

AUDIT

magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 4 december 2005

thema:

IA in de breedte



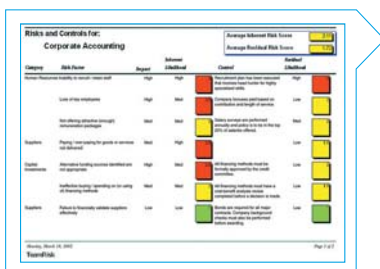
Een nieuwe thermometer: de Terminal Health Assessment



Hoe houdt u het CBP buiten de deur?



Ook u hebt een rol in duurzaamheid



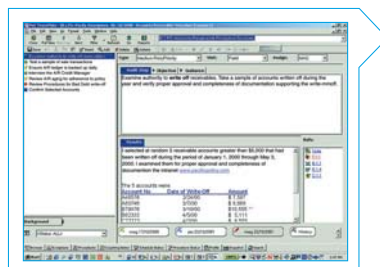
TEAMRISK

een uitgebreide en flexibele tool die u, middels een op risico-analyse gebaseerde aanpak, helpt bij het opstellen en uitvoeren van uw auditjaarplan.



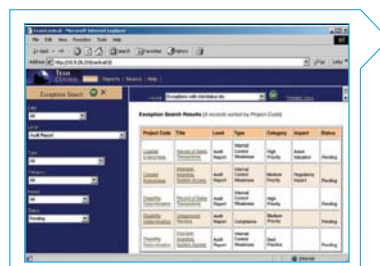
TEAMSCHEDULE

een indrukwekkende nieuwe tool voor de planning van audits en auditors.



TEAMMATEWP

een veelomvattend en op unieke wijze geïntegreerd systeem voor het elektronisch vastleggen van dossierstukken.



TEAMCENTRAL

een web-based systeem voor het bewaken van gerapporteerde uitzonderingen en het opstellen van managementrapportages over uitgevoerde audits.

teammate, de keuze van ruim 25.000 internal auditors*

Het bekroonde en brede productaanbod van TeamMate, van auditplanning, risico-analyse tot het bewaken van gerapporteerde uitzonderingen, is wereldwijd de keuze van ruim 25.000 internal auditors. Voor meer informatie over de modules van TeamMate kunt u contact opnemen met Cuno de Witte, e-mail: cuno.de.witte@nl.pwc.com, telefoon: (020) 568 63 92 of met Maarten Hage, e-mail: maarten.hage@nl.pwc.com, telefoon: (030) 219 13 13.

Voortbouwen

Alles wat we doen, bouwt voort op wat we al gedaan hebben. Dat merk je als je met een redactie viermaal per jaar een magazine maakt. Samen hebben we onze gedeelde ervaringen over wat succesvol is en wat niet bij het samenstellen van een blad. Dit is de basis voor voortbouwen of leren van onze ervaringen, maar die soms zorgt voor te weinig out-of-the-box-denken. Maar iedereen heeft ook zijn achtergrond van waaruit nieuwe ideeën komen over artikelen, auteurs en lay-out. Deze 'eigen wijsheden' botsen soms en daardoor krijgen we energie. We zijn hard bezig een aantal nieuwe redacteuren binnen te halen om te zorgen dat de gedeelde ervaringen niet de overhand krijgen op de eigen vergaarde wijsheid. Zijn we dan soms ingeslapen en tevreden met onszelf en elkaar? Nee, gelukkig niet. Dat mag ook blijken uit het nummer dat voor u ligt.

Dit nummer staat bol van de verandering. *Audit Magazine* verschijnt vanaf nu in vierkleuren-druk en heeft een aantal nieuwe rubrieken. De komende nummers valt er dus weer het nodige te leren voor de redactie. Dat doen we zonder Bob van Kuijck, een van de oprichters van *Audit Magazine* (en voorheen steunpilaar van het tijdschrift *Operational Auditor*). Hij verlaat de redactie en wordt onze vaste columnist. Voor hem een mooie stap om voor het lezerspubliek een balans te vinden tussen zijn eigenzinnige ideeën en zijn ervaring. Bob kennende zullen zijn columns nog wel voor wat reacties zorgen. Maar zoals gezegd, botsingen geven energie en onze beroepsgroep heeft energie nodig gezien de vele uitdagingen die we mogen begroeten. Marc Stekelenburg, onze vorige columnist, heeft inmiddels een boeiende baan als consultant en verliest het auditvak in rap tempo uit het oog. Veel succes Marc!

Het thema van dit nummer is 'IA in de breedte'. Met auditartikelen over onder andere veiligheid, duurzaamheid en privacy wagen we een poging u eens over iets anders te laten nadenken dan SOx en IFRS (daarover veel meer in het volgende nummer).

Audits op het thema van dit nummer behoren niet direct tot onze core business, maar het zou zo maar kunnen zijn dat u er in de toekomst toch mee te maken krijgt. Ze hebben ons inziens iets te maken met ontwikkelingen op de langere termijn, zoals terrorisme en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Of u straks deze audits ook gaat uitvoeren is een ander verhaal, maar ook als ze extern worden uitgevoerd, moet u er toch het nodige van weten. Anders verdient u uw met SOx verworven plek als bedrijfsgeweten en kwaliteitsbewaker van de interne beheersing niet. Ook u moet voortbouwen aan de auditfunctie van morgen.

De redactie van *Audit Magazine*



Arien van Nes voorzitter



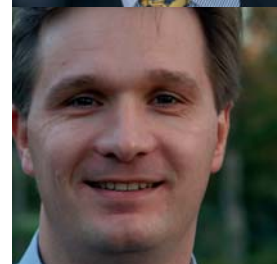
Montiano Blom



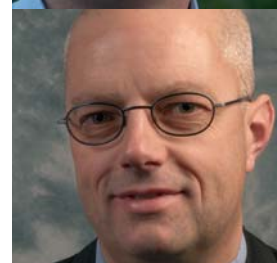
Johan Hundertmark



Bob van Kuijck



Sander Weisz



Ronald de Ruiter



Ronald Jansen



It is Time for a Change

SOVION Internal Audit, based at the SOVION head office in Best, the Netherlands, performs audits all over the world. SOVION has a strong company presence in Germany which is why SOVION Internal Audit, next to Best, also operates from Düsseldorf. In other parts of the world we cooperate with local external partners.

To strengthen SOVION Internal Audit we are looking for:

senior auditors and (assistant) managers

The ideal candidate for a senior auditor position has 5 years experience and a completed or almost completed RA/CPA-education, whereas the (assistant) manager has approximately 8-10 years experience in auditing and a completed RA/CPA education.

