 werkmaatschappijen. Dit is de basis geweest voor het voornamelijk uitvoeren van reviews op geselecteerde werkmaatschappijen. De te reviewen werkmaatschappijen werden geselecteerd op basis van een organisatiebrede risk assessment. In deze reviews worden de operationele processen in een werkmaatschappij gereviewed en, indien de risk assessment hiertoe aanleiding geeft, uitgebreid met specifieke werkzaamheden. Gefocust wordt op tien gestandaardiseerde hoofdprocessen (van inkoop tot financial reporting).

Het resultaat is een rating per werkmaatschappij.

Gaandeweg is de scope van de afdeling uitgebreid met reviews op de grotere projecten. De projectreviews richten zich op strategische projecten die actueel zijn. Bij deze projecten kunnen meerdere werkmaatschappijen betrokken zijn. Bij deze reviews wordt vooral gekeken naar de projectmanagementprocessen en een aantal mogelijke projectrelevante processen binnen de werkmaatschappijen. Het interne Fugro Project Management Handboek is hierbij leidend.

Tot slot worden er ook ad-hocreviews (special reviews) uitgevoerd. Deze reviews, vaak compliancegerelateerd, zijn heel divers en worden voornamelijk vanuit het management of de business voorgesteld. Een voorbeeld is een onderzoek naar klokkenluidersmeldingen. Het doel van deze reviews is om zaken onafhankelijk te beoordelen en op te treden als sparingpartner opdat het management zorgvuldige beslissingen kan nemen.

In 2016 heeft Internal Audit in totaal 27 reviews uitgevoerd bestaande uit reviews op werkmaatschappijen, projectreviews en special reviews. Voor de technische kennis die soms nodig is voor het uitvoeren van deze reviews hebben wij projectmanagementcursussen aan de Fugro Academy gevolgd en nemen wij regelmatig gastauditors mee vanuit de business.

## Ontwikkelingen

De olie- en gassector beleeft momenteel een roerige tijd. Ook voor Fugro is de impact van de oliecrisis helaas nog niet voorbij. Dit heeft gevolgen gehad voor de werknemers. Fugro moest wereldwijd kostenbesparingen doorvoeren, onder andere door het aantal werknemers te reduceren van 14.500 naar 10.500. Als gevolg hiervan zijn supportprocessen gecentraliseerd en relevante werkmaatschappijen in landenorganisaties samengevoegd. Op die manier is een efficiëntieslag gerealiseerd en zijn kosten gereduceerd.

Momenteel staan verandering en flexibiliteit centraal. Fugro

**Maarten Schönfeld (voorzitter audit committee Fugro nv) op de AvA d.d. 1 mei 2017:** "Als ik terugkijk naar het jaar 2016, dan denk ik dat we veel geleerd hebben en derhalve profijt hebben gehad van het feit dat we een volledig bezette interne auditdienst hebben. Degenen die al wat langer bij de onderneming betrokken zijn in de vorm van aandeelhouderschap, weten zich nog wel te herinneren dat een aantal jaren geleden eigenlijk de interne auditdienst niet bestond. Ik wil niet zeggen dat er destijds niet aan interne audit werd gedaan, maar dat is nu veel beter gestructureerd en we kunnen ons meten naar de best practice. Daar ben ik wel trots op, maar het is nog belangrijker dat dat ook de positieve waardering van het bedrijf intern tot uitdrukking brengt."

heeft gesneden in de kosten en veel processen, opdrachten en projecten kregen een andere invulling of zijn anders begeleid. Deze flexibiliteit was niet mogelijk zonder de stevige fundering van het bedrijf en de verbondenheid van de mensen. De internal auditafdeling heeft ten aanzien van het optimaliseren van flexibiliteit als ondersteunende functie gediend voor het identificeren van risico's en het monitoren van de opvolging aan de geïdentificeerde risico's.

Met de meer centrale aansturing is ook onze risk assessment verschoven van werkmaatschappijgedreven naar meer focus op service lines, divisies, supportorganisaties (shared service centres) en Fugrobrede thema's zoals het forecastproces. Dit betekent dat bestaande werkprogramma's niet meer of minder relevant zijn en dat nieuwe aanpakken worden ontwikkeld. De uitdaging voor de internal auditafdeling is om blijvend relevant te zijn, de actuele risico's te blijven benoemen en als interne adviseur te fungeren voor het management. Ook het internal auditteam heeft zich ontwikkeld en is zelfs drastisch gewijzigd. In 2014 startte Pieter Goudriaan en hij heeft vier mensen mogen werven waarvan een binnen de Fugro-organisatie. Twee waren naast RA ook RE aangezien het duidelijk was dat er op IT-gebied expertise nodig was. Twee jaar later besloten twee teamleden Fugro te verlaten voor een mooie internal auditkans elders en had een persoon een interne overstap naar group control gemaakt. Gelukkig stond de aanpak inmiddels goed en zijn recent twee junior internal auditors begonnen en is het team weer volledig bezet met voldoende groei- en ontwikkelpotentieel.

### Lessons learned

De oliecrisis heeft de urgentie betreffende organisatieverbeteringen duidelijk gemaakt en versneld. Naast de ontwikkelingen die de individuele leden van de internal auditafdeling hebben doorgemaakt is ook de afdeling zelf gegroeid en zijn er lessen geleerd om op verder te bouwen.

Daarnaast is het waardevol gebleken om te spreken met peers in andere organisaties en hier lering uit te halen. Het IIA is daar een mooi kanaal voor, maar ook een-op-eengesprekken met andere internal auditafdelingen hebben ervoor gezorgd dat er kennis is gedeeld die anders zelfstandig ontwikkeld had moeten worden.

Een laatste constante les c.q. aandachtspunt is dat het startpunt van een internal audit het beantwoorden van de auditvraag moet zijn. De auditvraag komt van de stakeholders waarbij bij de beantwoording gelet wordt op de goede punten die al zijn aangetroffen en de zaken die verder ontwikkeld kunnen worden. Door dit met veel gedrevenheid, enthousiasme en menselijkheid te doen ontstaat een omgeving van en voor continue verbetering! <<

---

De auteurs werken bij Fugro. Pieter Goudriaan is head of Internal Audit. André Schuurmans is lead internal auditor. Anne Tissink is internal auditor. Miran Khidir is internal auditor.

---

advertentie

## Audit Manager

*Corbulo is het exclusieve carrière en interim management platform dat carrières van financials verbindt met duurzame organisatie doelstellingen. Corbulo is trusted partner in search en interim management van financial talent en executives. Wij werken al meer dan 10 jaar succesvol voor financials en organisaties met ambitie.*

### Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

#### Functie omschrijving

De primaire focus van de interne audit functie is gericht op de effectiviteit van de (interne controle op) management informatie en financiële rapportages.

Daarnaast ligt de focus op:

- Evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne controle en identificatie van mogelijkheden ter versterking van de interne controle op management- en financiële rapportage processen;
- Evaluatie van de betrouwbaarheid en integriteit van management- en financiële informatie en de middelen die worden gebruikt om deze informatie te identificeren, meten, classificeren en rapporteren;
- Evaluatie van interne controle activiteiten op het naleven van relevante interne plannen, richtlijnen en procedures, alsmede wet- en regelgeving welke een belangrijke invloed kan hebben op de financiële positie van de onderneming;
- het uitdragen van 'best practices' en het actief bijdragen aan het verbreden/verdiepen van relevante kennis van de financiële functie binnen de organisatie.

#### Vereisten

- Certified Internal Auditor/ RO bij voorkeur met een aanvullende post doctorale titel;
- Minimaal 5 tot 10 jaar relevante werkervaring in een complexe en internationale omgeving en / of bij een van de 'big four' organisaties;
- Kennis van informatietechnologie, office systemen, ERP-systemen en data management;
- Kennis van en ervaring met (moderne) audit technieken, risk management, (administratieve) organisatie en (interne) controle.

#### Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of [f.heintz@corbulo.net](mailto:f.heintz@corbulo.net)

Kijk op onze website [www.corbulo.net](http://www.corbulo.net) voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

**Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg**  
**Telefoon: 070 - 319 70 90 • [www.corbulo.net](http://www.corbulo.net)**

**Corbulo**  
*dedicated to financials*  
executive search | talent search | interim management



# Vijf vragen aan...

**één** **Wat kenmerkt een goede commissaris?**  
“In ieder geval een gezonde nieuwsgierigheid in mensen, organisaties en vernieuwing en verbetering. Verder kan ik niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het is een diverse raad te hebben. En ik denk dat een raad van commissarissen zich daartoe nog meer kan lenen dan een bestuur, waar de eisen vanuit kennis en ervaring voor de uitvoerende functie primair staan. Daarmee kan je vanuit de raad waarde toevoegen aan het uitvoerend bestuur en de organisatie.”

**twee** **Beschikt u binnen uw commissariaten over een interne auditfunctie. Zo ja, hoe is de relatie tussen de RvC en de IAD?**  
“In alle organisaties waar ik commissaris ben bestaat een interne auditfunctie. Dat is begrijpelijk, omdat ik veel in de financiële sector opereer. Maar ook Fugro heeft sinds een aantal jaren een interne auditfunctie. Overal zie ik een vergelijkbare relatie: de interne auditor is vaak of altijd bij de vergadering van de auditcommissie aanwezig, heeft soms een secretarisfunctie daarin en speelt een rol in de voorbereiding van de agenda en de stukken van de auditcommissie. Daarnaast spreek ik – in ieder geval als ik voorzitter ben van een auditcommissie – regelmatig de interne auditor buiten de vergadering van de commissie. Met de onafhankelijke rol ten opzichte van de eerste en tweede lijn in het risicomanagement in de organisatie is de interne auditor naast de externe accountant een zeer relevante partij voor de commissarissen. Eigenlijk zie ik dat de nieuwe Corporate Governance Code, voor wat betreft de relatie met de interne auditor, bij financiële instellingen en grote internationale bedrijven al best practice is.”

**drie** **Is een commissaris vooral een controleur of juist een adviseur?**  
“Een commissaris heeft drie rollen: toezichthouder, werkgever (van het bestuur) en adviseur. Het hangt natuurlijk van de omstandigheden af welke rol de meeste nadruk krijgt. In de afgelopen jaren rond en na de financiële crisis hebben we gezien dat iedereen de adviseurs- en werkgeversrol weliswaar belangrijk vond, maar dat vooral de rol van toezichthouder de overhand heeft gehad. Dat had alles te maken met de crisis en met de grote

hoeveelheid regelgeving die daarop volgde. De effecten daarvan zijn nog steeds merkbaar, vooral in bankenland, maar langzamerhand zie ik steeds meer aandacht uitgaan naar de andere rollen. En dat is ook nodig. De wereld om ons heen verandert heel snel en de bedrijfs- en bestuursmodellen van gisteren zijn vandaag niet meer relevant. Als innovatie en vernieuwing niet of niet voldoende op de agenda van het bestuur staan, moet de commissaris daar aandacht voor vragen. Maar ook als de vernieuwing wel hoog op de agenda staat is er een belangrijke rol voor de commissaris: kritisch volgen, stimuleren, nieuwe perspectieven aandragen.”

**vier** **Wat moet verbeteren aan het toezicht in Nederland? Of, wat moeten de RvC's in Nederland beter doen?**  
“Historisch gezien treedt de raad van commissarissen heel beperkt naar buiten. Dat gebeurt eigenlijk alleen in het geval van een crisis. Dat past op zich bij de rol die de commissaris vervult, namelijk niet uitvoerend. Maar als je – in een geval van crisis of anderszins – wel een keer naar buiten moet treden, heb je wel een relatie nodig om op voort te bouwen. Ik denk dat commissarissen dat in het algemeen wat beter en meer kunnen doen. De eerste stappen hiervoor zie je nu in het jaarverslag, waarin meer inhoudelijk verantwoording wordt afgelegd over de rol die de commissarissen het afgelopen jaar hebben gespeeld en de onderwerpen die in de vergaderingen aan de orde zijn geweest.”

**vijf** **Hoe ziet u de rol van commissaris zich de komende jaren ontwikkelen?**  
“Zoals ik hiervoor aangaf verwacht ik dat commissarissen zich bewuster zullen worden van de noodzaak verantwoording over hun rol af te leggen aan de stakeholders. Het gesprek met de stakeholders beperkt zich nu in de regel tot de interne stakeholders, zoals de medewerkers, het management en de ondernemingsraad. In het jaarverslag is mede onder invloed van de Corporate Governance Code meer zichtbaar van het werk van commissarissen. Ik verwacht dat we in de toekomst nog meer zichtbaar zullen zijn, bijvoorbeeld doordat de commissaris in een aandeelhoudersvergadering of op andere momenten in gesprek gaat met relevante stakeholders buiten de onderneming.”

Thema Energie  
Tekst Drs. Margot Hovestad RO  
Sander Diks CIA  
Beeld NFP Photography  
Gasunie





# Internal Audit binnen Gasunie: *wie niet groot is moet slim zijn*

Wouter Schram, manager Operational Audit en Risk Management  
bij Gasunie, over de uitdagingen van een kleine internal  
auditafdeling en de huidige en toekomstige rol van zijn afdeling  
binnen Gasunie.

## Ter introductie, wat is Gasunie voor een bedrijf?

“Gasunie is een staatsdeelneming en onze enige aandeelhouder is de Nederlandse Staat. Onze taak is het verzorgen van veilig, betrouwbaar en betaalbaar gastransport. We beheren en ontwikkelen daarvoor onder andere gasinfrastructuur en gashandelsplaatsen. Bekend zijn onze gastransportnetwerken in Nederland en Noord-Duitsland. Via deze netwerken transporteren we bijna een kwart van het totale gasverbruik van de Europese Unie. Door de aard van onze activiteiten zijn wij daar een natuurlijke monopolist. Dat brengt met zich mee dat zowel onze omzet als onze tarieven gereguleerd zijn en dat de Autoriteit Consument en Markt (ACM) hierop toezicht houdt. Onze klanten zijn gasproducenten, energieleveranciers, handelaren en eindgebruikers zoals elektriciteitscentrales en grote industrieën.

Naast de netwerken in Nederland en Duitsland ondernemen we ook enkele niet-gereguleerde activiteiten, soms zelfstandig en soms in een joint venture. Voorbeelden zijn internationale transitleidingen zoals de Balgzand-Bactonleiding (BBL) tussen Engeland en Noord-Holland, en een kort-cyclische gasopslag in Zuidwending. Samen met Vopak hebben we de GATE-terminal gebouwd waar Liquid Natural Gas per schip wordt aangevoerd en wordt overgeslagen of in gasvorm wordt getransporteerd.

Op dit moment bevindt Europa zich volop in een energietransitie. Om te komen tot een CO<sub>2</sub>-neutrale energievoorziening moeten we afscheid nemen van fossiele brandstoffen. Onze kennis en ervaring met betrekking tot energie en energie-infrastructuur kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan deze energietransitie. Daarom nemen we actief deel aan duurzame initiatieven. Voorbeelden hiervan zijn projecten op het gebied van ‘hernieuwbare gassen’ zoals groen gas en waterstof en op het gebied van warmtetransport. Om

goed invulling te kunnen geven aan onze veranderende rol is Gasunie zelf ook in transitie.”

## Hoe is Internal Audit ingericht binnen Gasunie?

“De auditfunctie binnen Gasunie ontstond zo’n twintig jaar geleden vanuit de auditafdeling van Esso. Destijds waren Shell en Esso nog aandeelhouders van Gasunie. Internal Audit houdt zich bezig met operational audits en doet daarnaast nog enkele compliance audits, die bijvoorbeeld gelinkt zijn aan de randvoorwaarden uit de Gaswet. Het merendeel van de audits, zo’n 70%, bestaat uit periodiek terugkerende audits en de rest uit themagerichte audits naar bijzondere onderwerpen. Wij spelen geen rol in de controle van de jaarrekening, dit wordt volledig gedaan door de externe accountant. Een jaar geleden hebben wij Internal Audit en risk in één afdeling ondergebracht. Het zijn nog steeds twee onafhankelijke functies maar nu aangestuurd door dezelfde manager. De riskfunctie binnen onze afdeling betreft corporate risicomanagement. Het operationeel risicomanagement wordt uitgevoerd door de business. De kleine afdeling, die door mij wordt geleid, bestaat uit vier auditors en een risk officer. Alle internal auditors zijn afkomstig uit de business. Dit is gezien de specifieke, vaak technische, kennis die komt kijken bij onze audits ook zeer gewenst. De combinatie van audit en risk geeft synergievoordelen die bijvoorbeeld duidelijk naar voren komen bij de totstandkoming van het auditplan.”

## Hoe is de relatie met de raad van bestuur (RvB) en de raad van commissarissen (RvC)?

“Gasunie kent een vierhoofdige RvB. Internal Audit is bij ons onderdeel van de portefeuille van de CEO en risicomanagement van de CFO. Met zowel de RvC als de auditcommissie

heb ik een open en constructieve relatie. Deze relatie heeft Internal Audit in de afgelopen jaren opgebouwd door goede onderzoeken uit te voeren en meerwaarde te leveren. Zowel voor audit als voor risk heb ik periodiek overleg met de CEO en CFO. Het auditplan wordt in samenspraak met de RvB opgesteld, waarbij speciale aandacht uitgaat naar de invulling van de themagerichte audits. Daarna wordt het auditplan voorgelegd aan de auditcommissie. Geeft een auditrapportage daartoe aanleiding, dan schuif ik aan bij de RvC om een toelichting te geven. Ik ben aanwezig bij de vergaderingen van de auditcommissie en rapporteer daar over de uitgevoerde onderzoeken. Met de voorzitter van de auditcommissie heb ik regelmatig bilateraal overleg.”

#### Welke uitdagingen brengt een dergelijke kleine internal afdeling met zich mee?

“De afdeling wordt op korte termijn zelfs nog wat kleiner, omdat we teruggaan naar drie auditors. Doordat het zo'n kleine afdeling is moeten we scherp zijn op het selecteren van de juiste onderwerpen voor de audits en slim zijn in de bemensing ervan. Het dwingt je goed afgewogen keuzen te maken en daar is niets mis mee. Hierbij worden we ook geholpen door een ontwikkeling die er binnen Gasunie gaande is. Er worden namelijk steeds meer kwaliteitssystemen met daaraan verbonden certificeringen geïntroduceerd, bijvoorbeeld bij assetmanagement en IT. De business regelt het auditen van de kwaliteitssystemen grotendeels zelf

## Kennis is de grootste uitdaging

door middel van interne of externe audits. Wij maken daar waar mogelijk gebruik van de uitkomsten van deze audits en richten ons in de eigen audits meer op procesbeheersing en realisatie van doelstellingen. Hierdoor blijven we weg van het meer procedurele. Door af en toe mee te draaien in de audits op de kwaliteitssystemen vergewissen wij ons ervan dat er daadwerkelijk gesteund kan worden op deze werkzaamheden en daarnaast geeft het ons de mogelijkheid ter plekke advies te geven over verbeterpunten. Capaciteit is echter niet de grootste uitdaging.”

#### Wat dan wel?

“Zorgen dat je de specifieke kennis in huis hebt, met name over het primaire proces van Gasunie. Daarom vullen we ons auditteam aan met Gasuniemedewerkers uit de business, zogenoemde 'gastauditors'. Hierbij houden we er uiteraard wel rekening mee dat we de gastauditors niet inzetten voor audits op processen waarbinnen ze zelf werkzaam zijn. Aanvankelijk hebben we daarbij vooral een beroep gedaan op ex-auditors. Omdat auditors binnen Gasunie vaak doorgroeien naar functies waar ze moeilijker de tijd kunnen vrijmaken zijn we daarvan grotendeels afgestapt. We zoeken nu breder naar collega's in de business die beschikken over de juiste competenties én die het leuk vinden om met een audit mee te draaien. Gasunie kent bijvoorbeeld een 'top class programma' voor 'high potentials'. Een onderdeel van dit programma is dat alle deelnemers minimaal één audit meedraaien. Dit wordt zowel door ons als door de deelnemers aan dit programma als waardevol ervaren. Het blijft echter wel lastig om mensen voor de volle drie weken van een audit los te weken uit het primaire proces. Ondanks dat het model van gastauditors de warme steun van de RvB geniet, levert dit in de praktijk toch nog wel eens wat uitdagingen op. Ten slotte worstelen we als kleine afdeling, maar ook door onze rol, wel met de door IIA vereiste toetsing op de IIA-standaarden. Het is volstrekt helder dat er door iedere auditafdeling voldaan moet worden aan een aantal minimumeisen. Ik juich ook toe dat de mogelijkheid bestaat om daarop te worden getoetst en heb er geen moeite mee als we worden aangesproken als zaken ontbreken of als de werkwijze voor verbetering vatbaar is. Met een self assessment checken we of wij aan de standaarden voldoen. In sommige gevallen maken we echter een bewuste keuze om af te wijken van de standaarden, bijvoorbeeld uit praktische overwegingen en omdat het belang voor onze context minder groot is. Ik merk dat ik moeite heb met het verplichte karakter van kwaliteits-toetsing en vooral de verplichting om te voldoen aan een extern opgelegd verbeterplan. Sommige inrichtingsvragen zijn keuzen waarbij de meerwaarde en effectiviteit voor Gasunie leidend zijn, laat die dan ook gewoon bij het bedrijf zelf liggen. Ik ben een groot voorstander van meer maatwerk als het gaat om de kwaliteitstoetsing, zeker voor kleine afdelingen die niet als 'interne accountant' werken.”

advertentie

## nieuwe economie nieuwe perspectieven

### Realiseer groei in een turbulente markt met een wendbare overnamestrategie

De huidige economische meewind geeft een boost aan de groeiambities van organisaties. Tegelijk zorgen dynamische ontwikkelingen op het gebied van internationale regelgeving, geopolitiek en technologie voor onzekerheid. Waarin gaat u investeren? Kiest u voor organische groei of voor een fusie of overname? Deze tijd vraagt om wendbaarheid. Corporate agility, noemen we dat bij BDO. BDO helpt u een groei-strategie te bepalen waarmee u snel kunt inspelen op het veranderende investeringsklimaat. Bijvoorbeeld door groeikansen en bedreigingen in kaart te brengen met big data en door een succesvolle overnamestrategie voor u te ontwikkelen. Zo bieden we u ook op strategisch gebied nieuwe perspectieven.