Preferred candidate profile:

- Professional, no-nonsense mentality
- Experience in manufacturing companies
- Strong communication and reporting skills
- Fluent in Dutch and English (German is an advantage)

If you like to work in a department with 10-15 high professionals than a position at SOVION Internal Audit is your opportunity. We highly stimulate career development. In 3-4 years time you will make your next career move in the SOVION organisation.

For further information please contact Bob van Kuijk or Roger van Biljouw, tel: +31 (0)499 364650.

SOVION N.V. is an internationally operating concern with production plants and sales offices in all major countries worldwide. The company is active in the field of high quality food and healthcare products for humans and animals. With a total of 14,000 employees and an annual turnover of € 6.5 billion, SOVION is one of the twenty largest industrial companies in the Netherlands.

www.sovion.com

Every Day a Sovion Day



thema IIA in de breedte

De Terminal Health Assessment

pag 6 Koninklijke Vopak NV ontwikkelde recent een nieuwe interne auditsystematiek voor de beoordeling van de toestand van de terminals: Terminal Health. Marc van Gijzel (Vopak) zet voor u uiteen waarom en hoe de nieuwe auditaanpak tot stand is gekomen, en wat de huidige status van de toepassing is binnen Vopak.

Hoe houdt u het CBP buiten de deur?

pag 13 Gilles van Blarkom (CBP) stelt u in twee delen op de hoogte van de eindproducten die zijn ontwikkeld in het kader van de wens van het College bescherming persoonsgegevens om een tweedelijnspositie in te kunnen nemen. Het is namelijk in ieders belang dat persoonsgegevens rechtmatig worden verwerkt.

Ook u hebt een rol in duurzaamheid

pag 23 Een belangrijke uitdaging voor ondernemingen, waarschijnlijk zelfs voor de wereldgemeenschap als geheel de komende jaren, is het implementeren van duurzaamheid. Thijs Smit (per 1 januari SNS Reaal) en Hans Nieuwlands (Nuon Assetmanagement) geven inzicht in wat wordt verstaan onder duurzaamheid en wat duurzaamheid betekent voor de internal auditor.

verder in dit thema

pag 9 De security audit: een cruciale stap

pag 17 Ketenauditing in de publieke sector

pag 20 Internal auditors en de breedte van het vak: nadere aandacht gewenst

Vorbereiding op het salarisgesprek

pag 30 *Audit Magazine* zette voor u een aantal salarisonderzoeken van werving & selectiebureaus op een rij, zodat u weet wat u waard bent.

Kwaliteitstoets op koers

pag 32 *Audit Magazine* sprak met Richard Tilman, voorzitter van de Commissie Kwaliteitstoetsing van het IIA over de verdere ontwikkeling van het systeem van kwaliteitstoetsing.

Verdiene aan compliance, kan dat?

pag 35 Carl Messemaekers van de Graaff en Joost Spoel (beiden Protiviti), doen uit de doeken of raamwerk voor interne beheersing en risk management uiteindelijk ook geld op kan leveren.

rubrieken

pag 27 Column: de toestand in de auditwereld

pag 29 De mens achter de auditor

pag 38 Verenigingsnieuws

pag 42 Nieuws van de opleidingen

pag 46 De overstap

pag 48 Boekalert

pag 48 Personalialia

pag 49 Column van de sponsor

pag 50 Boekbespreking

COLOFON *Audit Magazine* wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: a.van.nes@hccnet.nl **Redactieraad:** drs. W.J. Bos RO, Th. Smit RA CIA (voorzitter IIA Nederland), G.M. van Gameren RA RO (voorzitter VRO) **Redactie:** drs. A. van Nes RO (voorzitter), M. Blom CIA, drs. J.P.M. Hundertmark, RA, CIA, drs. R.H.J.W. Jansen RO, dr. J.R.H.J. van Kuijk RA RC, drs. R. de Ruiter RE RA RO CISA, drs. S.J.J. Weisz RO CIA **Verenigingsnieuws VRO en Nieuws van de Opleidingen:** ing. A.M. Engelsma - van Pelt **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. D.J.N. van der Hoop **IIA Nederland:** Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam, tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392, e-mail: iia@iia.nl, internet: www.iia.nl **VRO:** Postbus 505, 9200 AM Drachten, e-mail: secretariaat@vronet.nl, internet: www.vronet.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@dialogoorguitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, jeannette@dialogoorguitgevers.nl **Vormgeving:** M. Maarleveld **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 020-3010366, e-mail: iia@iia.nl. **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 7918, 1008 AC Amsterdam, tel.: 020-3010366, fax: 020-3010392, e-mail: iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl). Abonnementen kosten € 75 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA en VRO ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt viermaal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvuldigd (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 Reprecht, 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 Reprecht, 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.

Een nieuwe thermometer:

De Terminal Health Assessment

Vopak ontwikkelde recent een nieuwe interne auditsystematiek voor de beoordeling van de toestand van de terminals: Terminal Health. Deze assessment is gebaseerd op het door de chemische industrie ontwikkelde inspectieschema CDI-Terminals (Chemical Distribution Institute). Met deze audit wordt onder andere invulling gegeven aan de corporate governance-taken van de raad van bestuur en de afdeling Corporate SHE & Asset Management¹ op het gebied van operationele veiligheid, gezondheid, milieu en techniek op de terminals. Een uiteenzetting waarom en hoe de nieuwe auditaanpak tot stand is gekomen en wat de huidige status van de toepassing is binnen Vopak.

M. van Gijzel

Koninklijke Vopak NV is 's werelds grootste onafhankelijke tankterminal operator en is gespecialiseerd in de opslag en overslag van vloeibare en gasvormige chemie- en olieproducten. Vopak exploiteert 73 terminals met een opslagcapaciteit van ruim twintig miljoen kubieke meter in 29 landen. Deze liggen op strategische plaatsen ten opzichte van de klanten en de belangrijkste vaarroutes.

Klanten zijn overwegend producenten uit de chemische en olie-industrie voor wie Vopak een grote verscheidenheid aan producten opslaat die hun weg vinden naar een groot aantal industrieën. Vopak is nooit eigenaar van de producten. Het bedrijf is georganiseerd in vijf divisies op basis van geografische locatie en binnen Europa ook nog op basis van product (chemie of olie).

Auditbasis: CDI-T

Vopak wordt met (zeer) grote regelmaat geaudit. Naast een uitgebreide eigen auditopzet op terminalniveau die op alle Vopak-terminals bestaat (zoals kwaliteitsaudits, veiligheid- en milieu-audits, observatieronden door het management en interne audits door Corporate Internal Audit), komen ook overheid, verzekeringsmaatschappijen en klanten met grote regelmaat auditen. In de jaren negentig besloten producenten van petrochemische

producten in samenwerking met de Europese tankopslagindustrie om een algemeen inspectieschema op te stellen voor terminals. Deze inspectie is uitgewerkt in ongeveer 1900 vragen waarin internationale normen en standaarden zijn verwerkt. De antwoorden op deze vragen geven de klanten inzicht in hoeverre de terminal daadwerkelijk volgens (inter)nationale standaarden opereert. De standaarden betreffen zaken als (het ontwerp van) technische systemen zoals tanks, laad- en losplaatsen en steigers, maar ook veiligheid managementsystemen, training en HR-beleid. De inspectie wordt door onafhankelijke derden uitgevoerd en levert een algemeen geaccepteerd resultaat op waarmee de klant-audits adequaat vervangen zijn. De Vopak-terminals bereiden zich gedegen voor op een dergelijke audit, onder meer door vooraf documentatie te verzamelen. Vaak wordt een proefinspectie gehouden en worden verbeteringen direct uitgevoerd. De resultaten zijn voor de klanten inzichtelijk via internet. De inspectie voor de terminals werd de industriestandaard, de CDI-T. Vopak ziet deze inspectie echter als startpunt, niet als eindpunt.

Vopak gaat verder: CDI-T+

De CDI-T opzet heeft, zoals elke audit, zijn beperkingen. Een veelheid aan chemische producenten moeten bediend worden

met de resultaten. Er ligt een grote nadruk op het verzamelen van feiten, terwijl de interpretatie van de resultaten bij de producent wordt gelegd. Vopak heeft de bestaande CDI-T-questionnaire als uitgangspunt gekozen, omdat deze door de chemische industrie wereldwijd geaccepteerd is als standaard voor terminalinspectie. In de interne communicatie wordt al gesproken van CDI-T+. De plus slaat op twee belangrijke toevoegingen.

Als eerste heeft Vopak de vragenlijst uitgebreid met vragen die haar beleid op onder andere veiligheid en milieu specifiek ondersteunen. Daarnaast zijn sommige normen hoger gesteld door referentie naar interne standaarden. Hierdoor kan het zijn dat een onafhankelijke derde bij een Vopak terminalaudit volgens de CDI-T-inspectiesystematiek een ja-antwoord geeft op een vraag die intern met nee zal worden beantwoord.

Als tweede formuleerde Vopak voor deze audit een aanvullend doel. Met de vragenlijst als uitgangspunt moet het auditproces zelf bijdragen aan verbeteringen op de terminal. De nadruk ligt

Een eerste volledige audit neemt één week in beslag. In deze week zien de auditors niet veel meer dan de terminal en hun hotelkamer

dus op de identificatie van verbetermogelijkheden en het implementatietraject na de audit. Het is dus vooral een instrument voor het terminalmanagement om verbetermaatregelen te treffen. Tevens wordt de audit niet alleen op chemische maar ook op olieterminals uitgevoerd.

De Vopak-auditor dient in de CDI-T+ auditsystematiek in geval van een nee-antwoord een kwalificatie te geven volgens de nieuwe ISO-systematiek. Hij kan kiezen uit een:

- non conformance: het falen van een systeem;
- issue;
- commentary.

Een non conformance of issue móet vervolgens vergezeld gaan van een aanbeveling. Naast inzicht in de mate van compliance met geaccepteerde standaarden, beoogt de audit te voorzien in de behoefte aan managementinformatie voor de werkmaatschappijen, Corporate SHE&AM en de raad van bestuur teneinde te kunnen voldoen aan de corporate governance-verantwoordelijkheden.

De uitvoering

In de uitvoering heeft Vopak gekozen voor een duidelijke rolverdeling tussen het hoofdkantoor en de werkmaatschappijen.

Managers en specialisten uit de werkmaatschappijen van Vopak voeren de audits uit. De afdeling Corporate SHE & AM heeft een initiërende en coördinerende verantwoordelijkheid. Tevens bepaalt deze afdeling de samenstelling van het auditteam en de kwaliteit van het auditproces.

Elke Vopak-divisie heeft een aantal managers/specialisten genomineerd die een week lang zijn getraind door CMIST (Centre for Maritime and Industrial Safety Technology). Dit is een gerenommeerd opleidingsinstituut dat ook de inspecteurs van de 'officiële' CDI-T-inspectie opleidt.

Aangezien de genomineerden uitgebreide operationele ervaring hebben, ligt de nadruk van de training op het auditproces en in mindere mate op de inhoud. De deelnemers dienen minimaal het ISO-auditorniveau te halen.

Een auditteam bestaat uit twee personen. Om de objectiviteit zo veel mogelijk te waarborgen, is de lead auditor afkomstig van een andere divisie dan waar de te auditen terminal onderdeel van uitmaakt. De toegevoegde tweede auditor komt in principe uit dezelfde divisie als waar de audit wordt uitgevoerd, maar wel van een andere terminal. Deze zogenaamde 'cross divisional approach' die Vopak ook op een aantal andere gebieden toepast, verhoogt de objectiviteit van de audit maar faciliteert ook een, wellicht nog belangrijker, kennismanagementproces: de kruisbestuiving van kennis en ervaring. Best practices en procedures worden geïdentificeerd en uitgewisseld. Vooral nog wordt voornamelijk gebruik gemaakt van de standaarden die in de standaard CDI-T-vragenlijst zijn opgenomen. Maar deze zullen in toenemende mate worden vervangen door stringenter interne Vopak-eisen.

Op basis van de uitgebreide scope van de audit was voorzien dat een eerste volledige audit één week in beslag zou nemen. De ervaring leert dat deze tijd echt nodig is. De auditors maken lange dagen teneinde de audit af te ronden, inclusief een goede close out meeting met het terminalmanagement en een eerste conceptrapport. In deze week zien de auditors niet veel meer dan de terminal en hun hotelkamer.

Rapportage proces en opvolging

Om de auditor te ondersteunen in het beantwoorden van de circa 1900 vragen is samen met C-MIST een softwareprogramma ont-





Marc van Gijzel

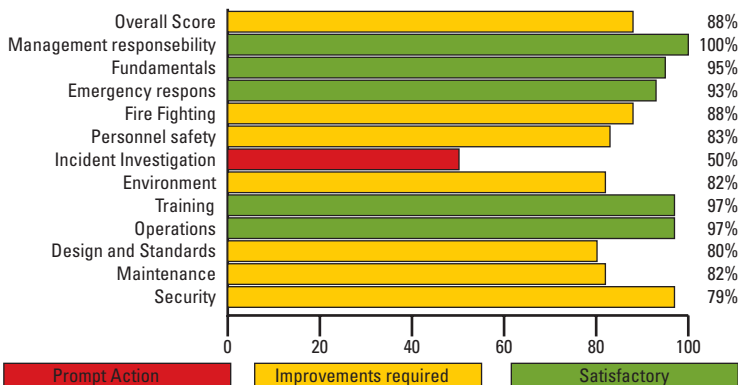
Marc van Gijzel werkte na zijn studie HTS-Chemische Technologie (B.Sc) en postdoctorale studie VGW (M.Sc) tien jaar in diverse functies bij Shell, onder andere op het gebied van Veiligheid en Milieu. Sinds 1993 is hij werkzaam bij Vopak in diverse functies op het gebied van Veiligheid en Milieu, op dit moment op het hoofdkantoor als Senior SHE & Asset Management advisor.