Lees meer over wendbare strategievorming in de nieuwe BDO Scope op [bdo.nl/overnamestrategie](http://bdo.nl/overnamestrategie)

**BDO**

### Hoe ziet de internal auditafdeling van Gasunie er over een aantal jaren uit?

“Ik denk dat we dan nog altijd werken met een klein team, aangevuld met gastauditors uit de business. We hebben voor de internal-auditafdeling bewust gekozen om mensen uit de business op te leiden tot auditor in plaats van auditors aan te nemen en deze op te leiden tot ‘Gasuniedeskundigen’. Hierdoor is er nog een professionaliseringsslag mogelijk binnen de afdeling. Niet zozeer qua auditproces, want ik ben ervan overtuigd dat dat wel goed zit, maar wel qua kwalificaties. Zo hebben we momenteel geen RO’s binnen onze afdeling. Ik kan me voorstellen dat we over een aantal jaren zo ver zijn dat vaste senior auditors ook beschikken over een auditkwalificatie. Daarnaast hoop ik dat we bij Gasunie een vaste pool met gastauditors kunnen vormen die een á twee audits per jaar met ons meedraaien.

Dit zorgt voor meer stabiliteit en continuïteit waardoor we ook meer kunnen investeren in onze gastauditors, bijvoorbeeld in het aanbieden van audittrainingen.

Zoals ik eerder aangaf, zie je dat onze organisatie verandert om een constructieve rol te kunnen blijven spelen in een meer duurzame samenleving. Hiervoor zijn ondernemerschap en verbinding net zo belangrijk als de drie waarden die van oudsher leidend zijn voor Gasunie: veiligheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid. Dit vraagt dus ook een andere blik van de internal auditors, ze moeten inzien dat het hier ook gaat om snel kunnen schakelen en om samenwerking met partijen die soms zelf nog in ontwikkeling zijn. Een innovatieve omgeving gaat samen met andersoortige risico’s en vraagt om een andere balans tussen wendbaarheid en control, uiteraard wel met behoud van belangrijke randvoorwaarden.”

### Wat zijn de belangrijkste risico’s waar Internal Audit zich op richt?

“Dat zijn toch de risico’s die samenhangen met onze standaardbedrijfsprocessen en met de veiligheid, betrouwbaarheid en doelmatigheid hiervan. Deze risico’s komen veel voor in de terugkerende audits op onze auditkalender. Daarnaast worden de IT-risico’s belangrijker omdat IT steeds bepalender wordt voor onze bedrijfsvoering. Ook de risico’s die te maken hebben met de transitie van Gasunie zijn belangrijk voor ons.

Tot slot denk ik dat persoonlijke integriteit een belangrijk onderwerp is voor Internal Audit. Naast oog hebben voor potentiële risico’s op dit gebied en het op de auditagenda zetten, zie ik ook een rol voor ons om het bewustzijn rondom integriteit en gedrag levend te houden. Zo ben ik betrokken bij de update van de gedragscode van Gasunie en vertel ik hier iets over tijdens het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Ook ben ik de initiatiefnemer voor het vertonen van een tweetal films die hebben gedraaid op het Fraud Film Festival en een aansluitende paneldiscussie binnen Gasunie.”

### Speelt de problematiek rondom de aardbevingen in Groningen nog een rol?

“Niet direct maar indirect zeker. Gasunie heeft niet de rechtstreekse betrokkenheid die de NAM wel heeft. Natuurlijk volgen we intensief de discussie die in de politiek en de samenleving wordt gevoerd. We zijn een gasgerelateerd en bovendien een Gronings bedrijf. Een deel van onze mede-



werkers heeft zelf ook direct met de problematiek te maken. Daarnaast hebben we een rol in het opvangen van de gevolgen van de verminderde gaswinning in Groningen. Hierdoor veranderen de gasstromen waarvoor voldoende capaciteit beschikbaar moet zijn. Ook moet gas dat afkomstig is uit het buitenland door ons geschikt worden gemaakt voor gebruik in Nederland. Dat doen we door het met stikstof te mengen. Dit alles brengt weer specifieke risico’s met zich mee en dat is iets dat bij ons terugkomt in de audits.” <<

### Over...

Wouter Schram vervult als manager Operational Audit de rol van CAE van Gasunie. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de corporate risk managementfunctie. Hiervoor heeft hij verschillende managementfuncties in het primair proces binnen Gasunie vervuld. Zijn training als auditor heeft hij op the job bij Esso genoten.

In het kader van de energietransitie hebben netbeheerders een publieke taak gekregen. Een inkijkje in de wereld van netbeheerders.

# Auditen *buiten gebaande paden*



Het meeste van het werk van Enexis Netbeheer is onzichtbaar en kom je zelden tegen. Maar wie in Groningen, Drenthe, Overijssel, Noord-Brabant of Limburg woont, heeft grote kans klant te zijn van Enexis Netbeheer, dat naast Liander en Stedin een van de drie grote netbeheerders in Nederland is. De belangrijkste taak van een netbeheerder is het aanleggen en onderhouden van het energienet in Nederland. Bovendien zorgen netbeheerders voor het transport van energie: ze vervoeren energie van de elektriciteitscentrale of het gasstation naar woningen en bedrijven. Daarnaast maakt de netbeheerder het mogelijk dat klanten hun zelf opgewekte energie kunnen terugleveren aan het net.

## **Excellent netbeheer**

Dagelijks werkt Enexis Netbeheer aan excellent netbeheer. Veiligheid voor klanten en medewerkers staat hierbij voorop. Daarbij is er een ontwikkeling gaande van traditionele energienetten naar zogenoemde 'smart grids'. Door deze smart grids via Distributie Automatisering op afstand te bedienen, kan de storingsduur worden verkort. Een onderdeel hiervan is onder andere de slimme meter, die inmiddels bij meer dan 1 miljoen huishoudens is geïnstalleerd. Deze meter vormt in de toekomst een belangrijke schakel in het balanceren van vraag en aanbod van energie en helpt de consument inzicht te krijgen in zijn energieverbruik en zich zo daarvan bewuster te worden.

## **Energietransitie**

Netbeheerders hebben een maatschappelijke opdracht gekregen in het licht van de energietransitie: zorgen dat de energietransitie tegen de laagste maatschappelijke kosten plaatsvindt en dat de uiteindelijke duurzame energievoorziening betrouwbaar, betaalbaar en bereikbaar is. Het netwerk

# Met de juiste observaties kan Internal Audit een belangrijke objectieve bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie

van Enexis Netbeheer vormt een belangrijke basis om de energietransitie te realiseren. Lokaal opgewekte energie moet aan het net worden teruggeleverd en gedistribueerd. De snelheid van veranderingen en onzekerheden over hoe de energietoekomst eruit ziet zorgen voor veel uitdagingen.

## Enexis 2020

Het nieuwe strategische plan van Enexis Netbeheer heeft een ambitieuze missie: 'Wij realiseren een duurzame energievoorziening door state of the art-dienstverlening en netwerken en door de regie te nemen in innovatieve oplossingen.' Voor Internal Audit is het van belang onderzoeken te doen die hiervan afgeleid zijn. Onder andere door het uitvoeren van een review op het strategische programma dat ingericht is ter realisatie van deze strategie. Hierbij kijkt Internal Audit bijvoorbeeld naar de besturing, bezetting, rapportage en realisatie van de doelstellingen. Een dergelijke review is geen gemakkelijke opgave. Er zijn op voorhand geen scherpe normenkaders beschikbaar waaraan getoetst kan worden. Met de juiste observaties kan Internal Audit echter wel een belangrijke objectieve bijdrage leveren aan de realisatie van de strategie en zij voert daarom graag een dergelijke review uit.

## IT in de netten

De primaire processen van Enexis Netbeheer worden steeds verder geautomatiseerd. Dit sluit aan bij de state of the art-dienstverlening en netwerken in onze missie. Ook in de fysieke netten wordt steeds meer automatisering toegepast. Deze zogenaamde Operationele Technologie (OT) leidt tot efficiëntere bedrijfsprocessen, maar brengt ook nieuwe risico's met zich mee. Vooral op het gebied van IT-security. Voor de internal auditfunctie betekent dit dat er met enige regelmaat audits uitgevoerd worden met betrekking tot de IT-security in de netten. Te denken valt aan audits met betrekking tot de security (en privacy) rondom de slimme meter en het Bedrijfsvoeringscentrum, waar het hele energienet van het verzorgingsgebied wordt beheerd. Dat security een relevant onderwerp is, bleek eind 2016 opnieuw toen Oekraïne (net als in 2015) slachtoffer werd van een hackaanval op het elektriciteitsnetwerk. Hackers zouden op een elektriciteitsschakelstation nabij Kiev hebben ingebroken en de systemen offline hebben gehaald. Volgens het Oekraïense beveiligingsbedrijf ISSP is er op de systemen ingebroken door dezelfde hackers die het stroomnetwerk in 2015 hebben gehackt. ISSP stelt dat de hackers waarschijnlijk aanvalstechnieken aan het testen waren. Dat doet vermoeden dat de aanvallers een grotere aanval op het stroomnetwerk voorbereiden. Een scenario waar geen weldenkend mens op hoopt!

## Veranderende wetgeving

Naast dit alles speelt ook het thema compliance een belangrijke rol. Netbeheerders zijn in Nederland sterk gereguleerd. De Wet onafhankelijk netbeheer (Won) geeft duidelijke

spelregels en afbakening ten aanzien van de activiteiten van de netbeheerders. Daarnaast zijn de Gaswet en de Elektriciteitswet van toepassing op de netbeheerders. Deze kaders worden in acht genomen en zorgen er onder andere voor dat de marktwerking in energieland goed functioneert. De Won bepaalt bijvoorbeeld ook welke nevenactiviteiten (niet betrekking hebbende op het beheer van de infrastructuur) een netwerkbedrijf mag ontplooiën. De Autoriteit Consument & Markt (ACM) ziet hier als externe toezichthouder op toe.

Op dit moment speelt er rondom deze wetgeving behoorlijk veel. Met de eerder genoemde maatschappelijke opdracht met betrekking tot de energietransitie in het achterhoofd heeft de wetgever de conceptwet STROOM ontwikkeld. Deze werd eind 2015 door de Eerste Kamer weggestemd en inmiddels zijn er in plaats van de wet STROOM twee andere wetten gekomen; 1) de wet Windenergie op zee, 2) het wetsvoorstel VET (Voortgang Energietransitie). Deze laatste wet is gebaseerd op STROOM, maar betreft aanpassingen van de bestaande Elektriciteitswet en Gaswet. Momenteel is verdere behandeling van wet VET uitgesteld tot na de kabinetsformatie. Vooruitlopend op deze te verwachten nieuwe wetgeving voerde Enexis Groep in 2017 proactief een aantal veranderingen door. Omdat dit majeure impact heeft gehad op personeel en organisatie heeft Internal Audit hier een review op uitgevoerd.

## Afsluitend

Internal Audit Enexis Groep is een afdeling bestaande uit acht medewerkers. De ene helft heeft een IT-auditachtergrond en de andere helft een meer operational of financial auditachtergrond. Hierbij is sprake van een mix van medewerkers afkomstig uit de energiebusiness, externe consultants en accountantsorganisaties. Deze mix past zeer goed bij de uitdagingen zoals hiervoor geschetst en het streven van de afdeling een belangrijke rol te spelen bij de realisatie van de strategische doelen van de organisatie. Dit betekent dat er soms 'exploratieve onderzoeken' gedaan worden. Het is soms wennen om zonder een gedetailleerd plan van aanpak een onderzoek te starten. De ervaring leert gelukkig dat juist dit soort onderzoeken erg gewaardeerd wordt door zowel het management als de stakeholders. Als je afwijkt van de gebaande paden ontstaat er vaak iets moois. Dat geldt ook voor auditors... <<

---

Rick Mulders is manager Internal Audit & Risk bij Enexis Groep.

---

## Jochen van Dijk:

*“Het werken in een klein team is leuk”*

PAS op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Jochen van Dijk, head of Audit bij bouwbedrijf BAM.

### **Kunt iets vertellen over de internal auditfunctie (IAF) van BAM?**

“De IAF is ongeveer twee jaar geleden bij BAM gecreëerd als een operational auditafdeling. Dit vanuit de wens om meer grip te krijgen op het primaire proces en dan met name op de grote projecten. Ik ben toen gestart als eindverantwoordelijke voor de IAF. De focus ligt op operational audits dichtbij de business, om objectief vast te stellen dat we doen wat we hebben afgesproken en zorgen dat we een beter lerende organisatie worden. Zo beoordelen wij onder meer of projecten in control zijn. We kijken met een objectieve blik naar deze projecten en spiegelen de projectorganisatie op de risicobeheersing. We kijken daarbij zeker niet alleen naar de financiële organisatie van een project, maar juist ook naar factoren als team en samenwerking.”

### **Welke type onderzoeken voert de IAF uit?**

“De focus ligt op dit moment op projecten en projectgerelateerde processen. We hebben verschillende gradaties wat betreft complexiteit van projecten. Hierbij is de omvang van het project niet het belangrijkste uitgangspunt. Het aanleggen van een nieuwe snelweg kan bijvoorbeeld qua omvang groter zijn dan het verbouwen van een ziekenhuis, maar de complexiteit en de risico's van het bouwen van een ziekenhuis zijn groter. Naast het beoordelen van individuele projecten, kijken we ook naar de opzet en werking van de procedures. Onlangs hebben we de procedure van het tendertraject gecontroleerd. Daarnaast voeren wij ad hoc onderzoeken uit voor de raad van bestuur en de auditcommissie van de raad van commissarissen.”

### **Voeren jullie tweedelijfstaken uit?**

“Niet al onze onderzoeken omvatten pure assurance maar zijn ook gericht op het geven van inzicht. Wij zijn niet betrokken bij implementatietrajecten en BAM kent een aparte governance, risk & compliancefunctie.”

### **Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?**

“De manier waarop de functie binnen BAM is vormgegeven, is nieuw voor BAM en de sector (er zijn wel kwaliteits- en safety audits). Het belangrijkste is betrokkenheid en acceptatie van de IAF binnen de organisatie creëren. Ik leg ‘het

#### **Algemene informatie**

Aantal fte organisatie	Bijna 20.000
Aantal fte IAD	4
Rapporteert aan	CEO en auditcommissie

# De werkzaamheden die we doen moeten altijd toegevoegde waarde leveren aan de business

waarom en de toegevoegde waarde van audit' aan collega's uit en besteed hier veel tijd aan. Binnen BAM hebben we niet te maken met wetgeving zoals SOx en Wet Financieel Toezicht dus vanuit deze hoek zijn er geen verplichtingen. BAM was decentraal ingericht en in een transitie om meer processen te harmoniseren. Dit, in combinatie met de omvang van het bedrijf, maakt het een uitdaging om op een uniforme procesmatige wijze te werken. Daarnaast opereert BAM in verschillende landen en werelddelen."

## Wat haalt u uit de PAS-commissie?

"Ik heb zelf twee keer de PAS-conferentie bijgewoond. Daar haal ik kennis en ervaring op die voor de huidige omvang van de afdeling van belang zijn. Gezien de omvang van BAM is het voor mij ook van belang om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen van IAF's bij grote organisaties."

## Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

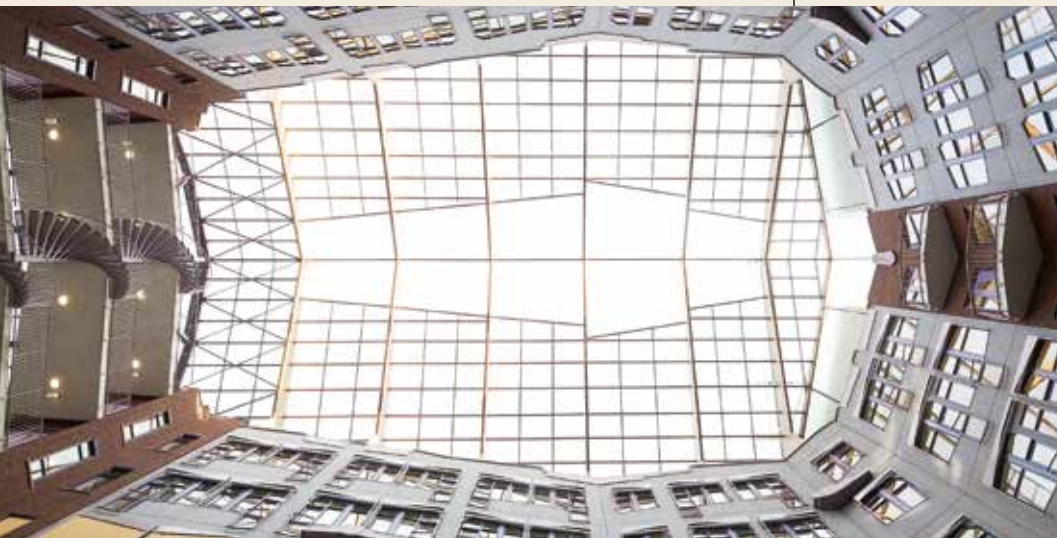
"Onlangs heb ik een tweedaagse training georganiseerd en de medewerkers van de IAF hebben de mogelijkheid om cursussen te volgen. Daarnaast maak ik gebruik van de standaarden van de IIA."

## Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?

"Het werken in een klein team is leuk. We kunnen ons veel inhoudelijk bezighouden met het uitvoeren van audits. Daarnaast hebben wij een goede samenwerking met zowel het senior management als met de CEO. De IAF is ook gepositioneerd onder de CEO en ik woon de vergaderingen van de auditcommissie bij. Verder is BAM als internationale, dynamische projectorganisatie een leuk bedrijf om voor te werken."

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

"De belangrijkste uitdaging is om grip te krijgen op de bredere range van risico's. Dit wil ik doen door het creëren van een audit community in de groep, in aanvulling op het corporate team. Deze community ontstaat door aansluiting te krijgen met de auditgerelateerde functies van BAM bij de operationele units in binnen- en buitenland. Hiermee krijgen we meer impact. Als laatste wil ik benadrukken dat onze werkzaamheden altijd toegevoegde waarde moeten leveren aan de business." <<



## Maakt u gebruik van co-sourcing?

"Nee nog niet. In de toekomst wil ik op specifieke gebieden (IT en cultuur) kennis en kunde inhuren. Ik heb wel de beschikking over 'guest auditors' uit de business. Dit zijn ervaren projectmanagers die assisteren bij projectaudits."

## Hoe zorgt u ervoor dat u op de hoogte blijft van actuele informatie?

"Ik maak gebruik van mijn netwerk binnen BAM, de auditcommissie, het senior management, et cetera. Op auditgebied ben ik lid geworden van het IIA en volg ik trainingen en conferenties. Verder hebben we een peergroep opgericht met IA-directeuren binnen de sector. Dat werkt goed."



## Over...

Drs. Jochen van Dijk RA is directeur Operational Audit bij BAM.

# Handvatten voor en ervaringen met root cause analyses

Voor een Internal Auditfunctie (IAF) is het een uitdaging om met aanbevelingen te komen die de kernoorzaken van een tekortkoming wegnemen. Een goede oorzaakanalyse vereist kennis van analysemethoden en voldoende vaardigheden om deze toe te passen.

In het IIA-artikel 'Oorzaakanalyses in het kader van audits', december 2014, is aandacht besteed aan een aantal methoden/technieken die gebruikt kunnen worden bij een oorzaak-analyse.<sup>1</sup> Dit artikel gaat hier verder op in door een beschrijving te geven van de praktijkervaringen met betrekking tot het toepassen van enkele root cause analyses bij complexe bevindingen.

## Aanpakken voor een oorzaakanalyse

Voor het uitvoeren van een oorzaakanalyse bij complexe bevindingen is een aantal methoden beschikbaar. Deze verschillen in aanpak en in de rol die de auditor hierbij inneemt (zie tabel 1). Wij onderscheiden twee soorten aanpakken:

1. Kwalitatieve aanpak – de analyse van zowel de aanwezigheid van mogelijke oorzaken als de causaliteit daarvan met het probleem dat wordt onderzocht, worden op basis van

kwalitatieve technieken (meting van percepties en meningen, kwalitatieve redeneringen) uitgevoerd.

2. Kwantitatieve aanpak – waarbij voor de analyse van de aanwezigheid van de mogelijke oorzaken en van de relaties gebruik wordt gemaakt van statistische analyses.

Met name in de kwalitatieve aanpak kan de auditor twee rollen aannemen. Die van:

1. onderzoeker/auditor, die zelf met een conclusie/oordeel komt over de oorzaken van de problematiek;
2. facilitator, waarbij de auditor de analyses faciliteert, maar het trekken van de conclusies overlaat aan de betrokkenen.

## Onderzoekende aanpak

### TRIPOD incident analyse methode (TRIPOD Beta)

In de sectoren 'Aviation', 'Shipping' en 'Oil & Gas', waar in het verleden grote incidenten zijn geweest, wordt veel gebruik gemaakt van TRIPOD Beta.<sup>2</sup> TRIPOD Beta is specifiek bedoeld voor het analyseren van incidenten en gaat uit van falende veiligheidsvoorzieningen die worden geanalyseerd op directe oorzaken, omstandigheden en achterliggende factoren. Deze methode kan gebruikt worden als de processen en beheersmaatregelen goed zijn gedocumenteerd waarbij het mogelijk is om de werking ervan in relatie tot het incident te identificeren. Een TRIPOD Beta-schema bestaat uit drie stappen:

1. Het vastleggen van alle gebeurtenissen die zich hebben voorgedaan als een keten van gebeurtenissen.

Onderzoekende aanpak	Faciliterende aanpak
<ul style="list-style-type: none"><li>• TPIDOD Beta</li><li>• Barrier-based Systematic Cause Analysis Technique (BSCAT)</li><li>• Learning history</li><li>• Statistische analyse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Workshop m.b.v. interrelationship- diagram*</li><li>• Workshops m.b.v. scoring</li></ul>

\* Of met behulp van andere technieken, zoals bijvoorbeeld het visgraatdiagram. Zie ook ons vorige artikel.

Tabel 1. Overzicht methoden van oorzaakanalyses per type aanpak





2. Het identificeren van de barrières (of interne beheersmaatregelen) die gefaald hebben om deze gebeurtenissen te voorkomen.
3. Het analyseren van de reden voor het falen van deze barrières. Voor iedere falende barrière wordt een oorzaak in het schema vastgelegd.