wikkeld, het zogenaamde CAST (Computerised Audit System for Terminals). CAST maakt het mogelijk om direct na afloop van de audit een rapport af te leveren aan het terminalmanagement. Dit concept kan door het terminalmanagement nog becommentarieerd worden en wordt na maximaal twee weken definitief. Een afschrift van het finale rapport gaat naar belanghebbenden op divisie- en corporate niveau. Het terminalmanagement maakt vervolgens op basis van het rapport een actieplan dat door het divisie management wordt geaccordeerd. CoSHE & AM ontvangt een kopie van het geaccordeerde plan. Het is de verantwoordelijkheid van de divisie om voor tijdige opvolging van het actieplan zorg te dragen. Op corporate

niveau volgt men de voortgang en rapporteert die eens per jaar aan de raad van bestuur.

Om de resultaten van de audit hanteerbaar te maken voor management, zijn uit de 1900 vragen circa 650 vragen geselecteerd die voor diverse aandachtgebieden een beeld moeten geven van de mate van compliance. Er is onder andere gebruik gemaakt van de bestaande indeling van de CDI-T-questionnaire. Voorlopig zijn er twaalf aandachtgebieden gedefinieerd:

- Management responsibility
- Safety fundamentals¹
- Training
- Environment
- Fire fighting
- Operational procedures



Figuur 1. Grafische weergave van fictieve auditresultaten in een zogenaamde Terminal Health Assessment

- Personnel safety
- Incident investigation
- Emergency response
- Security
- Maintenance
- Design & standards

Inmiddels is een half jaar ervaring opgedaan met de nieuwe opzet. Analyse van de eerste resultaten laat zien dat de overall compliance op een hoog niveau ligt, maar dat het complianciveau per aandachtsgebied behoorlijk kan verschillen per terminal. In *figuur 1* een fictief voorbeeld van hoe de auditresultaten grafisch weergegeven kunnen worden in een zogenaamde Terminal Health Assessment.

De voorlopige conclusie is dat de audit voldoende onderscheidend is en dat er verbeteringsmogelijkheden voor de terminals aanwezig zijn. De interne doelstelling is natuurlijk een honderd procent score voor alle aandachtsgebieden! □

Relatie met internal audit

Met haar risk based auditprogramma geeft Vopak Corporate Internal Audit (COIA) de raad van bestuur en het audit committee additionele zekerheid over de adequate opzet en werking van het risicomangementsysteem en het systeem van interne controles. Het spreekt voor zich dat de operationele veiligheid van onze terminals en de daarbij behorende operationele processen daarom een belangrijke positie in het COIA jaarplan hebben. COIA ziet de nieuwe Terminal Health Assessment als een onderdeel van voornoemde systemen en zal daarom (het management van) het proces ook beoordelen. Elementen in die beoordeling betreffen bijvoorbeeld de samenstelling van competente teams, het proces van opvolging van aanbevelingen, de samenstelling van het jaarplan (de motivatie van keuze van terminals) en de daadwerkelijke uitvoering van de audits. Bij dit laatste speelt bijvoorbeeld het risico in hoeverre men in staat is in een dergelijke korte tijd daadwerkelijk de honderden relevante vragen afdoende te behandelen.

Door een frequente kritische bijdrage tijdens het ontwerp van de Terminal Health Assessment en door deelname aan de eerder genoemde trainingen heeft COIA zich verzekerd van een goede startpositie om dit nieuwe element uit Vopaks management control-systeem in haar auditprogramma op te nemen.

Montiano Blom

Director Corporate Internal Audit bij Vopak

Noten

1. SHE staat voor Safety, Health and Environment.
2. De Safety Fundamentals betreft de acht belangrijkste veiligheidsvoorschriften die met de opslag van vaak brandbare en giftige stoffen samenhangen. Dit betreffen zaken als (heet)werkvergunning voor onderhoud, betreden van besloten ruimten, management of change, enzovoorts

De security audit: een cruciale stap

Aan de hand van een aantal praktijkvoorbeelden wordt uiteengezet hoe met gebruikmaking van bestaande audittechnieken een nieuw toepassingsgebied van de operational audit wordt betreden. Daarnaast wordt het verwachte belang van dergelijke audits in de toekomst toegelicht.

Drs. J. de Wolff

Veiligheidsvraagstukken winnen in onze maatschappij aan complexiteit. Het onderwerp veiligheid staat nu al enige tijd hoog op de politieke agenda. Vrijwel dagelijks verschijnt het woord in de media. De intensieve aandacht voor veiligheid is een nieuwe realiteit in ons dagelijkse leven geworden, of we ons daar nu persoonlijk prettig bij voelen of niet.

Maar wat houdt het begrip nu eigenlijk in? In toenemende mate is veiligheid een containerbegrip, dat dan ook vele verschillende indelingen en verschijningsvormen kent. Om er een aantal te noemen: fysieke en sociale veiligheid, safety en security, veiligheid in relatie tot openbare orde, arboveiligheid, product- en voedselveiligheid, et cetera.

Uiteenlopende oorzaken kunnen de veiligheid van individuen, organisaties en onze maatschappij als geheel in gevaar brengen. Grootschalige storingen in computersystemen, steeds professioneler opererende misdaadorganisaties, maar ook het toenemende aantal natuurrampen bepalen het huidige risicospectrum in onze samenleving.

Onder invloed van de actualiteit wordt in toenemende mate gedoeld op *security*vraagstukken: veiligheid in onze samenleving in relatie tot bedoelingen van kwaadwillenden (lees: 'het terrorisme'). En dit verschijnsel is niet alleen iets wat ons als samenleving zorgen baart. Ook vele individuele organisaties zijn nog zoekende hoe met deze nieuwe dreigingen om te gaan, met name organisaties binnen de zogenaamde vitale infrastructuur.

Vitale infrastructuur

Security is voor organisaties binnen de zogenaamde 'vitale infrastructuur' een 'hot issue'. Het gaat hierbij om sectoren als energie, telecommunicatie, drinkwater en transport (waaronder open-

baar vervoer). Producten en diensten van deze sectoren zijn van dusdanig maatschappelijk en economisch belang, dat zij als 'vitaal' bestempeld worden. Dit omdat incidenten binnen deze sectoren economische of maatschappelijke ontwrichting op (inter)nationale schaal en/of veel slachtoffers kunnen veroorzaken.