### ***Barrier-based Systematic Cause Analysis Technique (BSCAT)***

BSCAT is ontwikkeld door de certificeringsorganisatie Det Norske Veritas. In deze methode worden incidenten in relatie met de risico's (bedreigingen) geanalyseerd en is het mogelijk om alle historische informatie met betrekking tot de doorbreking van de interne beheersing en onderliggende oorzaken bij elkaar te brengen. BSCAT wordt meestal gebruikt voor het analyseren van hoge risico's en bij complexe incidenten omdat het een uitgebreide en gedetailleerde methode is. Deze methode kan gebruikt worden als processen, bijbehorende risico's en beheersmaatregelen goed zijn gedocumenteerd waarbij het mogelijk is om de onderkende risico's en de werking van de beheersmaatregelen in relatie tot het incident te identificeren.

Onderdelen van het managementsysteem (management system factors) die in BSCAT zijn gedefinieerd:

#### **Strategie & beleid**

1. Leiderschap
2. Planning en beheer
3. Risico-evaluatie

#### **Planning**

4. Human resources
5. Zekerheid over compliance
6. Projectmanagement
7. Training en bekwaamheid
8. Communicatie en awareness
9. Risicobeheersing

#### **Implementatie & uitvoering**

10. Asset management
11. Contractmanagement en inkoop
12. Voorbereid zijn op incidenten
13. Leren van gebeurtenissen

#### **Meten & monitoren**

14. Risicocontrole

#### **Management review**

15. Meten en beoordelen

#### ***Learning History***

Bij Learning History, oorspronkelijk ontwikkeld door het Amerikaanse onderzoeksinstituut MIT (Kleiner & Roth, 1997), worden door middel van diepte-interviews de achtergronden van feitelijke gebeurtenissen geanalyseerd, vooral door te kijken naar de overtuigingen en veronderstellingen die bepalend zijn geweest voor het feitelijke gedrag van de betrokkenen. Learning History bevat drie lagen:

1. De feitelijke gebeurtenissen.
2. De percepties zien van mensen die betrokken waren door middel van uitspraken van die mensen.
3. De vragen en observaties van experts die niet betrokken waren. Deze zijn bedoeld om de betrokkenen en niet-betrokkenen aan het denken te zetten.

Learning History kan goed worden toegepast in situaties waarvan de oorzaken niet direct duidelijk zijn en waar wordt vermoed dat deze te maken hebben met dieper liggende zaken, zoals (belemmerende) overtuigingen of percepties van betrokkenen. Kenmerkend voor Learning History is:

- Het veldwerk start zonder uitgewerkt referentiekader maar vanuit een open houding, om te voorkomen dat

vooronderstellingen het vinden van de echte oorzaken in de weg staan.

- In diepte-interviews wordt de respondent gevraagd naar de mentale modellen die bepalend zijn geweest voor zijn of haar gedrag. Met andere woorden: wat waren zijn interpretaties, percepties, veronderstellingen die aan de gebeurtenissen ten grondslag lagen?
- Uit de interviews construeert de onderzoeker een beeld, onderbouwd door citaten uit die interviews.
- Dit beeld wordt, aangevuld met vragen van de onderzoeker, voorgelegd aan de betrokkenen, waarna zij komen tot conclusies over de oorzaken en oplossingsrichtingen.

### Statistische analyse

Voor de analyse van causale relaties kan ook gebruik worden gemaakt van statistische analyses, bijvoorbeeld in de vorm van een comparatieve casestudy waarin een vergelijking tussen diverse situaties wordt gemaakt. Statistische analyse is met name toepasbaar als het vaststellen van effecten (van bepaalde maatregelen) of oorzaken (van bepaalde problemen) complex is, maar er wel behoefte is aan een hoge mate van betrouwbaarheid (>95%) van het vaststellen daarvan. Voorwaarde hierbij is dat er sprake is van een aantal 'cases' of 'eenheden', die op een statistisch verantwoorde manier met elkaar worden vergeleken.

Bij de statistische analyse worden de mogelijke oorzaken (de onafhankelijke variabelen) en het probleem (de afhankelijke variabele) benoemd. Vervolgens wordt de aanwezigheid van deze variabelen gemeten en wordt met statistische analyses onderzocht of een significante relatie bestaat tussen deze factoren.<sup>3</sup> Ondanks dat er andere onderzoeksmethoden denkbaar zijn, is de enquête, vanwege het gemak om een grote groep respondenten te benaderen en te verdelen op basis van hun kenmerken, daarbij de aangewezen methode.

De steekproefgrootte is onder meer afhankelijk van het aantal groepen dat met elkaar vergeleken moet worden. Per groep is het minimum 25 ingevulde enquêtes.

Op de verzamelde gegevens wordt een aantal statistische berekeningen uitgevoerd (T-toets, ANOVA, correlatie & regressie-analyse) om te bepalen welke oorzaken (in welke mate) zijn aan te wijzen voor het probleem. Uit de analyses komt naar voren of er sprake is van een significante relatie en hoe sterk deze is.

Indien geen sprake is van meerdere meetmomenten in de tijd kan de causaliteit (wat is oorzaak en wat is effect) niet door analyses worden onderbouwd en wordt de richting van de relatie (causaliteit) gebaseerd op een kwalitatieve redenering. De statistische analyse is ook geschikt om vast te stellen of soft controls effectief zijn of om te analyseren in welke mate cultuur en gedrag de oorzaken zijn van een probleem. Valide en betrouwbare vragenlijsten zijn te vinden in wetenschappelijke bladen.

Overigens is de statistische analyse niet alleen geschikt om de oorzaken van een probleem te definiëren, maar kan zij ook worden gebruikt om te meten of bepaalde maatregelen effectief zijn.

### Faciliterende aanpak

#### Workshop en interrelationshipdiagram

Deze aanpak, een combinatie van een workshop en het toepassen van een interrelationshipdiagram, kan gekozen worden voor complexe bevindingen waarbij één of meerdere organisatieonderdelen, ketens, afdelingen of domeinen geraakt zijn door de effecten van de onderkende problematiek.<sup>4</sup> De aanpak is ook geschikt voor situaties waar veel veroorzakende factoren en mogelijke oorzaken zijn verzameld, maar waarbij nog geen duidelijke overeenstemming is bereikt.

Aan de hand van de informatie die de deelnemers van tevoren aanleveren, bereidt de facilitator, met behulp van het interrelationshipdiagram, de workshop voor. Bij het interrelationshipdiagram worden de onderling samenhangende factoren van een probleem onderzocht en grafisch inzichtelijk gemaakt. Zo kunnen de meest kritieke factoren van een probleem op een natuurlijke manier naar voren komen. In plaats van het interrelationshipdiagram kunnen ook andere technieken worden gebruikt, zoals bijvoorbeeld het visgraatdiagram.

In de workshop speelt de auditor een faciliterende rol en in mindere mate een onderzoekende rol. Deze methode hoeft niet te leiden tot een objectief vast te stellen oorzaak. De

Vaardigheden	Technisch	Gedrag
Algemeen	• Kennis van audit- of onderzoekmethodologie	• Integer • Objectief • Organisationsensitief • Om kunnen gaan met vertrouwelijkheid • Communicatief
Specifiek voor onderzoekende aanpak	• Toepassen van statistische analyse • Toepassen van data-analyse • Interpreteren van data en extrapoleren van relaties • Coderen, indexeren en categoriseren van gegevens	• Analytische vaardigheden • Gestructureerd werken • Helikopterview en oog voor details/uitzonderingen
Specifiek voor faciliterende aanpak	• Organiseren en begeleiden van workshops of brainstormsessies • Bewaken van het proces en de relaties	• Leiden groepsproces • Voeren en stimuleren dialog • Luisteren naar inhoud, proces en relatie • Eigen mening kunnen loslaten • Object van onderzoek 'zien als geheel'

Tabel 2. Overzicht benodigde technische en gedragsvaardigheden van een auditor

deelnemers voeren namelijk zelf de oorzaakanalyse uit in het kader van een workshop en kunnen de uitkomst ook sturen. Het is derhalve van belang om de juiste mensen te selecteren die deel gaan nemen aan de sessie.

### **Workshop en scoring**

De oorzaakanalyse met behulp van scoring is een variant op de oorzaakanalyse met interrelationshipdiagram of visgraatdiagram. Terwijl de diagrammen worden gebruikt om de (alle) mogelijke oorzaken te benoemen, wordt scoring met name gebruikt om te komen tot een vaststelling van de meest belangrijke oorzaken. Omdat in sterke mate wordt gesteund op de 'scores' die de betrokkenen geven, is het essentieel dat inhoudsdeskundigen de scores geven. Scoring is ook bruikbaar in situaties waar relatief weinig tijd beschikbaar is en waar de meningen over de oorzaken lijken te verschillen. Scoring vindt plaats nadat de mogelijke oorzaken zijn vastgesteld, maar nog niet duidelijk is welke oorzaken het zwaarste wegen en waarop de verbeteringen zich aldus dienen te richten. Op basis van de vermoedelijke oorzaken worden de inhoudsdeskundigen geselecteerd. Aan de deskundigen wordt vervolgens

## **Iedere aanpak vereist specifieke kennis en vaardigheden**

gevraagd de mogelijke oorzaken te 'scoren'. Dat kan op diverse manieren, bijvoorbeeld via ranking of door het verdelen van een x aantal punten over de mogelijke oorzaken, naar rato van hun invloed op de problematiek (de kracht van de causale relatie).

### **Vaardigheden en kennis**

#### **Algemene kennis en vaardigheden auditor**

'Gedrag als auditobject of als onderdeel van de root cause analysis wordt steeds belangrijker gevonden.<sup>15</sup> Aldus Van der Meulen en Otten, die stellen dat een meer behoudende en traditionele beroepsopvatting een belemmering kan zijn om nieuwe methoden, zoals een root cause analyse, uit te voeren. Voor het uitvoeren van een root cause analyse door de auditor zijn aanknopingspunten te vinden in het International Professional Practices Framework (IPPF) van het IIA. Er is een specifieke Practice Advisory voor oorzaakanalyses: '2320-2: Root Cause Analysis'.

Kennis hebben van audit- of onderzoeksmethodologie is een. Het opzetten van een audit- of onderzoekontwerp dat aansluit bij de kennisvraag is twee. Een goed eindresultaat is ook afhankelijk van een derde stap: het ontwikkelen en kunnen toepassen van de juiste ontsluitingstechnieken om valide en betrouwbare gegevens te verzamelen die leiden tot deugdelijke bevindingen, conclusies en oordelen. Om deze laatste stap met succes te kunnen uitvoeren, moet de auditor beschikken over de juiste vaardigheden (zie tabel 2).

#### **Specifieke kennis en vaardigheden onderzoekende auditor**

De door ons beschreven aanpakken vereisen de volgende specifieke kennis en vaardigheden:

- TRIPOD BETA/BSCAT – procesmatige kennis, cijfermatige kennis, analytische vaardigheden om data-analyses uit te voeren.
- Statistische analyse – kennis van het ontwerpen van een deugdelijke enquête, alsmede kennis van statistische analyses om de verzamelde gegevens te kunnen analyseren.
- Learning History – kennis en vaardigheden in het kunnen voeren van diepte-interviews alsmede het kunnen faciliteren van workshops, waarin ook 'gevoelige' aspecten met betrokkenen worden besproken.

#### **Specifieke kennis en vaardigheden faciliterende auditor**

De belangrijkste vaardigheid voor de faciliterende auditor is het stimuleren van de dialoog. Een klimaat van openheid waarin deelnemers zich vrij voelen zich te uiten, uitgenodigd worden actief mee te doen en verantwoordelijkheid te dragen voor het eindresultaat is essentieel. De facilitator dient te luisteren naar zaken die niet de eigen beelden bevestigen en te zorgen dat de eigen gedachten niet overheersen. Ook is het belangrijk om de patronen uit het geheugen niet als nieuwe gedachten te presenteren en eenmaal gevormde beelden ook los te kunnen laten.

#### **Afsluiting**

Root cause analyses zijn vaak lastig, maar tegelijkertijd belangrijk om tot effectieve verbeteracties te komen. In dit artikel zijn diverse methoden beschreven om (ingewikkelde) oorzaakanalyses uit te voeren. Elk van deze methoden is in de praktijk beproefd en heeft geleid tot gedegen analyses waarvan de uitkomsten goed zijn ontvangen. Een meer uitgebreide versie van dit artikel, inclusief voorbeelden van toepassing van de analyses in de praktijk, is te vinden op de website van het IIA (<https://www.iaa.nl/actualiteit/nieuws/toepassingen-van-oorzaakanalyses-bij-audits>). Wij hopen hiermee de auditor in staat te stellen zijn werkzaamheden nog beter uit te voeren en daarmee zijn toegevoegde waarde voor de organisatie nog verder te vergroten! <<

#### **Noten**

1. IIA-artikel 'Oorzaakanalyses in het kader van audits, 2014, [https://iaa.nl/SiteFiles/IIA\\_Oorzaakanalyses.pdf](https://iaa.nl/SiteFiles/IIA_Oorzaakanalyses.pdf).
2. Bron: <http://www.incidentanalyse.com/incident-analyse/tripod-beta-theorie>, september 2016.
3. Significant betekent dat het 'niet op toeval berust', waarbij doorgaans voor 95% zekerheid (betrouwbaarheid) wordt gekozen.
4. IIA-artikel 'Oorzaakanalyses in het kader van audits', 2014, [https://iaa.nl/SiteFiles/IIA\\_Oorzaakanalyses.pdf](https://iaa.nl/SiteFiles/IIA_Oorzaakanalyses.pdf).
5. Meulen, I. van der en J. Otten, 'Competenties ontwikkelen – méér dan alleen vaardigheidstraining', *Audit Magazine* nr. 4, 2015.

---

Lia Tesselaar is auditmanager Internal Audit bij Univé.

Alina van Meer-Stan is senior IT-auditor bij een Europese financiële instelling.

Peter Hartog is clustermanager Audit Dienst bij de Sociale Verzekeringsbank.

Pieter Overbeeke is manager Audit, Compliance & Security bij Centric.

---

# Ruim baan voor **intuïtie** in het auditvak!

Intuïtie wordt als lastig, onberekenbaar en vaag bestempeld. De zakelijke wereld wil concreetheid. Met vage uitspraken als 'ik heb er geen goed gevoel bij' kunnen we niets. We willen cijfers, feiten, bewijs.

'Weet je... ik vertrouw het gewoon niet. Ik kan er de vinger niet op leggen, maar de bedrijfsvoering is gewoon minder goed op orde dan de onlangs uitgevoerde audit doet voorkomen.' Herkenbaar? Ondanks de grote behoefte aan inzicht in de rol van iets ogenschijnlijk ontastbaars als cultuur op risicobeheersing, blijft het volgen van je intuïtie iets onuitsprokens. Wat zien we in de praktijk? Een niet-pluisgevoel dat niet wordt uitgesproken of waarop niet wordt doorgevraagd tijdens een audit. Of als het wél wordt uitgesproken, van tafel wordt geveegd onder het mom van 'dat is gevoel, daar kunnen we weinig mee'. Denk aan de onveilige sfeer die je ervaart op een afdeling waar medewerkers zich niet durven uitspreken of waar misstanden niet worden gemeld. Of aan het niet in control komen van een afdeling of een proces, waar dat toch eigenlijk zou moeten lukken. Het niet aangrijpen van deze 'gevoelens' of signalen is gewoon hartstikke zonde en op termijn contraproductief.

## **Nuchtere kijk op intuïtie**

Het (h)erkennen van intuïtie en wat dit je duidelijk wil maken, is in onze ogen het verschil tussen een 'voldoende' en een 'goede' beheersing. En tussen een matige en goede auditor. Het kan daarmee ook het verschil maken in de effectiviteit van de auditfunctie. Door te weinig te doen met je eigen en andermans intuïtie, veronachtzaam je feitelijk een deel van je kennis en ervaring. Hierdoor blijft bereikbaar verbeterpotentieel onbenut.

Een pleidooi houden voor meer intuïtie brengt het gevaar met zich mee dat het al snel gezien wordt als zweverig, abstract, neigend naar het spirituele. En dat het daarmee beter thuis is in tijdschriften over spiritualiteit en zingeving dan in *Audit Magazine*. Wanneer we intuïtie vanuit een spiritueel perspectief zouden bekijken, zou dit zeker het geval zijn geweest.

Intuïtie kun je in deze context zien als een hoger aspect van het denkvermogen, geïnspireerd door wijsheid, maar superieur aan het stoffelijke verstand (de ratio). Ratio dat tijdruimtelijk en procesmatig denkt.

Wij houden er een meer nuchtere kijk op intuïtie op na. Intuïtie is het vermogen of de eigenschap om, op basis van

een min of meer automatische verwerking van eerder aangeleerde informatie, kennis of vaardigheden, te komen tot een scherp en snel inzicht in de kern van de problemen en oplossingsrichtingen of de betrouwbaarheid van veronderstelde resultaten en cijfers.

Waarom zou je als auditor meer aandacht willen besteden aan wat je intuïtie zegt? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het interessant te kijken naar een belangrijke veronderstelling die aan de dagelijkse werkzaamheden van veel auditors (en hun stakeholders) ten grondslag ligt. Namelijk de veronderstelling dat we eerst een heleboel informatie moeten vergaren voor we aan de slag kunnen, prioriteiten kunnen stellen, capaciteit kunnen toekennen of een oordeel kunnen geven. Denk aan het bepalen waar de organisatie de grootste risico's loopt of waar de auditfunctie haar beschikbare auditcapaciteit het beste op kan inzetten.

### Selectieve informatiereductie

In zijn boek 'Intuïtie' houdt de schrijver van populairwetenschappelijke boeken Malcolm Gladwell een warm pleidooi voor het beter luisteren naar je intuïtie in de dagelijkse praktijk.<sup>1</sup> En dus juist niet voor het vergaren van veel informatie. Hij haalt uiteenlopende onderzoeken aan naar de voorspelbaarheid van gezonde huwelijken en de kans die bepaalde artsen lopen om gerechtelijk vervolgd te worden. Uit deze onderzoeken blijkt dat door het bekijken van korte fragmenten van gesprekken tussen huwelijkspartners of het luisteren naar de

interactie tussen een arts en zijn patiënt, een accurate voorspelling gedaan kan worden over de toekomst van een huwelijk of de kans dat een arts vervolgd wordt. Het begrip 'selectieve informatiereductie' speelt hierin een belangrijke rol.<sup>2</sup> Dit is het vermogen van ons onbewuste om razendsnel patronen te ontdekken in situaties en gedrag, door het selectief reduceren van de waargenomen werkelijkheid tot flinterdunne informatieplakjes. Selectieve informatiereductie is een centraal onderdeel van ons menszijn. En vertelt ons heel veel. Dit proces wordt gevoed door alle kennis en ervaring die we met ons meedragen, alleen vindt dit dan automatisch, versneld en onbewust plaats. Blijkbaar zijn we als mens dus al heel goed in veel informatie verzamelen!<sup>3</sup>

### Intuïtie mee laten wegen

Intuïtie wordt gevoed door allerlei contactmomenten die een auditor heeft. Bijvoorbeeld tijdens de intake met je opdrachtgever of auditee, tijdens interviews of een dossieronderzoek, het gemak (of niet) waarmee medewerkers en informatiebronnen beschikbaar zijn ten behoeve van de audit en het onderbuikgevoel tijdens de bespreking van het conceptrapport.

Tegelijkertijd hebben we hier en daar afgeleerd om gedrag, en wat onze intuïtie hierover zegt, mee te wegen als evidence. Afgeleerd te vertrouwen op de signalen en ongemakken die je oppikt bij een (bestuurs)vergadering. Onze automatische verwerking als auditor is soms zo gericht op het komen tot een inhoudelijk oordeel, dat we daarmee een belangrijke informatiebron over het hoofd zien. Wij geloven dat het auditvak



		Verbaal	
Concreet	<b>1. INHOUD/MENING</b> Wat wordt er (niet) verteld? Het verhaal, de probleemstelling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke overtuigingen spelen mee?</li> <li>• Feiten versus meningen?</li> <li>• Diversiteit aan verhalen of beelden?</li> </ul>	<b>2. HOREN/BELUISTEREN</b> Hoe wordt er (niet) gepraat? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct/indirect? Voorzichtig?</li> <li>• Mate van energie (veel of weinig)</li> <li>• Toonzetting? Beschuldigend, klagend, positief</li> <li>• Boodschap achter de boodschap</li> </ul>	Abstract
	<b>3. ZIEN/GEDRAG</b> Wat zie je (niet) als auditor, wat doen medewerkers/groepen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zit men er bij?</li> <li>• Wat valt op in houdingen?</li> <li>• Hoe reageert men op vragen, uitkomsten, oordelen?</li> <li>• Wat mis je? Wat zie je niet?</li> <li>• Hoe verloopt de communicatie/afstemming?</li> </ul>	<b>4. VOELLEN/ERVAREN</b> Sfeer proeven <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt omgegaan met gevoelens en emoties?</li> <li>• Hoe prettig voel jij je in een gesprek/-vergadering?</li> <li>• Hoe is de sfeer?</li> <li>• Wat is je eigen reactie of gevoel bij een verhaal/boodschap/document?</li> </ul>	
		Non-verbaal	

Figuur 1. Intuïtie: van inhoud naar gevoel

*Intuïtie begint met goed zijn in je vak, je 'voelsprietten' aanzetten en met je zintuigen scherp waarnemen*

# De manier waarop, dat maakt het verschil.

Door onze expertise binnen Internal Audit en een persoonlijke aanpak begeleiden wij met succes audit professionals in hun zoektocht naar een nieuwe uitdaging.

### Experiment 1

#### Wat zie, hoor en voel ik?

Bepaal een relevant thema uit de praktijk dat een weerbarstig karakter heeft: een lastig auditdossier, een organisatievraagstuk, een risico dat maar niet goed wordt beheerst. Bepaal op welke gedrags- en cultuuraspect je scherpere wilt ontwikkelen. Bijvoorbeeld: wat is het effect van voorbeeldgedrag op de implementatie van beleid X? Of, wat is het effect van transparantie en bespreekbaarheid op het preventief signaleren en kunnen inperken van risico's? Vul het model in, bij voorkeur tijdens of na afloop van (lieft meerdere) interviews. Let de eerste vijf minuten op de inhoud, daarna: wat hoor je je gesprekspartner (niet) zeggen, wat zie je (niet) gebeuren, wat merk/voel je (niet)? Check in hoeverre een relatie bestaat tussen wat je hebt waargenomen en het onderliggende probleem of de uitdaging voor de organisatie waar de audit inzicht in moet geven. En bespreek dit intern binnen je auditteam en met je collega auditors. Wat herkennen zij wel/niet?