Het aantal mogelijke bedreigingen van veiligheid en continuïteit van bedrijfsprocessen van juist die organisaties binnen de vitale infrastructuur neemt toe, aangezien zij een aantrekkelijk doelwit



voor terroristische acties zijn die tot doel hebben grote aantallen slachtoffers te maken en maatschappelijke ontwrichting te veroorzaken. Wat het bij de kop pakken van dit probleem met name een lastige exercitie maakt, is dat organisaties binnen de vitale infrastructuur in een nauw verweven netwerk opereren en op allerlei manieren onderlinge afhankelijkheidsrelaties kennen.

Het veranderende risicospectrum, de toenemende druk van publieke opinie en politiek als gevolg hiervan, maar ook bedrijfs-economische overwegingen leiden ertoe dat steeds meer organisaties binnen de vitale infrastructuur zich genoodzaakt zien om op een actieve manier te onderzoeken hoe zij ook ten aanzien van securityrisico's in control kunnen zijn.

Beheersing van securityrisico's

Tot nu toe zijn om voor de hand liggende redenen vooral de transport- en energiesector in intensieve trajecten verwickeld om maatregelen op securityrisico's te treffen. De uitwerking en monitoring van maatregelen tegen terrorismedreiging blijkt vanwege het onvoorspelbare karakter van de risico's echter om een specialistische aanpak te vragen.

Het beheersen van securityrisico's kan voor organisaties van strategisch belang zijn, aangezien incidenten op dit gebied het voortbestaan van organisaties en maatschappelijke functies kunnen beïnvloeden. Naast de impact van het incident zelf, kunnen imagoschade en verlies van vertrouwen van de consument (indien risico's niet aantoonbaar van tevoren zijn onderkend en hierop geen actie is ondernomen) de totale impact op een organisatie als

gevolg van een incident aanzienlijk verhogen. Hierbij geldt voor bepaalde sectoren in de vitale infrastructuur (voornamelijk de energiesector en de gezondheidszorg) dat leveringszekerheid van producten wettelijk is vastgelegd. Bedrijven hebben dan ook de verantwoordelijkheid om risico's die deze leveringszekerheid in gevaar kunnen brengen, actief aan te pakken.

Het beheersen van relatief 'nieuwe' securityrisico's (met name met betrekking tot terrorisme) vraagt echter om een andere benadering dan tot nu toe binnen risicomangement wordt gehanteerd. Aandacht voor deze risico's staat veelal nog in de kinderschoenen. Daarnaast is beheersing van securityrisico's niet alleen een kwestie van risicomangement. In het nieuwe risicolandschap moet een organisatie met een verhoogd risicoprofiel in alle lagen van de organisatie in control zijn.

Security management dient integraal in de organisatie te zijn ingebed. *Security awareness* moet zich doorvertalen in beleid, structuur, processen en cultuur van de organisatie. Commitment van de bestuurslaag is cruciaal voor de mate waarin beheersing van securityrisico's serieus wordt opgepakt. Daadwerkelijke beheersing hangt echter af van de mate waarin ieder op zijn plek doordrongen is van de risico's. De manier waarop de conducteur in de trein aandacht heeft voor risico's is uiteindelijk even bepalend als het aanwezig zijn van een camerasysteem en de wijze waarop geregistreerde aanwijzingen door de organisatie worden opgevolgd.

Het belang en scope van de security audit

Om te kunnen vaststellen of securityrisico's in de praktijk daadwerkelijk worden afgedekt en de daarbij behorende management controls functioneren, dient de security audit zich aan als nieuwe aanwinst in de toolbox van de auditor.

De scope van de security audit kan het beste worden geïllustreerd aan de hand van de breed gehanteerde 'veiligheidsketen', die de verschillende activiteiten rondom een incident beschrijft (zie *figuur 1*). Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in de activiteiten voorafgaand aan een incident en de activiteiten in de nasleep hiervan. De security audit richt zich in eerste instantie op maatregelen aan 'de voorkant' van de veiligheidsketen, die de kans op optreden van een incident zoveel mogelijk verkleinen. Daarnaast kijkt de security audit naar maatregelen bedoeld om de gevolgen van een incident zo goed mogelijk te kunnen bestrijden en te voorkomen dat de gevolgen van het incident de crisis verergeren. Naast het oogmerk van business continuity wordt daarbij ook nadrukkelijk stilgestaan bij maatregelen die de veiligheid (van klanten, werknemers en derden, bijvoorbeeld omwonenden) pogen te borgen, kortom: welke maatregelen zorgen ervoor dat ik het gevoel heb dat ik veilig water uit de kraan kan drinken of in de trein kan stappen?

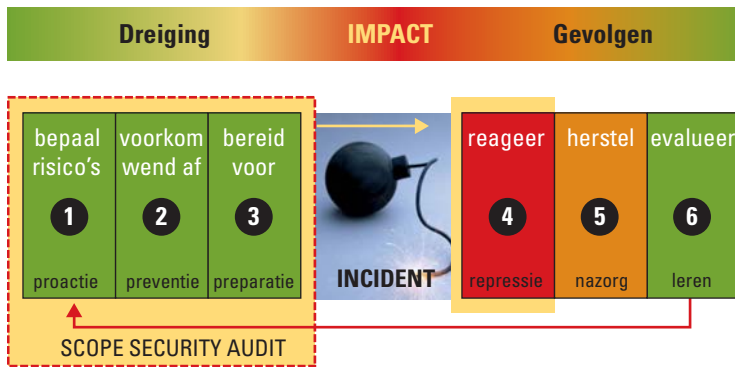
De security audit richt zich daarmee op de vragen a) welke maatregelen het optreden van het incident kunnen zoveel mogelijk kunnen verkleinen en b) welke maatregelen een zo doeltreffend mogelijk optreden na een incident mogelijk maken.

De organisatie die is ingericht voor het optreden na een incident (het bestrijden en beheersen van de crisis, het zorgen voor eventuele gewonden, het bergen van eventuele doden en het in gang zet-



Jörgen de Wolff

Drs. Jörgen de Wolff (1973) studeerde in 1997 als bestuurskundige af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens zijn studie werkte hij als student-assistent voor het Crisis Onderzoek Team (COT). Sindsdien is hij werkzaam bij Deloitte Public Sector. De rode draad door zijn loopbaan wordt gevormd door opdrachten op het snijvlak met de private sector, in het bijzonder op het gebied van crisisbeheersing en rampenbestrijding. In 2004 stapte Jörgen over naar Deloitte Enterprise Risk Services, waar hij samen met Paul Hofstra vorm geeft aan de dienstverlening van Deloitte op het gebied van veiligheid. Hij is actief op het dossier bescherming van de vitale infrastructuur, specifiek op het gebied van security risk management en audits.