Door deze manier van werken, door je focus mede te verleggen van inhoud naar gevoel en aandacht te hebben voor mogelijke niet-effectieve gedragspatronen, voeg je in je audit een extra informatielaag toe: gedrag in het hier-en-nu als informatiebron. Mogelijk vraag je je af wanneer iets een patroon is. Als stelregel kun je hanteren: één keer iets observeren/ervaren is toeval, twee keer is opvallend en drie keer is een patroon.

### Experiment 2

#### Het delen en bespreken van jouw intuïtie

Vind je experiment 1 te makkelijk? Dan is de volgende stap om woorden te geven aan wat je hebt waargenomen en dit mondeling te delen met je opdrachtgever of auditee. Wat betekent dit concreet?

Bepaal tijdens welk gesprek of welke vergadering je jouw waarnemingen uit experiment 1 gaat delen. Leid in wat je hebt gedaan en met welke intentie en beschrijf wat je hebt geobserveerd, gekoppeld aan de probleemstelling waar de audit zich op heeft gefocust. Licht toe hoe wat je hebt geobserveerd samenhangt met het oordeel van je audit (wel of niet meegewogen bij het oordeel) en wees transparant over de beperkingen van je observaties. Vraag aan anderen of zij de observaties die je hebt gedaan herkennen, en indien dat zo is, bespreek of het van waarde kan zijn om – gegeven je methodologische beperkingen van je observaties – dieper inzicht te krijgen in gedrag en cultuurrisico's.

Neem de rust voor zogenaamde 'balkonmomentjes', om tijdens de bespreking met een zekere afstand naar jezelf en/of je gesprekspartner(s) te kunnen kijken. En om in gesprek te gaan over jullie communicatie- en interactiepatronen die je opvallen tijdens het gesprek. Je observaties houden dus nooit op, je zet je voelsprietten nooit uit! Hoe je gesprekspartner in het hier-en-nu reageert kan weer worden gebruikt als (real time) illustratie en onderbouwing van de observaties tijdens je onderzoek.

### Experiment 3

#### Rapporteren over je (onderbouwde) intuïtie

Wij hopen dat door experiment 1 en 2 duidelijk is geworden dat je je intuïtie, door hier woorden aan te geven, behoorlijk concreet kunt maken. Voor experiment 3 nodigen wij je uit om dat wat je hebt geobserveerd en eventueel hebt besproken en gedeeld, op te schrijven en te verwerken in een auditrapportage. Dit wordt vaak als het meest lastig en politiek gevoelig ervaren. In onze ogen is dit echter een echte 'proof of the pudding', waarbij je jouw observaties kunt illustreren met concrete voorbeelden. Als opmaat naar een verdiepend gesprek of als geïntegreerd onderdeel van je oordeel. En waarin je laat zien dat jouw intuïtie meetelt.

– dat naar eigen zeggen toenemende aandacht heeft voor gedrag en cultuur – gebaat zou zijn bij het laten meewegen van intuïtie. Zeker in combinatie met het gebruik van andere informatiebronnen.

#### Aan de slag!

We willen je uitnodigen om je intuïtie verder te ontwikkelen als het gaat om de vraag welk gedrag positief of negatief bijdraagt aan de beheersing van risico's en het komen tot een duurzaam integere en beheerste organisatie. Dus ook – gevoed door de onderbuik – kijken naar en doorvragen over wat er achter veronderstelde feiten en cijfers schuilgaat. En deze intuïtie toetsen en vervolgens scherp krijgen. Laten we starten bij het goede nieuws. Intuïtie kun je leren ontwikkelen! Intuïtie begint met goed zijn in je vak, je 'voelsprietten' aanzetten en met je zintuigen scherp waarnemen wat er gebeurt in de dagelijkse praktijk. Daarbij helpt het model, weergegeven in *figuur 1*. Dit model biedt aanknopingspunten om te komen van inhoud naar gevoel door vooral aandacht te besteden aan wat je kunt zien en wat je kunt horen, van concreet naar abstract, zowel verbaal als non-verbaal. Aan de hand van dit model kun je deelnemen aan de drie experimenten die in het kader staan.

#### Experimenteer

Ons pleidooi mag duidelijk zijn: het (h)erkennen van je intuïtie is waardevol en kun je ontwikkelen. Experimenteer binnen een kader en leer opnieuw scherp waarnemen. De extra informatiebron die je jezelf geeft, zal van waarde zijn voor je organisatie en het auditvakgebied. Ga met kleine stapjes aan de slag met een van de experimenten en laat het ons weten. En vergeet niet: intuïtie is vooral niet de kudde volgen. Het vraagt om lef!

#### Noten

1. Gladwell, M., *Intuïtie, de kracht van het onbewust denken*, Business Contact, 2015.
2. Gladwell, M., *Intuïtie, de kracht van het onbewust denken*, Business Contact, 2015, pagina 27.
3. We zijn ons bewust van de verschillende (sociaal)psychologische biases die een zorgvuldig besluitvormingsproces en het identificeren van risico's kunnen ondermijnen. Gezien het pleidooi van dit artikel, kiezen we ervoor om ons te beperken tot de positieve bijdrage van intuïtie aan het auditvakgebied.

---

Hakan Honders is zelfstandig adviseur/trainer op het gebied van ethiek, gedrag en cultuur en is gecertificeerd teamcoach en externe vertrouwenspersoon. Hij deed bij De Nederlandsche Bank als toezichthouder onsite onderzoeken naar gedrag en cultuur binnen financiële instellingen.

Sip Koole is psycholoog en gespecialiseerd in gedrag binnen organisaties. Ze is directeur/eigenaar van Spijkmans training & organisatieadvies. Koole geeft trainingen aan managers en professionals op het gebied van cultuurveranderingen en implementatietechnieken binnen de financiële sector.

---

# De IAF als smeerolie

## tussen Finance en de externe accountant

Exact heeft onder begeleiding van Internal Audit op een nieuwe, ingrijpende manier de controlewerkzaamheden van de externe accountant in het beheersingsraamwerk van Finance geïntegreerd. Een praktijkcasus.

De externe accountant komt langs: hij stelt tal van detailvragen en duikt in diverse rapportages, systemen en documenten. Maar wat hij precies doet, dat weten we niet. Elke maand doet Finance tal van checks voordat de cijfers intern en extern worden gepubliceerd. Maar doet de accountant het werk van Finance eigenlijk niet dunnetjes over? Mist Finance misschien belangrijke controles die de accountant juist wel doet? Weten zij wel van elkaar wat ze doen en maken ze optimaal gebruik van elkaars kennis en kunde? En ligt hier een rol voor Internal Audit?

Exact heeft het wereldwijd standaardiseren van al haar financieel-administratieve processen gecombineerd met het implementeren van een nieuwe set aan beheersmaatregelen die volledig afgestemd is op de informatiebehoefte van de externe accountant. De accountantsrekening kan daardoor omlaag, Finance werkt efficiënter en beter en Internal Audit kan meer tijd besteden aan processen met een hoger risico.

### Achtergrond

In 2012 begon de afdeling Finance met het inrichten en implementeren van een gestructureerd beheersingsraamwerk, gericht op de financiële administratie: het financial risk control framework (FRCF). Internal Audit maakte gebruik van dit FRCF als norm bij haar operational audits op diverse financiële processen.<sup>1</sup> Er bleek een flinke tijdsinvestering van Internal Audit nodig om vast te stellen of de beheersmaatregelen op alle locaties effectief werden uitgevoerd, omdat de uitvoering van deze beheersmaatregelen een stuk minder gestandaardiseerd bleek dan gedacht. Daarnaast had Finance onder meer door het gebrek aan harmonisatie, moeite om beheersmaatregelen te automatiseren. Ook speelden er cultuurverschillen tussen de regio's (de VS, Maleisië



en Nederland), er bestonden verschillende inzichten over de wijze van documenteren, zelfcontrole en de instructies vanuit het hoofdkantoor in Delft. Kortom, het FRCF bleek in de praktijk toch niet zo goed te passen.

Inmiddels had de organisatie ook een paar jaar ervaring met de nieuwe externe accountant. Een accountant die de organisatie steeds beter begreep en, gedeeltelijk gedwongen door veranderende regelgeving, diepere en meer gedetailleerde vragen stelde tijdens zijn controle. Regelmatig kwam het voor dat de accountant net een andere aansluiting wilde zien dan die Finance zelf maakte. Of dat hij andere eisen had ten aanzien van de documentatie van bepaalde beheersmaatregelen. De organisatie schoot in de 'control-op-controlreflex'. Er was meer controle nodig op die steeds meer gedetailleerde uitvoering en de externe accountant voegde daar vervolgens weer eigen controles aan toe. Het geheel werd steeds complexer. Voor de vastlegging van de beheersmaatregelen werd ook veel geprint, ondertekend en opgeslagen in ordners, wat de efficiëntie niet echt bevorderde. Er was duidelijk sprake van een afnemende effectiviteit van het FRCF in combinatie met een afnemende efficiëntie. En dat terwijl iedereen hard werkte om de kwaliteit en beheersbaarheid van de operationele dienstverlening aan de business juist te vergroten. Een paradox en opdracht tegelijkertijd.

### **Filosofie: geen verrassingen tijdens de accountantscontrole**

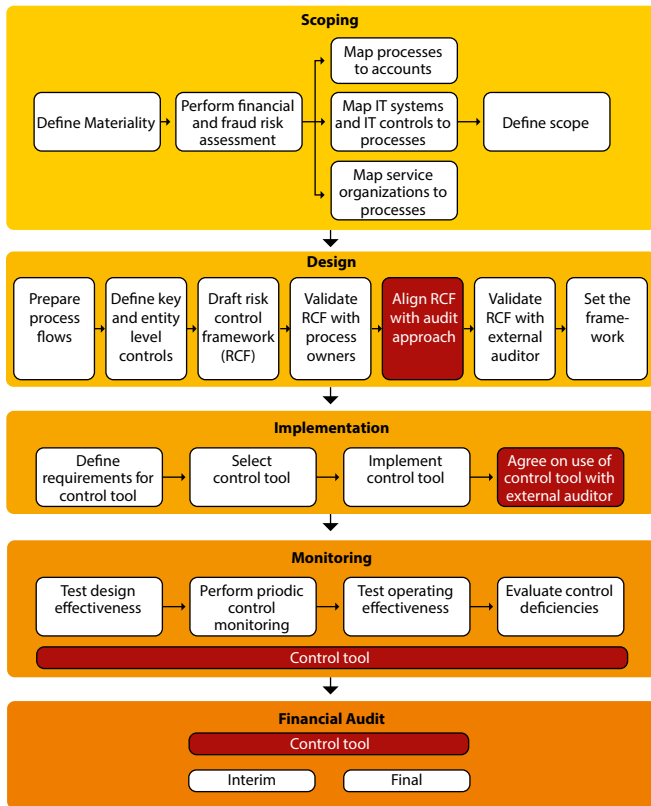
Het doel van een CFO en een externe accountant is in essentie hetzelfde: een betrouwbare financiële verslaglegging.

Wel zal een CFO meestal een lagere tolerantie voor fouten hebben en zal een accountant vaak hogere eisen stellen aan de aantoonbaarheid van uitgevoerde controles. Exact koos voor de volgende filosofie: alles wat de accountant controleert zou Exact Finance zelf al gedaan moeten hebben. De externe accountant zou zich idealiter kunnen beperken tot het vaststellen dat Finance inderdaad alles in de greep heeft. De accountant zou geen detailinformatie meer hoeven op te vragen om die vervolgens zelf te gaan aansluiten.

De kern van de nieuwe aanpak is dat de organisatie (Finance, hr en IT) niet alleen zelf beheersmaatregelen uitvoert, vastlegt en monitort, maar dat ook alle wensen en eisen die de accountant voor zijn controle heeft al door Finance zijn voorbereid. De accountant krijgt feitelijk een nagenoeg kant-en-klaar controledossier aangeleverd. Om deze filosofie concreet te maken en in te voeren moest een aantal randvoorwaarden worden ingevuld:

- Het FRCF dient alle beheersmaatregelen te bevatten die relevant zijn voor zowel de CFO als de externe accountant, een 'integrated' FRCF.
- Er moet een heldere, concrete relatie bestaan tussen alle beheersmaatregelen en de balans en resultatenrekening.
- De beheersmaatregelen moeten uniform worden uitgevoerd en controle van de uitvoering ervan moet eenvoudig zijn.





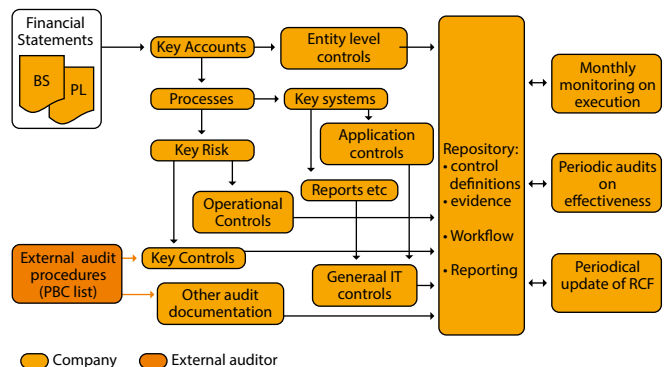
Figuur 1. Schematisch overzicht projectaanpak integrated FRCF

Deze randvoorwaarden maakten duidelijk dat er een volwaardig project moest worden gestart, dat 'tooling' nodig was, dat met de externe accountant moest worden afgestemd en dat het vermoedelijk een flinke doorlooptijd zou vergen. Besloten werd dat Internal Audit het voortouw zou nemen om tot een projectaanpak te komen, aangezien zij goed inzicht heeft in de financiële processen en de bijbehorende beheersmaatregelen, de taal van de accountant spreekt en beschikt over projectmanagement- en adviesvaardigheden. Uiteraard is toen afgesproken dat Internal Audit geen assuranceopdrachten zou uitvoeren over het FRCF tot in ieder geval een jaar na de implementatie ervan (zie *figuur 1*).

### Het financial risk control framework (FRCF) van Exact

Het vertrekpunt van het FRCF zijn de balans en resultatenrekening. Daarin zijn de belangrijke rekeningen geïdentificeerd op basis van de omvang, het aantal mutaties, de complexiteit van de totstandkomingsprocessen en de kernrisico's. Voor het afdekken van de kernrisico's in de processen zijn beheersmaatregelen geformuleerd. De kernsystemen bevatten application controls, afgedekt door general IT controls.<sup>2</sup> Niet alle beheersmaatregelen die de CFO belangrijk vindt, zijn ook van belang voor de externe accountant. Daarnaast hanteert de accountant een hogere materialiteit. Alle beheersmaatregelen in het FRCF die de accountant in haar werkzaamheden gebruikt noemt Exact 'key controls', de rest 'operational controls'. Procesoverstijgende beheersmaatregelen en beheersmaatregelen op entiteitsniveau zijn gedefinieerd

aan de hand van COSO Internal Control. Verder heeft de accountant documentatie nodig (zoals het organigram, een datadump voor fraudeopsporingsprocedures en bestuursnotulen) die de organisatie niet als echte beheersmaatregelen ziet, maar louter als informatiebehoeften voor de accountant. Maar ook deze informatie is in het FRCF opgenomen (zie *figuur 2*). Het FRCF is in een geautomatiseerd systeem gezet, zodat er één plek is waar alle definities van beheersmaatregelen, documentatievereisten en logica zijn vastgelegd. Dit systeem stuurt ook een workflow aan, zodat de medewerkers die de beheersmaatregelen dienen uit te voeren, hierover automatisch geïnformeerd worden. De medewerkers gebruiken het systeem ook voor het documenteren van de beheersmaatregelen, zodat er een goede audittrail beschikbaar is. Omdat alle relevantie informatie in één systeem is opgeslagen, is regelmatige monitoring eenvoudig geworden. Managers kunnen op elk gewenst moment zien hoe de voortgang van de uitvoering van 'hun' beheersmaatregelen is. Maar ook controlerende functies als Business Controlling en Internal Audit kunnen real time de status en kwaliteit van de uitgevoerde beheersmaatregelen bekijken en indien nodig beoordelen. Minimaal jaarlijks wordt het FRCF bijgewerkt als gevolg van veranderingen in processen, voortschrijdende automatisering, of wijzigingen in regelgeving. Maar ook de jaarlijkse herijking van de juistheid van alle aannames in het FRCF wordt in deze stap vastgelegd. Exact heeft de externe accountant expliciet gevraagd te beoordelen of het FRCF voorziet in haar informatiebehoefte, die grotendeels wordt omschreven in de zogenaamde 'prepared by client'-lijst. Daarmee is de accountant betrokken geweest in de nieuwe aanpak. Nu is het zo dat tijdens de interimcontrole wijzigingen vanuit zowel Exact als de accountant met elkaar besproken worden, zodat gewaarborgd is dat de accountant tijdens de jaareinde in principe alle benodigde documentatie in het FRCF kan vinden. Hierdoor kan de accountant zich tijdens de controle heel efficiënt richten op



Figuur 2. Schematisch overzicht Financial Risk Control Framework Exact

# Er is één plek is waar alle definities van beheersmaatregelen, documentatievereisten en logica zijn vastgelegd. Regelmatige monitoring is daardoor eenvoudig geworden

analyse. Het daadwerkelijk uitvoeren van diverse controles (maken van aansluitingen, uitvoeren van steekproeven en dergelijke) wordt door de organisatie zelf gedaan. Daarmee ligt ook de druk om deze werkzaamheden zo efficiënt mogelijk uit te voeren en daar waar mogelijk te automatiseren op de juiste plek, namelijk bij Finance, hr en IT.

## Verantwoordelijkheden

Binnen Exact neemt het internal control committee, bestaande uit de CFO en de verantwoordelijken van onder meer de financiële administratie, control & reporting, IT, hr en Internal Audit, de formele beslissingen ten aanzien van wijzigingen. De diverse 'global process owners' zijn verantwoordelijk voor een juiste definitie, implementatie en juiste en tijdige uitvoering van de beheersmaatregelen. Internal Audit beheert de tool waarin het FRCF (en andere beheersmaatregelen) is opgeslagen en assisteert Finance in besprekingen met de externe accountant in geval van wijzigingen in opzet van het FRCF. Wijzigingen worden geïnitieerd in de periodieke updates van het FRCF, door internal audits, naar aanleiding van werkzaamheden van de externe accountant of omdat proceseigenaren hun proces wijzigen.

Exact heeft nu twee jaar ervaring met het nieuwe FRCF en tweemaal is het framework gebruikt als belangrijkste informatiebron voor de accountant. Het resultaat is dat veel beter dan voorheen kan worden aangetoond waar de organisatie ten aanzien van haar financiële verantwoording in control is en waar wat minder. De organisatie is nu gedurende het hele jaar aantoonbaar in control. En als de externe accountant haar prepared by client-lijst instuurt om documentatie op te vragen, is de organisatie al grotendeels voorbereid. Alle noodzakelijke documentatie zit namelijk al in de tool. Daarnaast neemt de efficiëntie toe, omdat werkzaamheden nu slechts eenmaal worden uitgevoerd en de informatiebehoefte van financemedewerkers en management, business control, de CFO, Internal Audit en de externe accountant in één keer wordt afgedekt.

## Belangrijkste lessen

Internal Audit speelde een sleutelrol in dit beheersingsproject. Een paar lessen:

- Commitment vanuit de top en draagvlak in de organisatie én bij de externe accountant. Zorg voor draagvlak bij het gehele management in de organisatie: een samenwerking tussen de CFO, de IAF en de accountant is essentieel.
- Goed begrip van de controleaanpak van de externe accountant. De opgevraagde documentatie wordt soms aangeleverd aan de externe accountant zonder dat de organisatie voldoende begrijpt wat de accountant met deze documenten

doet. Wanneer je weet welke werkzaamheden op deze documenten worden uitgevoerd en welk auditrisico deze werkzaamheden moet afdekken, kan vaak een efficiëntere aanpak worden gekozen of blijkt misschien dat andere documenten waardevoller zijn voor de accountant.

- Automatisering en monitoring. Zorg voor een systeem om efficiënt de uitvoering van beheersmaatregelen te kunnen ondersteunen en monitoren. Daarmee voorkom je ook dat de externe accountant bij zijn controle ongeplande (en dus dure) extra werkzaamheden moet uitvoeren.
- Zorg ervoor dat de onderbouwing van het FRCF gedege is en in lijn met diverse auditstandaarden (belangrijke elementen zijn bijvoorbeeld de relatie met grootboekrekeningen, management assertions, verhouding preventieve-detectieve controls en het gebruik van prepared-by-entitydocumenten). <<

## Noten

1. Exact's IAF heeft een dynamisch, risk-based auditprogramma met assurance- en consultingactiviteiten. Het richt zich met name op operationale audits op processen met hoge risico's en is niet direct betrokken bij (regelmatige) standaardwerkzaamheden in het kader van de jaarrekening of de controle daarop.
2. Om het raamwerk niet te complex te maken en vanwege een aantal grote geplande verbeteracties op de IT infrastructuur, is besloten om in eerste instantie de application controls en general IT controls buiten het formele FRCF te laten. Deze worden momenteel geleidelijk toegevoegd.

---

Arjan Man is sinds eind 2012 directeur Risk & Internal Audit bij Exact en daarnaast lid van het bestuur van IIA Nederland.

Joko Tenthof van Noorden is sinds 2013 Principal Internal Audit bij Exact en daarnaast lid van de commissie Professional Practices van IIA Nederland.

---

# Cultuur *en leiderschap* van de IAF

De geluiden dat de interne auditfunctie (IAF) aandacht moet besteden aan cultuur en soft controls worden steeds luider. Maar hoe zit het eigenlijk met de afdelingscultuur en het leiderschap binnen de IAF? En in hoeverre hebben we in onze afdelingscultuur de randvoorwaarden gecreëerd om onze dienstverlening te vernieuwen?

Cultuur wordt in het algemeen beschouwd als een van de belangrijkste factoren voor het al dan niet succesvol zijn van organisaties en afdelingen. Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit betekent dat de organisatiecultuur, de afdelingscultuur en het heersend type leiderschap in de ideale situatie zijn uitgelijnd op de doelstellingen van de organisatie of afdeling. Een IAF heeft als doel waarde toe te voegen aan de stakeholders. Om als IAF succesvol te zijn worden doelstellingen geformuleerd en wordt getracht deze te realiseren. Als we deze lijn doortrekken, geldt dat ook binnen de IAF de afdelingscultuur en het gehanteerde leiderschap medebepalend zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Hierdoor rijst de vraag welke afdelingscultuur momenteel heerst binnen IAF's en welk type leiderschap toegepast wordt. En nog belangrijker: is dat het cultuurtype en het type leiderschap dat voor de IAF leidt tot succes?

## **Afdelingscultuur: wat is dat?**

Afdelingscultuur wordt in de literatuur ook wel geduid als gedeelde waarden, verwachtingen, onderliggende aannamen en het collectief geheugen van afdelingen binnen organisaties. Het gaat dus over 'hoe we dingen hier doen'. Het zijn de ongeschreven (en vaak onuitgesproken) regels waarvan we allemaal, bewust of onbewust, weten dat ze er zijn en waarnaar we allemaal handelen. De afdelingscultuur geeft medewerkers vaak een gevoel van betrokkenheid en identiteit.<sup>1</sup> Aangezien de cultuur diepgeworteld zit in de organisatie, afdeling en in medewerkers zelf, is cultuur medebepalend voor het gedrag dat mensen vertonen.

De afdelingscultuur binnen de IAF bepaalt dus mede welk gedrag de auditors, waaronder u, vertonen. Het betreft de manier waarop we binnen de IAF met elkaar omgaan, welke gebruiken we hebben en naar welke (ongeschreven) regels we handelen.

Hoe diepgeworteld zit afdelingscultuur eigenlijk en hoe kun je het waarnemen? Een onschuldig voorbeeld om afdelingscultuur te duiden. Stel, op een willekeurige afdeling in een willekeurige organisatie is het normaal, behoort het tot de ongeschreven regels, om elke dag om 10 uur een kopje koffie



met elkaar te drinken en de dag door te spreken. Het is het moment waarop de collega's elkaar op de hoogte brengen van de belangrijkste ontwikkelingen, zowel in het zakelijke als privéleven. Alle medewerkers kennen dit dagelijks ritueel, ondanks dat het nergens vastligt. Als er een nieuwe leidinggevende start en hij poogt het koffiemoment te schrappen, dan kan hij rekenen op protest. Dit raakt namelijk aan 'hoe wij het hier doen', de ongeschreven regels tussen collega's en de waarden die zij hieraan ontleenen. Elke organisatie en elke afdeling kent dit soort rituelen.

### **Cultuuronderzoek bij de IAF**

In Nederland is tweemaal vergelijkend cultuuronderzoek binnen IAF's uitgevoerd. Het eerste onderzoek dateert uit 2011 en gaat in op de verbanden tussen de afdelingscultuur en de taak- en samenstelling van IAF's. Uit dit onderzoek blijkt dat significante verbanden bestaan tussen enerzijds de cultuur en anderzijds de taakstelling en personele samenstelling van IAF's.<sup>2</sup>

Recent heb ik onderzoek gedaan naar de heersende cultuur en het heersend leiderschap binnen IAF's in Nederland.<sup>3</sup> Hierbij heb ik onderzocht welk type afdelingscultuur en type leiderschap dominant zijn binnen de IAF. Ook heb ik onderzocht in hoeverre en op welke manier de afdelingscultuur en het leiderschap van deze verschillende IAF's correleren met de taak- en samenstelling ervan.

Teneinde dit in kaart te brengen heb ik een vragenlijst uitgezet onder auditors in Nederland. Deze vragenlijst is door 306 medewerkers van IAF's, werkzaam voor in totaal 55 verschillende organisaties, ingevuld. In dit onderzoek zijn daarom de afdelingscultuur en het type leiderschap van 55 verschillende Nederlandse IAF's in kaart gebracht.

### **Cultuur en leiderschap – kleinere IAF**

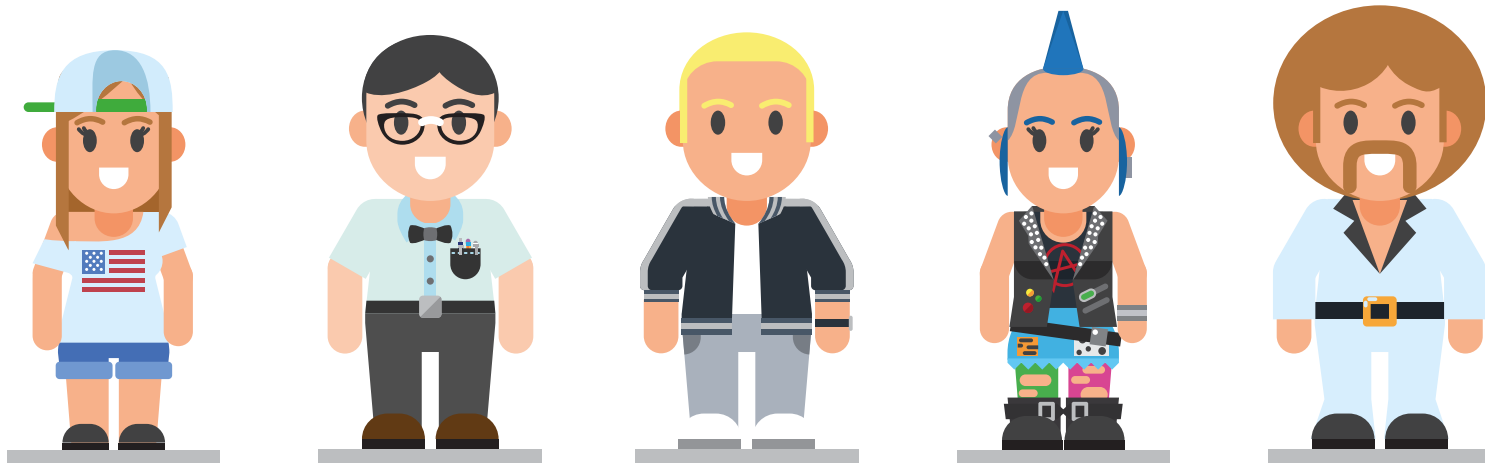
Naarmate het aantal medewerkers binnen de IAF lager is, staan flexibiliteit, relaties tussen mensen en ontwikkeling van medewerkers meer centraal. De sfeer kan over het algemeen worden geduid als familiair en vriendelijk. Langetermijnrelaties, samenwerking, loyaliteit en ontwikkeling van medewerkers zijn kenmerkend voor deze IAF's. Zij voeren relatief veel maatwerkaudits en adviesopdrachten uit. De auditopdracht, het normenkader en de manier van gegevensverzameling zijn vooraf niet bekend. De auditor ontwerpt daarom elke audit opnieuw, vaak in samenspraak met de opdrachtgever. Een logische verklaring voor deze afdelingscultuur bij dit type IAF is dat samenwerking en ontwikkeling van medewerkers een positieve invloed kunnen hebben op

de kwaliteit van het ontwerp van de maatwerkaudit of het adviesonderzoek.

De leidinggevenden binnen de IAF met een lager aantal medewerkers zijn voornamelijk mentoren en facilitators. Zij managen de teams van auditors op een effectieve samenwerking en hebben focus voor het gezamenlijk realiseren van resultaten. Ook scheppen zij de randvoorwaarden voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het geven van constructieve feedback, persoonlijke begeleiding en het faciliteren van opleidingen. Deze manier van leidinggeven bevordert de afdelingscultuur die over het algemeen aanwezig is op de kleinere IAF.

### **Cultuur en leiderschap – grotere IAF**

Wanneer het aantal medewerkers van een IAF toeneemt, is veelal sprake van een ander cultuurtype, dat wordt gekenmerkt door stabiliteit, beheersbaarheid en duidelijkheid. Deze IAF's voeren relatief veel gestandaardiseerde audits uit, vaak met een repeterend karakter. Voorbeelden hiervan zijn financial audits, certificeringsaudits en compliance audits. In deze IAF's is het belangrijk dat aan de vooraf gestelde normen wordt voldaan, zoals het uitvoeren en rapporteren van de audits op een uniforme wijze. Daarnaast werken deze IAF's in de regel volgens een strakke planning die is vastgesteld in samenspraak met de (externe) stakeholders. Deze stakeholders zijn bij een grotere IAF vaker de uiteindelijk gebruiker van de auditresultaten. Te denken valt aan de auditcommissie, externe accountant, toezichthouders en de maatschappij. Voor deze stakeholders is het relevant om de auditrapportages op vooraf overeengekomen momenten te ontvangen om de onderzoeks- en auditresultaten met elkaar te kunnen vergelijken. Voorbeelden hiervan zijn vergelijkingen met de resultaten uit voorgaande perioden, vergelijkingen tussen organisatieonderdelen en benchmarking met andere organisaties. De leidinggevenden van de grotere IAF's zijn over het algemeen te kenmerken als coördinator en producent. Zij leggen aan medewerkers uit wat de normen en gebruiken zijn zodat medewerkers zich daaraan kunnen conformeren. Ook zien zij erop toe dat de procedures worden nageleefd en meten zij de kwaliteit en de voortgang van het werk, de audits. Bijsturen doen zij op basis van de resultaten van het meetsysteem, zoals controlechecklists en urenverantwoording. Ook stimuleren zij hun medewerkers de audits op tijd op te leveren en om hard te werken. De leidinggevenden vinden het belangrijk dat



de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders worden overtroffen. Zij bevorderen met hun leiderschap de afdelingscultuur die over het algemeen aanwezig is op de grotere IAF.

### **Cultuur en leiderschap – anno 2017**

Op het IIA-congres op 14 en 15 juni 2017 heb ik 105 deelnemers de vraag voorgelegd welke afdelingscultuur naar hun mening heerst binnen de IAF waar zij werken. 44% van de deelnemers gaf aan de afdelingscultuur te ervaren zoals die hiervoor is geschetst onder 'grotere IAF'. Zij herkennen dat de afdelingscultuur wordt gekenmerkt door een behoefte aan stabiliteit, beheersbaarheid en duidelijkheid. Daarnaast herkent 41% de cultuur zoals die hiervoor onder 'kleinere IAF' is geschetst. In deze cultuur spelen ontwikkeling van medewerkers, flexibiliteit en relaties tussen mensen de hoofdrol.

Daarnaast heb ik de deelnemers gevraagd aan te geven welk cultuurtype hun IAF volgens hen nodig heeft om de doelstellingen te realiseren. Ondanks dat de deelnemers weinig tijd hadden om hierover na te denken, is het resultaat noemenswaardig. Het meest opvallende is dat slechts 8% van de deelnemers aangaf dat de cultuur die is geschetst onder 'grotere IAF' het best passend is voor realisatie van de doelstellingen. Tegelijkertijd geeft 38% van de deelnemers aan dat het voor het realiseren van de doelstellingen nodig is om meer ruimte te geven aan innovatie en verbetering.

De deelnemers gaven, in lijn met mijn onderzoek, aan dat de heersende afdelingscultuur van IAF's minder gericht is op het bevorderen van creativiteit en innovatie. In dit cultuurtype, dat volgens mijn onderzoek op dit moment vrijwel ontbreekt

binnen IAF's, staan experimenteren, continu zoeken naar verbetermogelijkheden en innoveren centraal. Ook wordt veel ruimte gegeven aan creatieve oplossingen en het proberen van 'iets nieuws'. Voorbeelden hiervan kunnen onder andere nieuwe onderzoeksobjecten, onderzoeksmethodieken of presentatietechnieken zijn. Dit impliceert dat IAF's momenteel minder gericht zijn op innovatie en vernieuwing. Zou dit een oorzaak kunnen zijn dat al jaren over soft controls wordt gesproken maar dit nog niet bij veel IAF's goed uit de verf komt?

### **Vernieuwing, disruptie en assurance**

Op dit moment vinden behoorlijk wat verschuivingen plaats in de wereld van de IAF. Verschuivingen die onder meer beschreven worden in de nieuwe Corporate Governance Code en Bondgenoten 2.0. Uit deze stukken blijkt duidelijk de roep om versteviging van de samenwerking met de externe accountant en de rapportagelijnen aan de auditcommissie. Uit mijn onderzoek blijkt dat deze aspecten correleren met de cultuurtypen waarin beheersbaarheid, duidelijkheid en stabiliteit centraal staan. Verklaarbaar, aangezien het zowel voor leden van de auditcommissie als voor de externe accountant relevant is dat op gezette tijden auditresultaten met elkaar kunnen worden vergeleken.

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

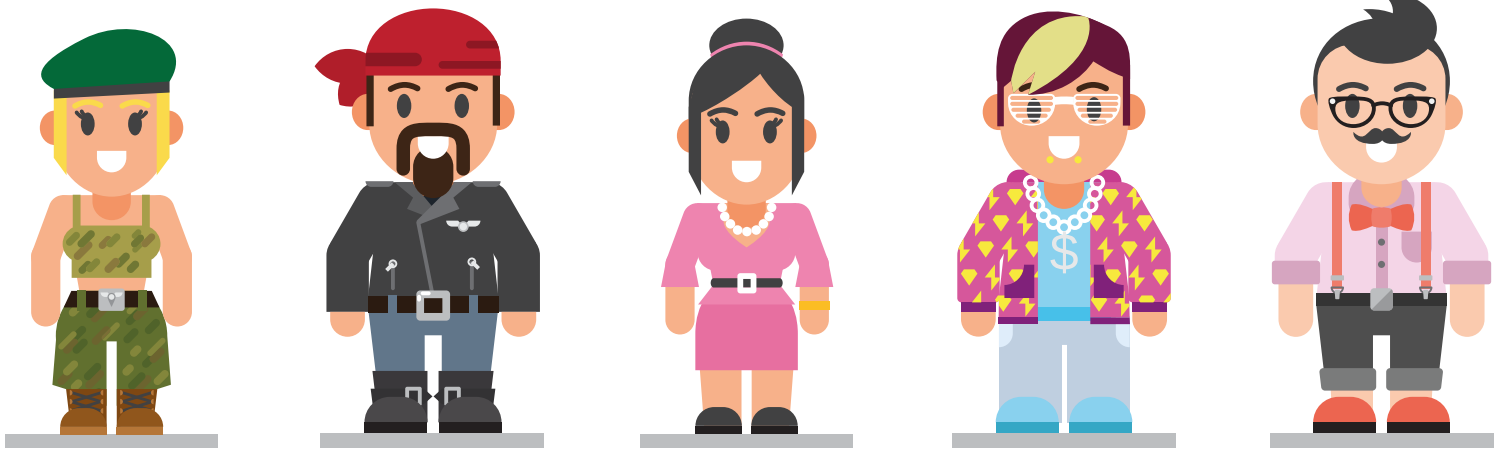
fj 0847 474365

e] info@mas-online.nl

p] Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS



Aan de andere kant wordt ons vakgebied geconfronteerd met vraagstukken waar we nog weinig ervaring mee hebben. Denk bijvoorbeeld aan gedragsonderzoek, cultuuronderzoek, disrupties en strategische onderzoeken. De relevantie van deze typen onderzoeken staat inmiddels niet meer ter discussie. Echter, om te innoveren als vakgebied is een cultuurtype nodig waarin innovatie en experimenteren ruimte hebben. Dit betekent dat u op uw afdeling het volgende gesprek zou moeten horen. 'Innovatie en gewoon iets uitproberen? Experimenteren, niet weten of het werkt en toch doen? Ja, natuurlijk! Wat een gekke vraag. Want zo doen wij dat hier. Wij werken altijd zo!' Leidinggevend van de IAF's zouden, om de innovatiekracht te vergroten, leiderschap moeten vertonen dat de hiervoor geschetste cultuur bevordert.

Een complicerende factor hierbij is dat het cultuurtype dat innovatie bevordert lijnrecht staat tegenover het cultuurtype waarin beheersbaarheid wordt bevordert. Het zou immers weinig passend zijn als op een afdeling die controleert of aan de boekhoudregels wordt voldaan, een cultuur heerst waarin experimenteren centraal staat. Maar hetzelfde geldt als de afdeling Strategie en innovatie alleen maar bezig is met het volgen van instructies en protocollen.

Kunnen deze cultuurtypen dan helemaal niet samengaan? Theoretisch gezien zijn hiervoor geen bezwaren, zolang er maar balans is tussen beide cultuurtypen. Uit mijn onderzoek blijkt echter dat naarmate werkzaamheden vaker voor externe stakeholders worden uitgevoerd er van deze balans weinig sprake is. Het is daarom maar de vraag of deze cultuurtypen binnen één IAF, als we de huidige tijdgeest en de huidige ontwikkelingen in ogenschouw nemen, samengaan.

### Tegenwerkende krachten in een afdeling?

De vraag rijst of de verschuivingen uit de nieuwe Corporate Governance Code en Bondgenoten 2.0 samen kunnen gaan met bijvoorbeeld het uitvoeren van onderzoek naar cultuur of disrupties. Hiervoor zijn namelijk tegenstrijdige cultuurtypen nodig, zoals hiervoor toegelicht. Bovendien zijn de tegenwerkende krachten groot. Misschien wel te groot om in één afdeling te verenigen?

Wellicht vindt u het antwoord op deze vraag bij onze klanten of stakeholders. Stel, u onderzoekt in maand 1 of de business heeft voldaan aan wet- en regelgeving. U voert hiertoe een compliance audit uit. Uw bevindingen rapporteert u aan de externe accountant, de auditcommissie of misschien wel de toezichthouder. Enige weerstand voor dit type onderzoek bij de business is voorstelbaar. Kunt u vervolgens in maand 2 een cultuuronderzoek uitvoeren en verwachten dat de medewerkers u reële medewerking zullen verlenen?

En stel dat uw afdeling zo groot is dat uw collega's het cultuuronderzoek kunnen uitvoeren. Hoe borgt u dan dat de interne stakeholders daadwerkelijk geloven en erop vertrouwen dat uw collega de onderzoeksresultaten niet deelt met

externe stakeholders en daarom met een kluitje in het riet wordt gestuurd? Vanuit de resultaten van mijn onderzoek bezien is het helemaal geen vreemde gedachte om de traditionele assurancewerkzaamheden in een aparte functie onder te brengen, los van de advieswerkzaamheden. Met andere leidinggevenden, die door middel van andere dominante leiderschapstijlen andere cultuurtypen bevorderen.

### De beste cultuur

Nu in dit artikel de afdelingscultuur en het leiderschap binnen de IAF is toegelicht en is gerelateerd aan de huidige ontwikkelingen in het vakgebied, resteert de vraag welke afdelingscultuur voor de IAF het best is. Die vraag is niet eenduidig te beantwoorden. De beste cultuur is voor elke IAF en in elke tijdgeest anders. De afdelingscultuur die voor uw IAF het best is, is namelijk de afdelingscultuur die het meest aansluit op de doelstellingen van uw organisatie en uw IAF. Het is relevant om het gesprek te voeren over welke afdelingscultuur binnen uw IAF de organisatiedoelstellingen het meest zou bevorderen en daardoor het meest passend is.

Om dit gesprek te voeren is hierna als handvat een aantal vragen geformuleerd. Deze zijn richtinggevend om het goede gesprek met elkaar te voeren, zowel binnen de IAF als met de stakeholders en opdrachtgevers.

- Wat zijn de doelstellingen van onze IAF?
- Zijn de doelstellingen van onze IAF in lijn met de doelstellingen van de organisatie?
- Ondersteunt onze afdelingscultuur realisatie van onze doelen optimaal?
- In hoeverre bevordert het leiderschap binnen onze IAF de benodigde afdelingscultuur? <<

### Noten

1. Cameron K.S. en R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006.
2. Walrave, B., *Cultuur van auditafdelingen*, 2011.
3. Laurensen-de Jager, A.G.A.M., *Cultuur en leiderschap binnen de IAD*, 2016.

---

Annabel Laurensen-de Jager is change consultant bij Stedind en deed in het kader van haar post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in 2016 onderzoek naar cultuur en leiderschap binnen IAF's in Nederland. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. [annabeldejager@gmail.com](mailto:annabeldejager@gmail.com)

---

# “*Mensen vormen culturen* en culturen vormen mensen”

Een interview met Jitske Kramer, hoofd van de Academie voor organisatiecultuur en keynote speaker op het IIA Congres afgelopen juni, over ‘corporate tribes’ en de toegevoegde waarde van de antropologie voor de internal auditor.





# 'We fix the interface between people, not the people themselves'

## U sprak tijdens het congres over corporate tribes. Waar moeten we dan aan denken?

"Alle vraagstukken binnen moderne organisaties hebben we als mensheid natuurlijk al eens een keer gehad. Er is echt niets nieuws. Je kunt kijken hoe andere culturen, andere tribes, problemen hebben opgelost en stilstaan bij wat de huidige organisaties daar van kunnen leren. Organisaties van vandaag kunnen we daarbij ook als een tribe zien. Een organisatie is dan een levend geheel, met dorpspleinen (kantine, hal) en raadhuisen (vergaderzalen). Met steegjes en kroegjes waar de echte gesprekken plaatsvinden (rookhokken en coffee corners). Met chiefs (leiders), dorpsoudsten (toezichthouders), jagers (sales), magiërs (IT, hr, verandermanagers, consultants) en verzamelaars (de 'fee earners'). Om het reilen en zeilen in een tribe werkelijk te begrijpen en sturing te kunnen geven aan de ongrijpbare organisatiecultuur, is het belangrijk de cultuur en de grammatica van de cultuur te begrijpen."

## Jullie kijken naar cultuur vanuit de antropologie. Wat houdt dat in?

"Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen. Wat een antropoloog doet is begrijpen hoe een cultuur een mens beïnvloedt, en hoe de mensen die er deel van uitmaken, de cultuur weer beïnvloeden. Als je bijvoorbeeld een bank binnenloopt, dan loop je als het ware een 'verhaal' binnen. De processen, procedures en onuitgesproken regels beïnvloeden het gedrag van de medewerkers. Waar je voor beloofd wordt ga je meer en vaker doen, het gedrag dat je collega's normaal vinden ga je meer vertonen dan het gedrag dat algemeen als vreemd wordt gezien. Culturen vormen dus mensen.