Figuur 1. Scope van een security audit

ten van maatregelen die het mogelijk maken om zo snel mogelijk terug te keren naar business as usual) is vanuit een securityperspectief minder interessant. Dit is vooral het aandachtsgebied van incidentmanagement. Wel kan een goede vraag zijn of reguliere rampen- en recoveryplannen voldoende voorzien in scenario's die met specifieke securityrisico's samenhangen, zoals een terroristische aanslag met NBC-wapens (nucleair, biologisch, chemisch). De security audit dient aandacht voor deze eventuele witte vlekken te hebben.

De belangrijkste vragen die de security audit daarmee dient te beantwoorden zijn:

1. Beschikt de organisatie over voldoende informatie ten aanzien van securityrisico's en is men in staat om veranderingen in het dreigingspatroon te kunnen waarnemen?
2. Is de organisatie afdoende geëquipeerd om voldoende maatregelen te treffen om risicovolle situaties te beheersen en waar mogelijk de kans dat risico's optreden te minimaliseren?
3. Is de organisatie voorbereid op het onverhoopt optreden van een securitygerelateerd incident en in staat om de situatie zelf te beheersen c.q. de gevolgen ervan te beperken? Zijn afspraken gemaakt met hulpdiensten om eventuele coördinatie goed te laten verlopen?

Toepasbaarheid reguliere auditmethodieken

De security audit bedient zich, ondanks het relatief nieuwe toepassingsgebied, van methodieken die grotendeels eigen zijn aan reguliere (operational) audittrajecten. Te denken valt hierbij aan documentstudie (beveiligingsplannen, vigerende wet- en regelgeving, verslagen van oefeningen, et cetera) en het houden van interviews met stakeholders (intern en extern). Inspecties 'on site' zijn hierbij vooral van belang; risico's en maatregelen kunnen immers het beste op hun waarde worden geschat wanneer zij aan een praktijkinspectie worden ontworpen.

Tijdens de security audit wordt gewerkt met een checklist waarin categorieën van maatregelen zijn opgenomen als:

- organisatie: aanwezigheid risicomanagementsystemen, inrichting securityfunctie, coördinatie- en informatie-uitwisseling, et cetera.

- personeel: beschikbaarheid security dedicated personeel, screening, awareness onder alle personeelsleden op verschillende plaatsen binnen de organisatie, et cetera.
- techniek: aanwezigheid van bewakings-, detectie- en registratiesystemen, et cetera.
- infrastructuur: aanwezigheid vluchtwegen en aanvoerwegen voor hulpverleners, et cetera.

Een cruciaal element hierbij is, naast ervaring met en vaardigheid in algemene audittechnieken, een inhoudelijke kennis

van securityvraagstukken om de juiste vragen te kunnen stellen. Het is, voor zover de auditor zelf niet over deze kennis beschikt, raadzaam om een expert op het gebied van specifieke securityrisico's (bijvoorbeeld terroristische scenario's) bij de audit in te schakelen. Betrokkenheid van de relevante overheidsinstanties is daarnaast zeer aan te bevelen om daarmee aansluiting van de getroffen maatregelen bij actuele risico-informatie tot stand te kunnen brengen.

De security audit resulteert in een rapportage aan het top level management, waarin de bevindingen en aanbevelingen op strategisch organisatieniveau worden verwoord. In het verlengde hiervan kunnen deze worden doorvertaald naar concrete verbetervoorstellen op de verschillende onderzochte organisatieniveaus en -dimensies. Een aparte paragraaf in het auditrapport dient gewijd te zijn aan de communicatie over risico's, beheersing en aanvullend te treffen maatregelen. De verspreiding van de in beginsel vertrouwelijke informatie is vanzelfsprekend een belangrijk aandachtspunt dat, indien niet goed beheerst, een risico op zich vormt.

De toekomst van de security audit

Het huidige risicobeeld zal zich in de komende decennia ontwikkelen. Deskundigen voorspellen echter dat securityrisico's zich zullen verharderen en een verdergaande intensivering van security management, met name binnen de vitale infrastructuur, noodzakelijk zal zijn. Borging van controls zal ook hier in belangrijke mate dienen plaats te vinden door een audit op getroffen maatregelen uit te voeren.

Vooralsnog behoort de security audit niet tot de revolutionaire nieuwe vormen van auditing. Als altijd vervult de auditor een cruciale rol in de toets aan de praktijk en kan hij deze rol ook nu al waar maken, met gebruikmaking van bestaande auditinstrumenten. Het toepassingsgebied is echter nieuw en vereist dat de auditor zich andere referentiekaders eigen maakt.

Met de verwachting dat het belang van de security audit, onder andere door een verdergaande regulering op dit gebied, in de komende jaren alleen maar aan belang zal toenemen, ligt een belangrijke uitdaging voor onze beroepsgroep om deze vorm van auditing in de toekomst verder te professionaliseren. □

De mens
achter
Fortis?



Dat kun
jij zijn!

Fortis Audit Services
(Senior) Auditors en
Assistant Audit Managers



Ons bedrijf

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

Auditor als business partner

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

Indicatie van onze verwachtingen

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

Uitnodiging

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

Fortis is een geïntegreerde financiële dienstverlener in bankieren en verzekeren. Met een marktkapitalisatie van EUR 23,6 miljard (30/06/2004) en ruim 52.000 medewerkers behoort zij tot de 20 grootste financiële instellingen van Europa.

In haar thuismarkt, de Benelux, neemt Fortis een toonaangevende positie in met een breed pakket financiële diensten voor haar particuliere, zakelijke en institutionele klanten. Vanuit de expertise in de thuismarkt ontplooit zij haar Europese ambities via groeiplatforms. Fortis opereert ook in geselecteerde activiteiten met een wereldwijd bereik. In specifieke Europese en Aziatische landen maakt zij met succes gebruik van haar knowhow en ervaring in bankverzekeren.

Fortis is genoteerd aan de beurzen van Amsterdam, Brussel en Luxemburg en heeft een gesponsord ADR programma in de Verenigde Staten.



FORTIS

Solid partners, flexible solutions

Raamwerk Privacy Audit:

Hoe houdt u het CBP **buiten** de deur? (1)

In twee delen wordt u op de hoogte gebracht van de eindproducten die zijn ontwikkeld in het kader van de wens van het College bescherming persoonsgegevens om een tweede-lijnspositie in te kunnen nemen. Zelfregulering en certificering door een onafhankelijke derde zijn voorwaarden voor toezicht op afstand. Daarnaast blijft handhaving belangrijk voor organisaties die het niet zo nauw nemen met de geldende privacywet- en regelgeving. Het is in ieders belang dat persoonsgegevens rechtmatig worden verwerkt.

G. W. van Blarckom RE

De belangrijkste regels voor het verwerken van persoonsgegevens zijn vastgelegd in de Wet bescherming persoonsgegevens (WBP). Deze wet regelt ook de taken van het College bescherming persoonsgegevens (CBP). Om te bevorderen dat de privacy van de burger voldoende gewaarborgd blijft en dat de wetten die daartoe zijn vastgelegd, worden nageleefd, is in 2001 het CBP ingesteld

Het CBP heeft als onafhankelijke toezichthouder tot taak toe te zien op de verwerking van persoonsgegevens overeenkomstig het bij en krachtens de wet bepaalde (artikel 51 eerste lid WBP). Bij het verzamelen en verdere verwerking van persoonsgegevens moet de persoonlijke levenssfeer van iedereen voldoende worden gewaarborgd. Zie *tabel 1* voor de wettelijke termen.

Het CBP heeft ervoor gekozen de bescherming van persoonsgegevens langs vier sporen te bevorderen: bewustwording, normontwikkeling, technologie en handhaving (zie *figuur 1*). Door voorlichting en communicatie met uiteenlopende doelgroepen probeert het CBP het bewustzijn te versterken en de normen onder de aandacht te brengen. In studies, maar ook in de adviezen die het College uitbrengt, wordt bijgedragen aan de normontwikkeling op bestaande en nieuwe terreinen.

In dit kader stimuleert het CBP ook zelfregulering door branches of sectoren. Door onderzoek te doen naar ontwikkelingen en toepassingen van informatie- en communicatietechnologie probeert het CBP de kritieke momenten in beeld te brengen en aan te geven hoe de normen voor gegevensbescherming in de techniek

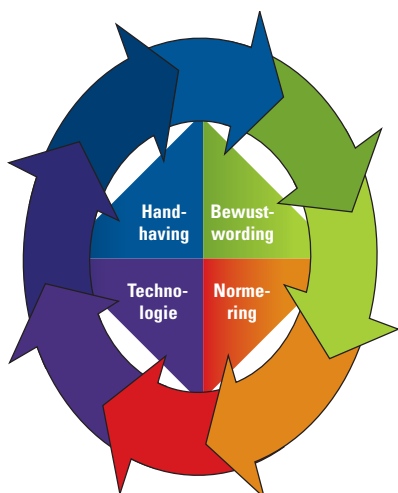
een vertaling kunnen vinden. Het sluitstuk vormt de doorwerking van de privacybescherming in de praktijk. Door handhaving wordt deze doorwerking bevorderd.

Zelfregulering

De WBP is van toepassing op alle verwerkingen van persoonsgegevens in de publieke en private sector. Het CBP is een toezichthouder van (zeer) beperkte omvang en het (boze) toezichtsoordeel is groot. Verantwoordelijken voor verwerkingen van persoonsgegevens hebben op vele manieren aangegeven geïnteres-

- WBP artikel 1 onder a. **persoonsgegeven**: elk gegeven betreffende een geïdentificeerde of identificeerbare natuurlijke persoon.
- WBP artikel 1 onder b. **verwerking van persoonsgegevens**: elke handeling of elk geheel van handelingen met betrekking tot persoonsgegevens, waaronder in ieder geval het verzamelen, vastleggen, ordenen, bewaren, bijwerken, wijzigen, opvragen, raadplegen, gebruiken, verstrekken door middel van doorzending, verspreiding of enige andere vorm van terbeschikkingstelling, samenbrengen, met elkaar in verband brengen, alsmede het afschermen, uitwissen of vernietigen van gegevens.
- WBP artikel 1 onder d. **verantwoordelijke**: de natuurlijke persoon, rechtspersoon of ieder ander die of het bestuursorgaan dat, alleen of tezamen met anderen, het doel van en de middelen voor de verwerking van persoonsgegevens vaststelt.
- WBP artikel 1 onder e. **bewerker**: degene die ten behoeve van de verantwoordelijke persoonsgegevens verwerkt, zonder aan zijn rechtstreeks gezag te zijn onderworpen.
- WBP artikel 1 onder f. **betrokkene**: degene op wie een persoonsgegeven betrekking heeft.

Tabel 1. Wettelijke termen



Figuur 1. Het viersporenbeleid

seerd te zijn in een kader waarin zij de rechtmatigheid van hun verwerking(en) van persoonsgegevens zelf kunnen toetsen of door een deskundige kunnen laten toetsen.

Het doel hierbij is, zoals mij eens tijdens een lezing werd verteld: 'Hoe houd ik de toezichthouder buiten de deur?' Vanuit de auditororganisaties is de vraag gesteld of het CBP behulpzaam kon zijn bij het opzetten van een stelsel voor het uitvoeren van onderzoeken naar de naleving van privacywet- en regelgeving. Dit

verzoek resulteerde in een aantal samenwerkingsverbanden tussen het CBP (en diens voorganger de Registratiekamer) en diverse marktpartijen. Vanuit deze samenwerkingsverbanden zijn onder de verzamelnaam 'Contouren voor Compliance' vier zelfreguleringsproducten ontwikkeld. Een verantwoordelijke kan zelf zijn interne accountantsdienst of een externe accountant opdracht geven om aan de hand van deze producten een onderzoek in te stellen naar de wijze waarop deze invulling heeft gegeven aan de wettelijke voorschriften.

Door de samenwerking tussen de toezichthouder en diverse marktpartijen om verantwoordelijken te voorzien van de hierna beschreven producten, is de markt in de gelegenheid tot zelfregulering en kan het CBP een tweedelijnspositie innemen.

Vooruitlopend op de ontwikkeling van de Contouren voor Compliance heeft de Registratiekamer in de serie Achtergrondstudies en Verkenningen 'Beveiliging van Persoonsgegevens' (A&V nummer 23) gepubliceerd. In deze studie wordt, gegroepeerd in veertien aandachtsgebieden, een concretisering van beveiligingsmaatregelen gegeven (zie tabel 2). De hierin beschreven maatregelen komen bovenop het stelsel van maatregelen en procedures gericht op beveiliging die een organisatie

heeft ingericht met het oog op bedrijfscontinuïteit. De beschreven maatregelen zijn noodzakelijk omdat op basis van wettelijk voorschrift extra beveiliging wordt geëist aangezien de organisatie persoonsgegevens verwerkt.

Risicoklasse

De maatregelen die de verantwoordelijke moet nemen om een passend beveiligingsniveau te garanderen worden in 'Beveiliging van persoonsgegevens', in lijn met het gestelde in artikel 13 WBP, afhankelijk gesteld van de stand van de techniek, de kosten van de tenuitvoerlegging, de risico's van de verwerking en de aard van de te beschermen gegevens. In de studie wordt hiervoor het begrip 'risicoklasse' geïntroduceerd (zie figuur 2).