Aan de andere kant geldt tegelijkertijd dat iedere werknemer zelf ook de cultuur kan beïnvloeden en veranderen. Als je besluit andere spelregels te volgen, bijvoorbeeld door consequent wel op tijd op een vergadering te komen terwijl iedereen te laat komt, beïnvloed je de norm. Culturen vormen zich in de vele microbesluiten die we allemaal elke dag nemen. Culturen vormen zich in de interactie en dialoog tussen mensen. Mensen vormen dus cultuur.

Wat wij van de Academie voor organisatiecultuur doen, is organisaties vanuit de antropologie beschouwen. Daarbij lopen wij rond in organisaties om te kijken hoe de cultuur in elkaar zit. Hoe werkt het hier en ben je daar als organisatie blij mee of juist niet? Verder reizen wij de wereld over op zoek naar best practices van allerlei tribes die ons kunnen helpen organisatievraagstukken op te lossen.

De aandacht voor cultuur en gedrag neemt de laatste tijd steeds meer en meer toe. Een voorbeeld hiervan is het aanschuiven van psychologen bij boardrooms om te observeren.

Een psycholoog kijkt echter met name naar het individu met de vraag: waarom gedraagt iemand zich zo? De antropoloog kijkt juist niet zozeer naar individuen maar echt naar wat er 'tussen' de mensen zit, hoe mensen met relaties omgaan. Hoe zij de relaties met tijd zien, de omgeving, ranking, elkaar, het onverklaarbare... en hoe deze vaak in impliciete aannamen zichtbaar worden en zich vastzetten in de regels, procedures en gebouwen. Mensen gebruiken de metafoor dat een antropoloog aan je team toevoegen betekent dat je van zwart-wit- naar kleurentelevisie schakelt. Omdat we dat wat niet gezegd wordt, maar wel voortdurend aanwezig is, woorden geven. Wanneer we antropologisch veranderen zou je kunnen zeggen: 'We fix the interface between people, not the people themselves'."

## Gedrag en cultuur worden steeds belangrijker binnen Internal Audit. Hoe kijkt u aan tegen deze ontwikkeling?

"Het is goed dat daar steeds meer aandacht voor is. Wanneer wij als antropologen cultuuronderzoek doen, gebruiken wij daarvoor participatieve observatiemethodieken, met veel aandacht voor verschillende manieren van observeren en interviewen. We gebruiken geen vooraf opgestelde topiclijsten, omdat dit betekent dat je op zoek gaat naar wat je verwacht te zien. Met deze buitenstaandersbril ga je het binnenstaandersperspectief niet vinden dat je nodig hebt om een cultuurpatroon te vinden en te duiden. Om te achterhalen hoe de cultuur van een tribe (een organisatie) er uitziet, zorgen antropologen ervoor dat ze een bepaalde periode met de tribeleden optrekken, soms meewerken en veel informele gesprekken voeren. Informeel, omdat ook een officieel aangekondigd interview al snel een vertekend beeld zal geven. Ga maar na, als ik jou interview over hoe jij precies omgaat

## Over...

Drs. Jitske Kramer is corporate antropoloog, spreker, chiel van de Academie voor organisatiecultuur en auteur van de boeken *Normaal is anders*, *Wow! Wat een verschil*, *Deep Democracy - de wijsheid van de minderheid*.

Internal Audit, Risk, Business  
& Technology Consulting



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

ZIJ BELLEN ONS!

Protiviti is onafhankelijk,  
pragmatisch en internationaal.

Klanten vragen ons bij het combineren  
van mensen, kennis en techniek.  
We zijn daarin succesvol. Wilt u ook  
toegevoegde waarde realiseren?

Neem contact met ons  
op via +31 20 3460400  
of via [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl)  
[protiviti.nl](http://protiviti.nl)

**protiviti**<sup>®</sup>  
Face the Future with Confidence

met een lastige collega, ziet de praktijk er zeer waarschijnlijk anders uit dan jouw officiële reflectie hierop.

Wat mij opvalt in de gesprekken die ik heb gevoerd met auditors is dat zij vaak op zoek zijn naar manieren om kwalitatieve data te kwantificeren. Ik heb een keer meegemaakt dat een organisatie zaken als vertrouwen, eerlijkheid en respect op een kwantitatieve manier ging bepalen. Via gerichte vragenlijsten werd er bijvoorbeeld een score verkregen van 86,6 op 'vertrouwen'. Hiermee dacht men aan te geven dat ze 'lekker bezig waren' omdat er een vooruitgang van 0,7 was ten aanzien van de vorige meting. Maar dit zegt natuurlijk helemaal niets. Je wilt de verhalen horen over hoe de medewerkers over 'vertrouwen' praten, je wilt begrijpen hoe medewerkers handelen en waarom. De impliciete spelregels om vertrouwen te krijgen, te winnen en te verspelen, vang je niet in cijfers. Sterker nog, cijfers kunnen verdoezelen. Een score van 26,7 op 'eerlijkheid', klinkt toch anders dan 'ze liegen en bedriegen en bedonderen de boel!'

#### Een antropologische benadering lijkt interessant voor interne auditors. Zijn wij op dit terrein volgens u voldoende 'schoolbaar'?

"Natuurlijk! Ik kijk er als volgt naar: ik kan als antropoloog mijn jaarrekening prima lezen en begrijpen, maar een kwartier later ben ik weer kwijt hoe het zat. Ik kan het dus wel maar ik heb er niet echt talent voor. Als ik op een cursus Accountancy ga, dan lukt het mij vast en zeker wel om die cursus succesvol te doorlopen. Maar het gaat niet vanzelf. Interne auditors kunnen een antropologische manier van kijken ook leren. Het betreft dan met name het op een andere manier kijken naar organisaties. Het begint natuurlijk met het als belangrijk ervaren en waardevol vinden van een dergelijke benadering. Als de relevantie niet wordt gezien ga je het ook nooit echt onder de knie krijgen. Cultuur is cruciaal om organisaties te begrijpen en de antropologische benadering vraagt daarbij van de auditor dat deze meervoudig subjectief en open durft te kijken. Je moet dus voorbij gaan aan het zoeken naar die ene juiste waarheid en uit de diversiteit van verhalen en beelden de culturele patronen leren te destilleren. Ik kan mij zo voorstellen dat dit voor jullie beroepsgroep niet heel erg gemakkelijk is omdat jullie nu juist getraind zijn in het vinden van die enige echte waarheid.

Antropologisch cultuuronderzoek vraagt een onbevangen en onbevooroordeelde houding, waarbij observaties en interpretaties niet door elkaar heen lopen. Je bent allereerst op zoek naar de 'emic view': het verhaal zoals mensen zelf hun eigen cultuur beleven, hoe zij de wereld ordenen en structureren en hoe zij betekenis geven aan hun eigen gedrag. De emic view is het verhaal van de binnenstaander, weergegeven zonder jouw eigen oordeel of kleuring. Vervolgens ga je vanuit de 'etic view' ordenen en duiden wat het emic verhaal betekent. Hoe dit zich verhoudt tot theorieën, of bijvoorbeeld de effectiviteit ervan afgezet tegen de organisatie doelstellingen. De antropoloog is getraind om onbevooroordeeld in de wereld van de ander duiken en de 'culturele ordening' van de ander onderzoeken. Het benaderen van de organisatie met een bepaald normenkader is voor ons uit den boze: dan ga je immers vanuit een etic bril observeren en krijg je vooral

te zien wat je al op je eigen lens had staan. Wil je als auditor echt een cultuur leren kennen dan moet je leren om te kijken naar welke culturele patronen zich aandienen om deze later pas te vergelijken en te duiden.”

**Bij de antropologie staat het participatief observeren centraal. Wat is daarbij belangrijk en hoeveel tijd heb je nodig om dit goed te doen?**

“De klassieke cultureel antropoloog gaat al snel een jaar op veldwerk om de cultuur van een groep mensen volledig te kunnen doorgronden. Bij meer praktijkgericht onderzoek in organisaties kom je echter met twee, drie weken al heel ver. Als wij bijvoorbeeld een cultuurfoto maken bij een organisatie van circa vierhonderd mensen, dan hebben we ongeveer drie weken nodig. Wel heb je een aantal dagen op een locatie nodig om het werkelijke natuurlijke gedrag van mensen te leren kennen. Stel je maar voor dat er iemand bij jou in het gezin komt inwonen: de eerste dagen valt het binnen het gezin erg op dat er een observator meedraait en gaan de gezinsleden hun gedrag mogelijk aanpassen, maar gaandeweg vergeten ze de observator en valt het hele gezin steeds meer terug in hun gewone en normale doen.

Als ik als antropoloog een organisatie binnenkom dan heb ik eerst een gesprek met de chieft om te bespreken of het goed is dat ik in zijn ‘dorp’ rond kom kijken. Daarna geef ik vaak een introductie door middel van een masterclass aan de tribe members om uit te leggen wie ik ben en wat ik kom doen. Vervolgens loop ik het liefst met een zogenaamde ‘wild card’ door de organisatie, dat wil zeggen met de permissie om overal te komen en iedereen aan te spreken. Ook vraag ik altijd met wie ik moet praten en met wie zeker niet. Uiteraard praat ik met hen allebei. Daarbij zorg ik er standaard voor dat ik over voldoende ‘lummeltijd’ beschik zodat ik bijvoorbeeld kan rondhangen bij vergaderingen en zo ongedwongen met mensen kan praten en kan zien hoe iedereen met elkaar omgaat en wat de gespreksonderwerpen zijn. Wanneer het klaar is? Op een gegeven moment merk je in je onderzoek dat er geen nieuwe informatie bijkomt. De patronen tekenen zich af. Deze kun je met gerichte interviews en observaties nog nader toetsen.”



**Als we als auditors helemaal mee willen gaan met de antropologische aanpak, wat is dan het eerste waar we mee moeten beginnen?**

“Loop rond in de organisaties en observeer twee volle werkdagen zonder agenda en zonder topic-lijst. Maak een praatje in de kantine, ga bij de receptie hangen, luister bij het koffie-apparaat, neem waar hoe je collega’s zich gedragen en hoor de verschillende verhalen aan. Neem vervolgens afstand en vraag jezelf af wat je nu eigenlijk hebt gezien. Je zult versteld staan van je eigen organisatie!” <<

*Wil je als auditor een cultuur leren kennen, kijk dan naar welke culturele patronen zich aandienen en vergelijk en duidt deze pas later*

# Verras, verander en verover: van lijdend naar leidend!

René Boender is auteur van *Generatie Z en de vierde industriële revolutie* en was spreker op het IIA Congres afgelopen juni. In dit interview zijn visie op de toekomst van het auditvak. Volgens hem ligt de wereld aan de voeten van de auditor, maar dan moeten we wel veranderen en een leidende rol gaan claimen...

## Kunt u iets vertellen over uzelf?

“Ik ben als ‘brain agent’ betrokken bij de meest uiteenlopende projecten van prachtige merken over de hele wereld. Als schrijver heb ik een aantal boeken gepubliceerd. Mijn overtuiging is dat alles staat of valt met de kracht van communicatie. Verder inspireer ik vele captains of industry een-op-een en vertel alles over consumentencontact. Social media, Twitter, Facebook hebben geen geheimen meer voor mij. Ik geef een toelichting op wat was, maar – belangrijker – op wat gaat komen: Generatie Z. De generatie die niet wil delen, maar wel kan vermenigvuldigen.

Mijn motto is verras, verander en verover. We staan aan de vooravond van de vierde industriële revolutie en moeten ons aanpassen aan de tijd die gaat komen. Mijn mening is dat meer mensen moeten openstaan voor de toekomst en zich niet moeten verzetten.”

## Uw laatste boek gaat over Generatie Z. Wie behoren daartoe?

“Generatie Z is geboren tussen 1995 en 2012. Deze generatie is opgegroeid met de wetenschap dat er altijd internet is. Internet is hun primaire bron en ze kennen geen wereld zonder online communicatie. Generatie Z is altijd en overal connected. Vroeger stonden we op, zetten we koffie en pakten we de krant uit de brievenbus. Nu is 's morgens het eerste ‘point of contact’ de smartphone en gaan we daarna koffie zetten en soms pakken we nog een papieren krant uit de brievenbus. Hierdoor wordt de informatievoorziening een uitdaging. Deze is veranderd, iedereen heeft tot bijna alle informatie toegang.

De laatste tijd worden de media gedomineerd door nepnieuws. De vraag is: wat is waar en wat niet? Bovendien heeft de politiek een imago probleem. Een onderzoek dat is gehouden in 52 landen toont aan dat de mensen meer vertrouwen hebben in de CEO's van grote bedrijven (zoals Paul Polman van Unilever en zelfs Ben van Beurden van Shell) dan in politici (zoals Mark Rutte en tja, Trump). Zij geloven ook dat deze CEO's een positievere invloed hebben op de economie, de leefomgeving en op de wereld dan politici. Het bedrijfsleven wordt dus steeds belangrijker. Daarnaast is de generatie Z



veel directer en wil zij geen hiërarchie, maar een toegankelijk bedrijf. Belangrijk is dat Generatie Z voor iemand wil werken waar ze een goed gevoel over heeft. Een bedrijf dat in hun ogen deugt, daar zet deze generatie zich volledig voor in.”

#### Hoe verandert het internal auditvak door deze ontwikkelingen?

“In de toekomst gaat het om Moreel Verantwoord Ondernemen, wil je het product van het bedrijf waar je voor werkt aan je familie en vrienden verkopen? Dit betekent dat de internal auditor steeds meer moet gaan luisteren naar zijn ‘verstand met haast’ ofwel intuïtie. Niet alleen luisteren naar je linkerhersen helft, maar ook naar je rechterhersen helft. Dus als je als internal auditor het gevoel hebt, dat zit niet goed, dan moet je dat zeggen. Ook al blijkt uit het onderzoek dat er niets aan de hand is.

Een mooi voorbeeld waren de hoge annuleringskosten bij het bestellen van een keuken van de Mandemaker Groep. Formeel gezien hebben de klanten voor deze annuleringskosten getekend, maar moreel gezien was het niet goed. De auditor had in dit geval de directie moeten wijzen op imagoschade.

Verder is intern niet meer intern, maar is het de hele wereld.

Interne issues binnen een bedrijf komen altijd extern uit en in de toekomst gaat dit alleen maar sneller. Non disclosure bestaat straks niet meer, bijna alles is transparant.

Hierdoor voert de internal auditor straks audits uit die niet alleen intern gebruikt worden, maar ook voor de buitenwereld bestemd zijn. De internal auditor heeft dus een grotere doelgroep en wordt daarmee meer gehoord. Mensen hebben behoefte aan informatie die waar is.

De informatie die op internet beschikbaar is, is niet altijd geloofwaardig en zorgt voor twijfel. In het verleden vertrouwden mensen op onderzoeksjournalisten, maar door bezuinigingen zijn veel onderzoeksjournalisten verdwenen. De overgebleven onderzoeksjournalisten gaan een contra check doen bij de internal auditors van bedrijven. Journalisten doen minder snel navraag bij de afdeling Public Affairs van bedrijven, omdat ze daar een te positief antwoord krijgen. De samenwerking tussen de internal auditor en Public Affairs wordt hiermee geïntensiveerd. De internal auditor voedt Public Affairs met informatie. Dit gaat zeker ook de nodige discussie onderling opleveren.”

#### Kan het auditvak door alle generaties (XYZ) worden uitgevoerd?

“Je ziet de ontwikkeling dat bedrijven moeten deugen, anders doen mensen geen zaken meer met dat bedrijf. Moreel

### De 3”12”E-regel

- De eerste 3 seconden zijn bepalend voor het vervolg. In de eerste 3 seconden moet je een Primaire Affectieve Reactie opwekken, je moet de aandacht grijpen van de ontvanger (opdrachtgever). In deze fase beslist de ontvanger intuïtief of hij belangstelling heeft.
- In de volgende 12 seconden beslist de ontvanger of de boodschap terecht is. Je moet de aandacht van de ontvanger vast zien te houden. Dit is de Secundaire Affectieve Reactie.
- Ben je door deze fasen heen, dan volgt ‘Eternity’, de eeuwigheid. In deze fase maak je echt contact en kun je energie toevoegen aan het gesprek of aan je auditrapport. Wees je er wel van bewust dat de eeuwigheid net zolang duurt als de ontvanger dat wil.

verantwoord dus... Je ziet momenteel in de samenleving dat mensen weer ouderwets aan het protesteren zijn, zij willen weer gehoord worden. Het bereik van deze mensen is alleen anders dan vroeger door de invloed van internet. Zo hebben vloggers een groter bereik dan bijvoorbeeld een krant. Kijk maar eens een keer bij ZoomIn.tv. Hierbij gaat het niet alleen om bereiken, maar ook om ‘beraken’. Dit komt ook terug in het werk van de auditor, het toevoegen van ‘echte’ emotie in het werk. Zoals al eerder gezegd moet de auditor leren om ook zijn rechterhersen helft te gebruiken. Nu ligt vooral de focus op het goed uitvoeren van een audit.”

#### Wat betekent dit alles voor de competenties van de auditor?

“Na 2020-2025 verdwijnen nagenoeg alle babyboomers uit de arbeidsmarkt. Zij hebben weinig met alle nieuwe ontwikkelingen. Generatie X en Y hebben dat veel meer. Dit is ook de periode waarin Generatie Z langzaam maar zeker aan de macht komt. Zij hebben ook de meeste vaardigheden met alle nieuwe ontwikkelingen. Wat je ziet is dat de auditor de eerste schil, het vertrouwensgeweten, van een bedrijf is. Een auditor moet leidend gaan toezien en niet lijdend. De auditors van Generatie Z willen ‘zendrecht’ bij het bestuur of de directie en niet alleen hun auditrapporten opsturen en afwachten wat ermee gebeurt. Dit zendrecht is een ‘free format’ mondelinge toelichting en moet gaan over: wat heeft aandacht nodig binnen het bedrijf, nu en in de toekomst? Terugkijken naar

resultaten vanuit het verleden heeft steeds minder toegevoegde waarde. Hier weer external auditfocus. External Audit en Internal Audit gaan door elkaar heenlopen. Generatie Z gaat intern de discussie aan om van binnenuit het bedrijf te veranderen. Ze willen gehoord worden en verwachten actie van het bestuur.”

#### En Generatie X en Y dan?

“Generatie X en Y moeten veranderen. Deze generaties gaan nog te veel uit van hun eigen waarheid. Communicatie wordt belangrijker, intern, maar zeker ook met de buitenwereld. Het mooiste is dat je als internal auditor je verhaal vertelt aan de hand van een flipover en een pen. Het is voor de auditor noodzakelijk om gevoel te hebben bij hoe de buitenwereld tegen zijn bedrijf aankijkt. Contact maken is belangrijk. Omarm als auditor de 3”12”E-regel (zie *kader*). Echt, dat werkt. Auditors van Generatie X en Y moeten deze competenties gaan beheersen, anders is er alleen maar een achterkamertjestoekomst voor hen in het auditvak.”

#### Hoe bind je auditors van Generatie Z?

“Het auditvak moet leuker worden anders krijg je Generatie Z niet! Ze moeten geïnspireerd worden. Zij zijn niet op aarde om te zeiken maar om het leven leuker te maken, de waarheid te vertellen en te helpen. De tijd is voorbij dat internal auditors in een kamertje onderzoek doen en vervolgens een rapport inleveren, waarbij het maar de vraag is of het rapport überhaupt gelezen wordt. Generatie Z wil waarde toevoegen aan een bedrijf en zij wil gehoord worden. Ze zijn proactief en staan constant in contact met de buitenwereld. Het is

belangrijk om te beginnen met het bepalen van het DNA van de toekomst en de breinpositie van de auditor te veranderen. Er is geen verschil meer tussen intern en extern. Die tijd is voorbij. De wereld ligt aan de voeten van de auditors, alleen zijn zij wel aan zet! Veranderen is nog nooit zo leuk (en nodig) geweest!” <<



#### Over...

René Boender is brain agent, schrijver en spreker. Boeken van zijn hand zijn *Great to Cool*, *Cool is hot* en *Generatie Z en de vierde industriële revolutie*.

advertentie

[www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

## PwC Internal Audit. Expect More.

#### Internal Audit Services

Wakash Bansi

Telefoon: +31 (0)88 792 28 01

[wakash.bansi@pwc.com](mailto:wakash.bansi@pwc.com)



**pwc**

De energiesector is constant in beweging en dat zal voorlopig ook wel zo blijven. Externe disrupties kunnen elk onderdeel van de organisatie raken. Om te profiteren van deze disrupties is een stevige visie op risicomanagement nodig.

Resilience is één van de kernaspecten van risicomanagement. Resilience is het vermogen om je aan te passen aan een continu veranderende omgeving. De snelheid van de veranderingen neemt sneller toe, net als de hieraan verbonden verwachtingen en risico's. Om klaar te zijn voor deze veranderingen, is resilience cruciaal. Ons Risk & Resilience Team staat klaar om u te ondersteunen.

# Het nieuwe standaardwerk voor internal auditors

Zonder andere (gast)docenten te kort te willen doen zijn de auteurs van het boek *Management Control Auditing* voor mij, als student, dé gezichten van de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het boek is duidelijk het resultaat van hun gemeenschappelijke zienswijze op het vakgebied internal auditing in het algemeen en de auditmethodologie in het bijzonder. Bijdragen aan doelrealisatie en verbetering, daar gaat het om. En hoewel het omslag qua vormgeving nu niet bepaald inspireert en uitnodigt tot het lezen van het boek, zou ik het iedereen die werkt als internal auditor zeker aanbevelen.

Het doel van het boek is het bieden van praktische handvatten waarmee internal auditors op maat hun audits kunnen ontwerpen. Het boek bestaat uit negen hoofdstukken. In de eerste twee hoofdstukken worden de definities geschetst, de basisbeginselen uiteengezet en wordt ingegaan op ontwikkelingen die het vakgebied internal auditing raken. Ook worden de verschillende typen audits uitgebreid besproken. Toegelicht wordt dat audits onder meer kunnen worden gecategoriseerd naar de beoogd gebruik en beoogde gebruikers, waarmee het plaatje op het omslag ook wordt verklaard. Een figuur dat (oud)studenten van de Rotterdamse opleiding overigens vrijwel zonder uitzondering kunnen dromen.

Linksboven in het figuur vinden we de standaard audits, die veelal worden uitgevoerd voor de (auditcommissie van de) raad van commissarissen en het maatschappelijk verkeer. Vergelijkbaarheid van de resultaten (met andere organisaties en in de tijd) zijn voor dergelijke audits belangrijk en daarom zijn vraagstelling, referentiemodel en wijze van dataverzameling doorgaans in grote mate gestandaardiseerd. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de jaarrekeningcontrole.

Rechtsonder in het figuur vinden we de audits die worden uitgevoerd voor de directie en het management en die door hun interne werking direct relevant zijn. Vraagstelling, referentiemodel en wijze van dataverzameling zijn bij dergelijke audits geen vaststaand gegeven. Dit type audits vraagt om een maatwerk aanpak. De uitdaging hierbij is om steeds te komen tot een auditontwerp dat leidt tot een relevant, urgent, deugdelijk en doelmatig onderzoek.

De hiervoor te hanteren auditmethodologie, ofwel het raamwerk van aandachtspunten en te maken keuzen bij het ontwerpen van een audit, wordt geschetst in de volgende zeven hoofdstukken van het boek. Alle facetten van een (maatwerk)audit komen uitgebreid aan bod. Van selectie en planning van audits, auditontwerp, gegevensverzameling, gegevensverwerking, analyse en oordeelsvorming tot de rapportage van de auditresultaten, evaluatie, dossiervorming en follow-up. Het boek biedt daarnaast handvatten in de vorm van voorbeelden van onder meer gangbare referentiemodellen voor het ontwerpen van een normenkader, manieren waarop audits in de organisatie kunnen worden geïntroduceerd, bronnenmatrices inclusief auditvragen en beoordelingscriteria, verschillende structuren van auditrapportages en evaluatieformulieren voor zowel de opdrachtgever als het auditteam.

Auditmethodologie werd eerder door Driessen en Molenkamp uiteengezet.<sup>1</sup> Het boek *Management Control Auditing* vormt hier minimaal een aanvulling op, maar kan wat mij betreft ook gezien worden als het nieuwe standaardwerk, zeker wanneer het gaat om maatwerk audits. Een boek dat iedere interne auditfunctie in de kast zou moeten hebben staan en wat iedere interne auditor zou moeten hebben gelezen. En zou moeten gebruiken als naslagwerk.



## Management Control Auditing – Bijdragen aan doelrealisatie en verbetering

Peter Bos, Ron de Korte en Jan Otten  
Stichting Auditing.nl  
ISBN 9789081836640  
€ 44,81

### Noot

1. Driessen, J., en A. Molenkamp, (2012). *Internal Auditing: Een managementkundige benadering*, Vakmedianet, 2012

---

Esther van Liempt is senior operational auditor bij de Nederlandse Spoorwegen. Daarnaast is zij betrokken bij de opleiding tot registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg als corrector en scriptiebegeleider.

## *Internal Audit en The Next Generation*

# Succesvol IIA Congres kijkt naar de toekomst

Het jaarlijks congres van IIA Nederland vond dit jaar plaats op  
15 en 16 juni in de Flint in Amersfoort.

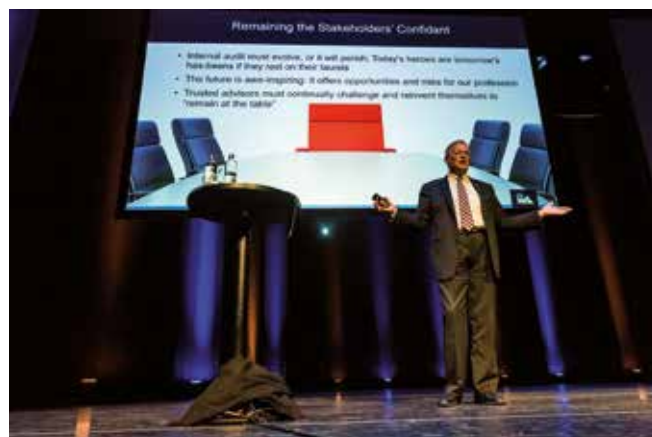
Met ruim 600 deelnemers en 50 sprekers en vrijwilligers  
was het congres groter dan ooit.

Dit twaalfde jaarcongres markeert tevens het twintigjarige bestaan van het Nederlandse instituut. In die twintig jaar is het zwaartepunt van het vakgebied verschoven van financieel via risk naar strategie. Tijdens dit congres keken we nog wat verder de toekomst in: naar robotics, cybersecurity, block-chains en data. De nieuwe generatie is zelf ook aanwezig. IIA-voorzitter John Bendermacher is daar blij mee: "We kunnen niet blijven doen wat we altijd al deden. Je bent nooit te oud om te leren, maar de nieuwe generatie pakt technische veranderingen toch sneller op."

**René Boender, brain agent, brand booster en trend teller** sprak tijdens zijn energieke presentatie over Generatie Z. Hij vertelde enthousiast over allerlei zaken die 'de jeugd'

beweegt en hoe het vakgebied Internal Audit hier het best op kan inspelen om er zijn voordeel mee te behalen: "Kinderen spelen geen accountant, ze spelen doktertje of brandweerman. Wie wil er nu auditor worden? Maar wacht, waar ligt dat aan? Niet aan het beroep, jullie weten dat er zich best spannende situaties kunnen voordoen. Het ligt aan de (on)bekendheid van jullie vak. Auditors, doe je best: verras, verander en verover." <http://bit.ly/ConReBo>

**Richard Chambers, CEO en president van IIA Global** liet tijdens zijn presentatie weten hoe je in negen stappen de beste auditor kunt worden. Kort gezegd komt het erop neer dat als je aardig gevonden wordt én een gedegen kennis van zaken hebt, je als betrouwbaar wordt bestempeld. Door ervoor





te zorgen dat het management en de stakeholders een stevig vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid, de waarheid, het vermogen en de kracht van de internal auditafdeling, zorg je als internal auditor bovendien voor een betere positie 'aan tafel'. Chambers legt vervolgens zijn model van negen onmisbare karakterkenmerken uit. <http://bit.ly/ConRiCha>

**Vincent Moolenaar, voormalig CAE van Shell en Ahold** vertelde tijdens zijn presentatie 'De houdbaarheid van een CAE', hoe lang een Chief Audit Executive (CAE) volgens hem op zijn plek mag zitten. "Om de woorden van de voedingsmiddelenindustrie te gebruiken: de THT (Tenminste Houdbaar Tot) van een CAE is vijf jaar. Daarna kan hij nog wel goed functioneren, maar gaat de kwaliteit mogelijk wel achteruit." De meningen in de zaal zijn verdeeld, maar zeven jaar lijkt ongeveer de langste houdbaarheidsperiode. Waarom? Er is altijd een spanning tussen objectiviteit en ervaring. <http://bit.ly/ConViMo>



**Margreeth Kloppenburg noemt zichzelf aartsgeneralist** en zei tijdens haar presentatie 'Leren van dilemma's': "Er ligt één ding ten grondslag aan alle nieuwigheden die we tijdens dit congres tegenkomen: of je in staat bent om te leren." De gemiddelde professional leert niet meer zo veel. Die is gewend geraakt aan succeservaringen en kan niet meer zo goed omgaan met het maken van fouten. "Wat is het laatste dat je geleerd hebt, zonder dat je er van tevoren ook maar iets van wist?" De Zweedse taal wordt als voorbeeld genoemd – en werd als lastig ervaren. Leren van dilemma's is ook lastig. Maar wel onmisbaar voor een internal auditor. <http://bit.ly/ConMaKlo>



**Thimon de Jong, zelfbenoemd strategic foresight expert** doet al tien jaar generatie-onderzoek. Tijdens zijn presentatie vertelde hij over een toekomst waarin we alles van iedereen weten. Iets wat onmogelijk lijkt, maar wat Generatie Y wellicht zal kunnen. Deze toekomst is overigens al begonnen. Wat betekent dat voor het vakgebied van Internal Audit? Sowieso een hele hoop technische uitdagingen, digitale mogelijkheden en de noodzaak om de werving van nieuwe medewerkers aan te passen. Ben jij klaar voor de nieuwe toekomst? <http://bit.ly/ConThiJo>



**Jitske Kramer is corporate antropoloog.** Ze onderzoekt stammen en culturen over de gehele wereld en ontdekte dat kantoorruimten net zo goed stammen en culturen voortbrengen. Als corporate antropoloog kijkt ze met dezelfde blik naar organisaties zoals 'gewone' antropologen dat naar tribale samenlevingen doen. Ze sprak tijdens haar presentatie 'Corporate Tribe' over stammen, culturen en organisatieculturen. Ook stelde ze de vraag of je deze kunt veranderen, en ja dat kan, maar het is wel lastig. Culturen veranderen gaat niet van de ene op de andere dag, maar is een doorlopend proces. <http://bit.ly/ConJiKra>



**Edgar Karssing, hoofddocent beroepsethiek bij Nyenrode** zei tijdens zijn presentatie 'Morele Moed': "Moed is het midden tussen lafheid en roekeloosheid. Maar hoe vind je dat midden?" Zijn presentatie beantwoordde een aantal vragen, maar riep ook nieuwe vragen op. Hoe kan moed hanteerbaar gemaakt worden voor de gemiddelde mens? Welke stappen kun je nemen om bij mensen angst weg te nemen en dus hun moed te bevorderen? En hoe zit het met de morele moed van internal auditors? Hoe word je een moedig auditor?  
<http://bit.ly/ConEdKa>



**Acteurs Gijs Scholten van Aschat en Guy Clemens** vermaakten het publiek met een karikaturaal rollenspel waarin de verschillen tussen de generaties duidelijk naar voren komen. De auditafdeling is betrokken bij een due diligence-onderzoek en ontdekt op het laatste moment dat er op Twitter allerlei geruchten circuleren over illegale praktijken. De CAE wil de overname, die de volgende dag bekend gemaakt zal worden, uitstellen, maar wordt volledig geschoffeerd door de CEO. Ondanks de hoge amusementswaarde van de scènes komen er spelenderwijs vele serieuze aspecten voorbij.

**Tijdens de paneldiscussie** gingen twee heren uit de Babyboomgeneratie (Peter Wakkie en Leen Paape) in gesprek met twee heren uit Generatie X (Jaap Winter en Rens de Jong) en twee dames uit Generatie Y (Annabel Laurensen-de Jager en Saskia Sprengers). Er komen drie stellingen op tafel.

**Stelling 1: Over tien jaar zal Internal Audit er heel anders uitzien.** Het publiek was het hier voor 80% mee eens, wees de interactieve tool Buzzmaster uit. Laurensen-de

Jager vond dat ook. "Wat er in twee jaar kan gebeuren, overschatten we vaak, terwijl we onderschatten wat er in tien jaar mogelijk is." Winter: "We zijn nog niet voldoende in kunstmatige intelligentie onderlegd, daar moeten we nu echt wel mee beginnen." Wakkie: "Misschien worden er allerlei beroepen vervangen door robots, en blijven alleen de auditors over om die te controleren." Als idee werd geopperd om in de internal auditopleidingen meer psychologie mee te nemen. Het panel is het ermee eens dat het vakgebied daar meer mee moet doen.

**Stelling 2: Internal Audit moet ook inzicht geven zonder assurance te verlenen.** Ook met deze stelling was het publiek het voor 80% eens. Wakkie niet. Ook Sprengers zei: "Je moet naar je klanten luisteren, maar je kerntaak blijft toch assurance geven. Er zijn nog genoeg andere partijen die ook inzicht kunnen bieden." Paape: "Je moet als auditor goed leren omgaan met ambigue informatie: wanneer is iets



een feit? De dichotomie tussen advies en assurance wordt dan minder interessant." Laurensen-de Jager: "De term assurance heeft misschien wel een te zware connotatie. We hebben het over zekerheid bieden." Wakkie: "Je moet sowieso altijd je onafhankelijkheid bewaken."

**Stelling 3: Internal Audit moet rechtstreeks rapporteren aan de RvC.** In dit geval was het publiek verdeeld, met 50% eens. Ook het panel was verdeeld. Paape: "Wat je ermee te winnen hebt is groter dan wat je er door te verliezen hebt." Laurensen-de Jager: "Wat vind je als organisatie belangrijk? Als je aan de RvC gaat rapporteren, blijft het verschil tussen interne en externe audit dan wel in stand?" Wellicht dat meer generatiediversiteit in de RvC het verschil zou kunnen maken, om voor meer discussie te zorgen. Over dit dilemma is het laatste woord nog niet gesproken. <<

Lees het gehele congresverslag: <http://bit.ly/Con17Ver>  
 Bekijk de impressiefilmpjes: <http://bit.ly/ConYoTu>



# De grenzen van *empathie*

Schrijven over *de grenzen* van empathie is als vloeken in de kerk. De noodzaak van empathie op zich is nog maar nauwelijks doorgedrongen tot de werkvloer, laat staan tot de bestuurskamer. Empathie is immers een van de belangrijke personal skills, omdat het de essentie vormt van intermenselijke betrekkingen op welk vlak dan ook. Zonder empathie is er geen verbinding mogelijk. Gebrek aan empathie ligt aan de wortel van elk conflict.

Even een update: onder empathie verstaan we het herkennen van emoties bij de ander(en) en het vermogen om jezelf in de schoenen van de ander(en) te verplaatsen, alsof je de ander bent. Hogere zoogdieren, zoals wij mensen, zijn hiertoe in staat dankzij de spiegelneuronen in ons brein die de emoties van de ander 'spiegelen', zodat we bijvoorbeeld opveren van de bank bij een doelpunt van onze club terwijl onze bloeddruk stijgt. Spiegelneuronen hebben dus ook een motorische component, ze zetten potentieel aan tot actie, tot welke actie dan ook.

Hoewel empathie vrijwel steeds, en meestal terecht, als iets zeer positiefs wordt gewaardeerd, staat het fenomeen – ook biologisch gezien – aan gene zijde van goed en kwaad. Empathie op zich is noch goed noch slecht. Een folteraar heeft empathie nodig om aan te voelen waar en wanneer hij zijn slachtoffer het meeste pijn kan laten voelen. Dit soort empathie is slecht voor het slachtoffer, maar er kan ook een groot risico in schuilen voor degene die empathisch is.

Ook empathie heeft haar grenzen die in het oog gehouden moeten worden. Ik geef twee voorbeelden.

Wanneer men onvoldoende rekening houdt met het 'alsof'-aspect van empathie verdwijnt alle afstand tussen ik en de ander. Het gevolg hiervan is de complete *identificatie* met de ander – zijn pijn is mijn eigen pijn, haar lijden is het mijne. Dit fenomeen van over-identificatie komen we vaak tegen bij idealistische, goedwillende hulpverleners, ontwikkelingswerkers, verpleegkundigen, artsen, overbezorgde ouders, et cetera. Deze mensen belanden vroeg of laat in een burn-out, de over-identificatie heeft alle energie opgeslokt. De 'alsof'-kwaliteit is daarom zo essentieel omdat zij zorgt voor *distantie* tot de ander. We kunnen ons in de ander verplaatsen zonder diens pijn aan den lijve te ervaren. De grens van empathie wordt gemarkeerd door dit 'alsof'.

Een andere grens van empathie hangt ermee samen dat empathie doorgaans gericht is op een specifiek persoon of op een specifieke groep (ons favoriete elftal). Een foto van een huilend en uitgehongerd kind uit Afrika kan ons raken, en ons motiveren om 'spontaan' geld over te maken. Big data daarentegen, zoals bijvoorbeeld uitgebreide statistische overzichten van bevolkingsgroepen en geografische bijzonderheden omtrent armoede in de wereld, raken ons veel minder. Dat kan jammer zijn omdat hierdoor structurele ontwikkelingsprogramma's trager of helemaal niet tot stand komen.

Empathie, als een voorbijgaande bewustzijnstoestand, zegt dus op zich weinig of niets. Pas als empathie wordt geuit en geoperationaliseerd, wordt zij manifest. Hierbij helpt ons het brein via spiegelneuronen, waardoor we als het ware tot actie worden geprogrammeerd. Niet empathie als zodanig, maar de daaruit resulterende actie kan zich op een breed moreel spectrum bevinden. Bij de folteraar en de crimineel – soms overigens toonbeelden van empathie – zijn de acties misdadig. Daar tegenover staat, eveneens extreem, de altruïstische zelfopoffering.

In sociaal wenselijke zin kan empathie leiden tot, letterlijk, daadwerkelijke compassie. Compassie zou men dan kunnen definiëren als empathie-in-actie. De empathie van de ander wordt pas voelbaar wanneer deze blijkt uit compassie, uit empathie-in-actie. Compassie kan zich tonen in actie, in woorden, of zelfs non-verbaal: vaak is al een blik, een stille handdruk voldoende. Kleinigheden misschien, maar voor een verbindende communicatie kunnen ze essentieel zijn. Compassie versterkt niet alleen elke intermenselijke verbinding, zij zal, breder beoefend op werkvloer en in de bestuurskamer, fundamenteel bijdragen tot de gezondheid van de organisatie als geheel.

---

Michael Tophoff is klinisch psycholoog, doceert *Personal Skills* aan de UvA Business School (EIAP) en werkt als trainer/coach voor organisaties.

---

# Round Table: corporate governance *in de publieke sector*

Afgelopen 1 juni organiseerde het IIA in samenwerking met RSG Finance Public een Public Round Table, met als onderwerp: Corporate governance in de publieke sector. Aanleiding was de herziene Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen, die sinds 1 januari 2017 van kracht is. De organisatoren willen graag de discussie aanzwengelen over het eventuele uitstralingseffect van deze keuze richting de publieke sector.

De herziene Nederlandse Corporate Governance Code, ook wel de Code van Manen genoemd, is in december 2016 gepubliceerd door de Monitoring Commissie Corporate Governance Code onder leiding van prof.dr. Jaap van Manen. Een belangrijk element uit de code is dat de externe accountant moet kunnen steunen op Internal Audit. De externe accountant en de interne auditor zijn complementair aan elkaar; de externe accountant kijkt met name naar financial risks, de interne auditor naar al het andere.

In zijn inleiding wijst Bendermacher erop dat de IAF in de code staat omdat de commissarissen dat wilden en niet omdat het IIA dat wilde. Eigenlijk is dat een groot compliment. Het betekent dat Internal Audit haar toegevoegde waarde in de ogen van de commissarissen bewezen heeft! Een belangrijk tweede element in de code is volgens Bendermacher dat het audit comité kijkt naar de naleving van aanbevelingen van de interne auditfunctie (IAF). Dit is in feite een bepalende factor voor je effectiviteit als IAF. Het geeft aan dat er iets met de auditrapportages wordt gedaan. Een derde element in de code is de aanwezigheid van de interne auditor bij de vergaderingen van het audit comité. Met name in kleinere settings was dat nog geen gemeengoed.

## **Uitstraling naar de publieke sector**

Zal de code een uitstralingseffect hebben naar de publieke sector? In de gedrukte media is regelmatig te lezen dat het bij het Rijk lastig is vast te stellen hoe het geld besteed is. De doelmatigheid is moeilijk in beeld te krijgen. En er zijn ook bij de publieke sector voorbeelden van fraude of andere integriteitskwesaties. Het toont aan dat er een grote noodzaak is, ook binnen de overheid, om de interne beheersing goed te laten functioneren. Welke rol kan de interne auditor daarbij spelen? Hierover discussieerde een panel bestaande uit Gerrit Zalm, John Bendermacher en Dirk de Groot onder leiding van Leen Paape. Het panel reageerde op verschillende stellingen, waarna een discussie met de aanwezige auditors van de overheid en semioverheid volgde.

## **Code Goed openbaar bestuur actualiseren in lijn met Corporate Governance Code?**

Wordt het tijd dat de overheid de Nederlandse Code goed

# Er zijn weinig ministers die een rapport van hun interne auditdienst lezen, terwijl dat wel zou moeten

openbaar bestuur uit 2009 in lijn gaat brengen met de herziene Corporate Governance Code? Het antwoord op deze vraag blijkt niet eenvoudig. Zalm geeft aan dat de code uit 2009 heel holistisch en weinig concreet is. De holistische benadering van de publieke code zegt niets over de deskundigheid en wijze waarop men de governance wil beheersen. Binnen de overheid zijn heel veel zaken vormvrij. Aan de andere kant moet het bij de overheid ook niet zo 'dichtge-regeld' worden als bijvoorbeeld bij de financiële sector. Het bedrijfsleven moet aan veel meer regels voldoen dan een overheid. Er is maar één toezichthouder: het parlement of de gemeenteraad. Het is bij een overheid bijvoorbeeld veel lastiger om de doelen eenduidig vast te stellen. De Groot merkt op dat Van Manen de financiële oriëntatie van bedrijven probeert te vervangen door een 'langetermijnwaar-decreatie', waarbij de belangen van alle stakeholders (niet alleen de aandeelhouders) worden gewogen. Je zou kunnen zeggen dat met de Code Van Manen wordt geprobeerd van een beursgenoteerde onderneming wat meer een overheidsorga-nisatie te maken. Maar dat betekent volgens hem niet dat de overheid niets van de Corporate Governance Code kan leren. De Code goed openbaar bestuur gaat vooral over integriteit en over rechtvaardigheid, maar op geen enkele manier over hoe je gestelde doelen wilt bereiken en hoe je een fatsoenlijke sys-tem hebt om dat te beheersen. Er is voor de overheid nog wel wat te leren van de Code. Denk aan het belang van een IAF, de relatie met de accountant, de aparte positionering. Veel is nu niet geregeld en een steuntje in de rug zou welkom zijn.

## Belang van een code in de publieke sector

De Corporate Governance Code heeft als oogmerk recht te doen aan de belangen van stakeholders. Hoe ziet dat belang er bij de overheid uit? Zalm geeft aan dat het bij de overheid snel de politiek ingetrokken wordt en daar moet je als interne auditor juist een beetje van weg blijven. Wel is het belangrijk te zorgen dat de IAF voldoende 'hoog' is opgehan-gen, ook vanuit de onderwerpen. Er zijn weinig ministers die van een rapport lezen van hun interne auditdienst, terwijl dat volgens Zalm wel zou moeten. Hij geeft toe dat hij dat in zijn ministerstijd ook niet deed, maar wel bij ABN-AMRO. De rapportages van een IAD geven een goed beeld over de orga-nisatie en je kunt er als minister veel van leren. Ook is steun voor de IAF van hogerhand heel belangrijk, zowel wat betreft de keuze van onderwerpen als de inhoud van de rapporten. De onafhankelijke ophanging van de IAF, onder de minister of burgemeester, is cruciaal.

De Groot benadrukt nog eens dat het belangrijk is om je als IAF onafhankelijk op te stellen. De Code kan daarvoor een steunstructuur bieden. Het voorkomt dat je je laat leiden door druk om buiten de politiek te blijven. Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat de steunstructuur op dit moment in de praktijk vaak ontbreekt. Het audit (risk) committee is vaak een politieke commissie die er als het ware voor waakt dat de wethouder niet in gevaar komt. Het inregelen van een steunstructuur zou de IAF zeker helpen.

In het algemeen wordt geconcludeerd dat een juiste houding van wethouder/burgemeester essentieel is voor een IAF om haar werk goed te kunnen doen evenals dat ze de resultaten van een audit accepteren, wat er ook uitkomt. Bendermacher merkt op dat toetsing van de IAF door het IIA daarbij kan helpen. Ambtenaren hebben volgens Paape soms de neiging om de minister/burgemeester niet in de problemen te brengen. Zalm reageert daarop door te zeggen dat je je als IAF daar niet door moet laten leiden. De minister of burgemeester is namelijk uiteindelijk wel verantwoordelijk!



### Het panel

- Dr. Gerrit Zalm was twaalf jaar de minister van Financiën, laatstelijk van mei 2003 tot februari 2007 en tot 1 januari 2017 voorzitter van de raad van bestuur van ABN-AMRO.
- Dirk de Groot MSc is concerncontroller bij de gemeente Breda.
- John Bendermacher RA CIA is CAE bij ABN-AMRO en voorzitter van IIA Nederland, lid van de board van IIA Global en lid van de NBA Adviescommissie.
- Prof.dr. Leen Paape RA RO CIA is hoogleraar Bestuurlijke Informatievoorziening, Dean, lid van het college van bestuur van Nyenrode Business Universiteit en lid van verschillende auditcommissies.

## Van rechtmatigheidsverantwoording naar een in control statement?

In de Corporate Governance Code zit een uitbreiding van het in control statement. Dit vormde de aanleiding voor de stelling dat de komende wetwijziging die colleges van Burgemeester en Wethouders en Gedeputeerde Staten verplicht tot een rechtmatigheidsverantwoording meer een in control statement in de brede zin moet worden. De reactie op deze stelling was een voorzichtig 'eens' met de opmerking dat het ook niet te ver door moet schieten. En dat er nog wel wat tijd overheen gaat voordat het zover kan zijn.

De vraag is wat er bij een dergelijk in control statement van de IAF wordt verwacht. Het heeft wel hele grote consequenties, aldus Zalm. Naast rechtmatigheid wil je dan ook weten of iets doelmatig is en het juiste doel heeft gediend. En dat is bij de overheid niet altijd eenvoudig, doelen zijn niet altijd SMART. Denk aan het doel van het ministerie van Defensie om een bijdrage te leveren aan de wereldvrede. Hoe beoordeel je of dat doel is gehaald? En wat de bijdrage van het ministerie van Defensie daaraan is geweest?

Een in control statement gaat volgens De Groot ook over de beleidscyclus. Dat betekent dat je goed moet weten wat je wilt bereiken. En dat is, zeker bij de overheid, soms erg lastig. Een waarschuwing is op zijn plaats: wanneer je hierin doorschiet krijg je alleen maar bureaucratie in plaats van inzicht.

Bendermacher merkt tot slot op dat het bij een in control statement ook gaat over cultuur en gedrag. De betrouwbaarheid van een overheid mag niet in het geding zijn.

## Maakt de Wob een adequaat werkende derdelijnsfunctie onmogelijk?

De Wet openbaarheid van bestuur (Wob) is een gegeven en zal niet verdwijnen. De panelleden concluderen dat het iets is waar je mee te leven hebt. Maar het maakt het werken als interne auditor niet gemakkelijker. Uit de zaal wordt opgemerkt dat er door de auditdiensten meer strategie zal worden toegepast bij het formuleren van de juiste onderzoeksvragen, dat men scherper is geworden op de vraagstelling en op het zoeken van het juiste niveau van een opdrachtgever. Ook wordt opgemerkt dat auditors terughoudend worden met wat ze opschrijven en dat men de neiging heeft om soms mondeling in plaats van schriftelijk te rapporteren. Daarnaast komt er vanuit de opdrachtgever meer nadruk op de managementreactie. Het risico bestaat dat het grote publiek met de boodschap aan de haal gaat. Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat de interne auditfunctie bij de overheid door de Wob bijna een externe auditfunctie wordt. Er is veel aan het verschuiven als het gaat om de rol en functie.

advertentie

# Deloitte.

## Risk & Control Analytics

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

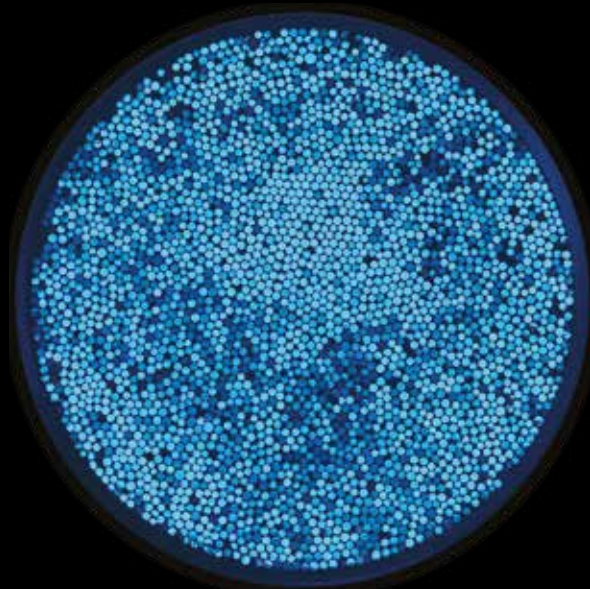
### Where insights lead.

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

For more information, please contact us:

**Rob de Leeuw**  
Rdeleeuw@deloitte.nl

**Olaf Helmond**  
Ohelmond@deloitte.nl



## Zijn lokale overheden wel klaar voor de internal auditfunctie?

Bij met name lokale overheden houdt een IAF zich vaak slechts bezig met verbijzonderde interne controle en wordt het bemenst door medewerkers die hiertoe niet zijn opgeleid. Dit roept de vraag op of lokale overheden wel klaar zijn voor een goede invulling van de IAF. Als voorbeeld wordt genoemd dat lokale overheden soms wel een IAF maar geen audit committee hebben; ze zijn dan niet goed 'opgehangen'. De IAF is vaak opgesloten in de eerste en tweede lijn en heeft niet de gewenste onafhankelijke positie.

Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat binnen gemeenten er vaak nog geen structuur voor de IAF is en het belang dat eraan wordt gehecht klein is. Zolang dat niet verandert is het inrichten van een goede IAF niet goed mogelijk. Het argument dat een gemeente te klein is voor een volwaardige IAF werd gepareerd met de opmerking dat het eigenlijk een oneigenlijk argument is. Het is immers altijd mogelijk om de samenwerking te zoeken met andere gemeenten.

Ook bij de overheid dient de IAF een directe toegang te hebben tot het audit committee

De positionering van de IAF bij de overheid blijkt vaak een probleem. Uit gesprekken met IAF's van gemeenten komt naar voren dat ze niet volledig op eigen initiatief onderzoeken kunnen doen, maar meer op verzoek. Ook niet echt op basis van een risk based plan. In dat kader lijken ook de onafhankelijkheid en rapportagelijnen (hoogste bestuurder á la de voorzitter van de raad van bestuur) en van een toezichtorgaan (als de voorzitter van het audit committee) de nodige aandacht te verdienen. De Groot gaf aan dat het goed zou zijn als die directe toegang er zou zijn. Ook om discussies over Interne Audit te kunnen depolitiseren. Vanuit de zaal wordt geconcludeerd dat een directe toegang tot het audit committee ook een functie kan hebben als vangnet. Het gegeven dat je als IAF zaken bij het audit committee kunt neerleggen heeft op zich al een effect.

## Betekenis van het IPPF

Het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening (International Professional Practices Framework (IPPF)) is ontwikkeld en wordt onderhouden door IIA Global. Het biedt beroepsbeoefenaren een verzameling richtlijnen op het gebied van Internal Audit. Een IAF moet zich aan het IPPF houden. Een IAF kan zich door het IIA laten toetsen op deze richtlijnen, waarbij het IIA dan tegelijkertijd ook toetst namens NBA en NOREA. Vanuit de zaal werd de opmerking gemaakt dat het voor kleine IAF's lastig is om aan het IPPF te voldoen. Bendermacher reageerde hierop met de opmerking dat er bij de toetsing wel degelijk rekening gehouden wordt met kleine auditfuncties. De vaktechnische commissie voor kleine auditfuncties (PAS) van het IIA is hier nauw bij betrokken. Er wordt getoetst aan het ambitieniveau, bepaald met behulp van het Internal Audit Ambition Model. Overigens vraagt Bendermacher zich af waarom een IAF zich niet zou willen laten toetsen aan standaarden die wereldwijd geaccepteerd zijn. En als je niet aan de standaarden kunt voldoen, is het de vraag of je je nog wel een IAF moet noemen.

## Het vervolg

Wellicht organiseert het IIA in de nabije toekomst weer een round-tablebijeenkomst waarin best practices gedeeld kunnen worden. Bendermacher vraagt de aanwezigen om aan te geven of ze daar behoefte aan hebben. <<



## IIA Nederland: 20 jaar dynamiek

Ter ere van het 20-jarig jubileum van IIA Nederland hebben we een mooie documentaire gemaakt. In tien minuten blikken we niet alleen met negen (oud-)bestuursvoorzitters terug op 20 jaar IIA in Nederland, maar ook op 20 jaar wereldnieuws.

<http://bit.ly/IIA20doc>



## Uitgegeven Certificaten Kwaliteitstoetsing

De interne afdelingen van de volgende organisaties ontvingen een Certificaat Kwaliteitstoetsing: Atradius, DLL Group, Mizuho Bank Europe, RVO, Unigarant, Vopak.

## Wat is Internal Audit?

IIA Nederland bestaat dit jaar 20 jaar, het vakgebied Internal Audit veel langer. Toch weten veel mensen nog steeds niet wat Internal Audit precies is. IIA Nederland heeft een viertal filmpjes gemaakt om het een en ander uit te leggen. Deze filmpjes kun jij ook perfect gebruiken om uit te leggen wat je precies doet, bijvoorbeeld bij het geven van een presentatie. Je kunt ze vinden op YouTube: <http://bit.ly/WatisIA>

## Internal Audit Ambition Model Benchmark Resultaten



### Internal Audit Ambition Model

IIA Nederland en NBA LIO presenteren de eerste resultaten van de Nederlandse benchmark op basis van het Internal Audit Ambition Model (IA AM). Deze laten zien dat internal auditfuncties (IAF's) over het

algemeen voldoen aan het international professional practices framework (IPPF) en dat er ook nog de nodige ambitie is.

Een opvallende uitkomst is dat IAF's die strategie-audits uitvoeren zichzelf een hogere score toekennen dan IAF's die dit niet doen. Daarnaast valt op dat aan het thema soft controls een hogere ambitie wordt toegekend ten opzichte van het behaalde resultaat.

Zie voor alle benchmarkresultaten de publicatie die is bijgevoegd bij dit Audit Magazine. Heb je ideeën voor de verdere ontwikkeling van het IA AM, neem dan contact op via [ambition@iia.nl](mailto:ambition@iia.nl) en/of neem deel aan de rondetafelbijeenkomst op 6 oktober 2017.



V.l.n.r.: Beatriz Negredo, Inger Rost, Simon Rörborn, Marinus de Pooter, Michel Tudrej, Soledad Llamas, Jip Olieroock, Laura Catana

## Europese primeur nieuwe COSO Internal Control Certificeringstraining

Begin juni vond bij de IIA Academy de Europese primeur plaats van de nieuwe COSO Internal Control certificeringstraining. Tijdens deze intensieve training bereidden de deelnemers uit Frankrijk, Luxemburg, Nederland, Spanje en Zweden zich voor op hun examen. Er waren ook enkele deelnemers die meededen vanuit een train-the-traineroptiek, vanuit hun rollen bij hun nationale IIA-organisatie. Een van de deelnemers: 'Een hele mooie gelegenheid om jezelf in korte tijd de betekenis, inhoud en samenhang van het bekende framework eigen te maken. En vooral ook om met elkaar inzichten te delen over de praktische toepassing ervan in je eigen organisatie.' De volgende editie staat gepland voor 18 t/m 20 oktober 2017. <http://bit.ly/coso1017>

## IIA feliciteert de geslaagden

**Nieuwe RO's:** Abderrafik Asseban, Stijn Felijs, Annabel Laurensen-de Jager, Monique Penninx

**Nieuwe CIA's:** Ronald Belksma, Martijn Gaag, Andries Held, Wendela Landstra, Ilona van der Linden-Kriboos, Marc Omloo, Letitia Resodikromo, Roy van der Sluis, Niels Smit, Marc van der Veen, Baucke van der Veer, Raymond Verhagen, Olivia Vlad

**Nieuwe CFSA:** Solomon Simutowe

## CAE Services

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





## ESAA feliciteert Jeroen-Paul Haasnoot met Internal Audit Scriptie Award 2017



Jeroen-Paul Haasnoot heeft de Internal Audit Scriptie Award 2017 gewonnen voor zijn onderzoek *Het meten van de tone of voice in Nederlandstalige geschreven tekst*. Hij schreef zijn referaat ter afsluiting van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory van de Erasmus School of Accounting & Assurance.

### Gedegen onderzoek

Haasnoot heeft een meetinstrument ontwikkeld voor het meten van de tone of voice en heeft dit toegepast op toezichtbrieven van De Nederlandsche Bank. Volgens de jury heeft 'Jeroen-Paul een goede data-analyse uitgevoerd en een gedegen onderzoek afgeleverd. Hij heeft communicatie-experts bevroegd en de ontvangers van toezichtbrieven bij het onderzoek betrokken. Het meetinstrument laat goed zien hoe je tekst conceptueel kunt operationaliseren. Dit is erg zinvol voor onze beroepspraktijk, met alle auditrapporten die wij opleveren. Het meten van de tone of voice in teksten is wel tijdrovend, maar de ontwikkelde bouwblokken zijn innovatief bedacht en erg praktisch toepasbaar.'

### Corporate governance en de auditfunctie

De post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory sluiten jaarlijks het collegejaar af met een symposium dat tevens openstaat voor alumni. Onder grote belangstelling reflecteerden diverse sprekers op corporate governance en de auditfunctie. Zie voor een verslag [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl).



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

### Programmadirectie



Prof. dr. Edo Roos Lindgreen RE is met ingang van 1 juli 2017 benoemd tot programmadirecteur van het Executive Internal Auditing

Programme (EIAP). Zijn focus ligt het komende jaar op vier punten: het vasthouden en verder versterken van het huidige hoge niveau van de opleiding, het stroomlijnen van het programma, het vernieuwen van het programma – met name op het gebied van data science en soft controls –, en het succesvol afronden van de MSc- en RO-accreditaties.



Tevens blijft drs. Huck Chuah RA RO lid van de programmadirectie van de EIAP-opleiding. Huck is onder meer directeur Internal Audit services bij KPMG Advisory en lid van het bestuur van de IIA.

### Opening academisch jaar



Op vrijdag 1 september 2017 opent de EIAP-opleiding het academisch jaar formeel met een lezing door Joop Brakenhoff RA RO, executive director Global Audit bij Heineken nv. Hij zal ingaan op de ontwikkelingen in het vakgebied, enkele ervaringen bij Heineken delen en reflecteren op de toekomst van de internal auditor. Aansluitend is er een borrel.

### Data Science for Auditors

De Amsterdam Business School is gevorderd met de ontwikkeling van een speciaal programma 'Data Science for Auditors'. Het programma bestaat uit twee keer zeven werkcolleges van twee uur. Aan de orde komen onder meer: data science en auditstandaarden, dataextractie, exploratory analytics, confirmatory analytics, visualisatie,

process mining en advanced analytics, big data en machine learning. Aan de hand van realistische praktijkcases gaan de deelnemers aan de slag met onder meer de programmeertaal R. Het programma is ontwikkeld in samenwerking met PwC, KPMG, Randstad, KPN en de University of Cambridge. Dit najaar vinden de eerste pilots plaats. Al in 2018 zal het programma integraal onderdeel uitmaken van de accountantsopleiding. Delen van het programma zullen worden aangeboden in de opleidingen voor Internal Auditors (EIAP) en IT-Auditors (AITAP).

### Accreditatie

Onze MSc-accreditatie gaat de volgende fase in. De Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) heeft alle stukken in goede orde ontvangen en een commissie samengesteld. De visitatie vindt dit najaar plaats en wij verwachten de uitslag begin 2018.

# Een kritisch tegengeluid?

Ondanks al het moois dat elektriciteit, warmte en brandstof ons geeft, weten we dat de fossiele bronnen de uitputting nabij zijn. Daar zijn we overigens pas laat achter gekomen. Ook al werd aardolie al vijfduizend jaar geleden gebruikt en draaien kolen ook al een tijdje mee, de industriële exploitatie van aardolie en aardgas dateert van halverwege de 19<sup>e</sup> eeuw. Tegengeluiden en serieuze zorgen lijken pas honderd jaar later op gang te zijn gekomen. En dan niet zozeer tegen de schadelijke (verbrandings)effecten voor het milieu en de aarde, maar vooral omdat dat de bronnen op termijn opraken, terwijl de energievraag toeneemt.

Hoe anders is dat met zonne- en windenergie? Tegengeluiden zijn er te over. Zonnecollectoren, windturbines en biomassa-installaties bestaan uit grote hoeveelheden staal en elektronica. Waar komt dat materiaal vandaan en waar moet het na gedane arbeid naartoe? En wat is het effect op de aarde, als al die zon door zonneparken wordt opgevangen, nog voor haar stralen de aarde raken? En dan die windmolens! Niet ondenkbaar dat een windturbine precies op het hol van een zeldzame Limburgse korenwolf wordt geplaatst. En de wind? Hoeveel vogels, insecten en vleermuizen worden vermoord door die rondzweepende bladen? Een vlinder wordt al de kracht toegedicht met z'n gefladder maanden later een tornado te kunnen veroorzaken. Welke effecten hebben de rotorbladen van een windturbine dan niet in omgekeerde volgorde?

Nee. Ik houd geen pleidooi te stoppen met duurzame vormen van energieopwekking. Integendeel. Onze aarde, en daarmee al wat leeft en gaat leven op deze aarde, lijkt me van harte gebaat bij deze (en toekomstige) duurzame vormen van energieopwekking. Het pleidooi is gericht tegen doofheid voor tegengeluiden. De wind en zon zullen naar verwachting niet snel uitputten, maar tegengeluiden zijn er te over en vooral gericht op de ecosystemen eromheen. Waren die tegengeluiden er in het begin bij aardolie en gas dan helemaal niet? Of zijn die vakkundig in de kiem gesmoord? Waar de waarheid ligt weet ik niet, maar het lijkt erop dat het belang van tegengeluid evident is. En is dat het niet waar de auditor juist om geroemd wordt?

Energie komt enkel vrij daar waar eerder energie is ingestopt; het een kan dus niet zonder het ander. De vraag is dus legitiem uit welke bron men put zodra je energie opwekt? Deze vraag houdt me niet alleen bezig als het gaat om elektriciteit en brandstof, maar ook als het mijzelf betreft. Mijn lichaam is immers niets anders dan een energietransformatiefabriekje, gelijk een windturbine of zonnecollector. En tegengeluiden, zo merk ik, zijn cruciaal om duurzaam de juiste transformatie tot stand te brengen. Immers, energie die ik ergens aan besteed, heb ik ooit eerder tot mij genomen; in mentale (kennis), fysieke (eten en drinken) en creatieve (ideeën) vormen; een continue en bewuste afweging van het gebruik van deze bronnen zorgt voor het beste resultaat. Als een van deze bronnen hapert (niet bijleren en studeren, slecht eten en drinken en onvoldoende aandacht voor creativiteit) of oneigenlijk en slordig wordt gebruikt, dan raak ik, nu of later, behoorlijk uitgeput. Het lijkt dus een ecosysteem dat zorgvuldig in stand moet worden gehouden en onderhouden.

Wij auditors zijn er om kritische tegengeluiden te laten horen. En soms laat ik dat tegengeluid ook aan mezelf horen, als ik eens kritisch naar mijn eigen energiebehoefte kijk...

---

Willem van Loon is als docent en examinator verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij bestuurslid van IIA NL en vol enthousiasme actief op het gebied van governance, risk management en Internal Audit.

---



# Is risk still risky when your people see it coming?

EY believes that an organization's internal controls are only as good as the Risk Culture: the behavior of all employees within the organization that influences risks and outcomes.

Our approach to internal controls enables you to engage your employees in changes, stimulate a culture that promotes desired behavior and encourages employees to act with integrity. For more information please contact Will Weerts ([will.weerts@nl.ey.com](mailto:will.weerts@nl.ey.com), +316 52 46 59 34).



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



Building a better  
working world

# Hoe kan Internal Audit het verschil maken, nu en in de toekomst?

Nu Internal Audit een prominente plek in de Corporate Governance Code heeft verkregen, moet zij meer dan ooit haar toegevoegde waarde laten zien. Kan er worden voldaan aan de hooggespannen verwachtingen van het bestuur en de auditcommissie? En hoe creëer je een optimale samenwerking met toezichthouders, tweedelijnsfuncties en de externe accountant? Heeft de IAF de laatste kennis en inzichten om data & analytics en soft controls in de interne audits toe te passen? Vragen die hoog op de agenda zullen staan.

Als één van de marktleiders in Internal Audit, adviseert KPMG onafhankelijk en deskundig. Nu en in de toekomst. Internal Audit of the Future.

## Meer weten?

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

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

[www.kpmg.nl](http://www.kpmg.nl)