Gerelateerd aan de vast te stellen risicoklasse moeten, op de specifieke situatie van de verwerking toegesneden, passende beveiligingsmaatregelen worden genomen. Deze risicoclassificatie is van toepassing op de gehele verwerking van persoonsgegevens. De uitgewerkte risicoclassificatie kan in hoofdlijnen als volgt kan worden samengevat:

• Risicoklasse 0 - publiek niveau

In deze risicoklasse zijn gegevens opgenomen waarvan algemeen is aanvaard dat deze, bij het beoogde gebruik, geen risico opleveren voor de betrokkene (telefoonboeken, brochures, publieke internetsites, et cetera). Naar verwachting zal voor de verwerking van dit type persoonsgegevens geen onderzoek worden aangevraagd. In de beoordeling per verwerkingseis is deze risicoklasse daarom buiten beschouwing gelaten.

• Risicoklasse I - basisniveau

In deze risicoklasse gaat het bij verwerking van persoonsgegevens meestal om een beperkt aantal persoonsgegevens dat betrekking heeft op bijvoorbeeld lidmaatschappen, arbeidsrelaties, klantregistraties en overeenkomstige relaties tussen een betrokkene en een organisatie.

• Risicoklasse II - verhoogd risico

In deze klasse passen bijvoorbeeld verwerkingen van persoonsgegevens die voldoen aan één van de hieronder gegeven beschrijvingen:

- de verwerking van bijzondere persoonsgegevens zoals bedoeld in artikel 16 WBP;
- de verwerking van gegevens in het bank- en verzekeringswezen over de persoonlijke of economische situatie van een betrokkene;
- de verwerking van gegevens die bij handelsinformatiebureaus worden verwerkt ten behoeve van kredietinformatie of schuldsanering;
- de verwerking van, op zich onschuldige, gegevens die betrekking hebben op de gehele of grote delen van de bevolking;
- alle verwerkingen van persoonsgegevens die met het bovenstaande vergelijkbaar zijn.

• Risicoklasse III - hoog risico

Tot de verwerking van persoonsgegevens in deze risicoklasse

Aandachtsgebieden

1. Beveiligingsbeleid en beveiligingsplan
2. Administratieve Organisatie
3. Beveiligingsbewustzijn
4. Eisen aan personeel
5. Inrichting van de werkplek
6. Beheer en classificatie ICT-infrastructuur
7. Toegangsbeheer en -controle
8. Netwerken en externe verbindingen
9. Gebruik van software van derden
10. Bulkverwerking van persoonsgegevens
11. Bewaren van persoonsgegevens
12. Vernietigen van persoonsgegevens
13. Continuïteitsplan
14. Uitbesteden van de verwerking van persoonsgegevens

Tabel 2. Beveiliging van persoonsgegevens (Bron: Achtergrondstudies & Verkenningen, nr. 23)

worden gerekend de verwerkingen die betrekking hebben op:

- opsporingsdiensten met bijzondere bevoegdheden;
- gegevens waarop een bijzondere publieke of private geheimhoudingsplicht rust;
- verwerkingen waarbij de belangen van de betrokkene ernstig kunnen worden geschaad indien dit onzorgvuldig of onbevoegd geschiedt (bijvoorbeeld DNA-databank).

aard van de persoonsgegevens		(algemene) persoonsgegevens	bijzondere persoonsgegevens art. 16 WBP	financieel/ economische persoonsgegevens
hoeveelheid persoonsgegevens (aard en omvang)	aard van de verwerking			
weinig persoonsgegevens	lage complexiteit van verwerking	Risicoklasse 0	Risicoklasse II	Risicoklasse I
veel persoonsgegevens	hoge complexiteit van verwerking	Risicoklasse I	Risicoklasse III	

Figuur 2. De verschillende risicoklassen

De risicoklasse is van invloed op het bepalen van het stelsel van maatregelen en procedures waarmee moet worden voldaan aan de norm (eisen). Uit de tekst van artikel 13 WBP volgt automatisch dat strengere eisen aan de beveiliging moeten worden gesteld naarmate het aantal verwerkte persoonsgegevens groter is en de aard van die gegevens gevoeliger is. Daarnaast bepaalt de risicoklasse ook het gewicht dat aan de afwijkingen van het stelsel wordt toegekend. De deficiënties en incidenten moeten integraal worden beoordeeld in relatie tot elke verwerking. Voor de eisen in *Achtergrondstudies & Verkenningen*, nummer 23, geldt daarbij dat die cumulatief van aard zijn, dat wil zeggen dat de omvang en/of het niveau van de eisen toeneemt naarmate er sprake is van een hogere risicoklasse. De verantwoordelijke moet daarom beschikken over een analyse waaruit blijkt in welke risicoklasse de betreffende verwerking valt en wat de relatie is tussen het te hanteren niveau van de eisen en het getroffen pas-

sende stelsel van maatregelen en procedures, dat behoort bij de betreffende risicoklasse.

Het onderscheid tussen weinig en veel persoonsgegevens moet niet alleen worden bepaald aan de hand van het absolute aantal persoonsgegevens dat per betrokkene wordt verwerkt. Bij het vaststellen van de risicoklasse wordt hier tevens bedoeld na te gaan uit hoeveel verschillende soorten persoonsgegevens de verwerking is samengesteld. Bijvoorbeeld, alleen koopgedraggegevens (weinig) of koopgedrag- en betalingsmoraal- en gezinssamenstellingsgegevens (veel).

Het onderscheid tussen een lage en een hoge complexiteit van de verwerking van persoonsgegevens wordt bepaald door de wijze waarop deze verwerking is gerealiseerd. Een implementatie op een vrijstaande pc waarbij de papieren dossiers direct na verwerking worden vernietigd, kan worden geclassificeerd als een verwerking met een lage complexiteit. Een webapplicatie waarbij de

De risicoklasse is van invloed op het bepalen van het stelsel van maatregelen

papieren dossiers jarenlang in het archief worden bewaard, als een verwerking met een hoge complexiteit.

Contouren voor Compliance

Onder de naam Contouren voor Compliance zijn vier zelfreguleringsproducten ontwikkeld. De zelfreguleringsproducten bevatten in beginsel dezelfde hoofdthema's. Tussen de verschillende producten zit een verschil in diepgang, zodat een goede afweging gemaakt moet worden bij de keuze tussen de producten. De toenemende diepgang van de vraagstelling en de wijze van verwerking van de antwoorden is productspecifiek. De vier zelfreguleringsproducten zijn:



- Ten eerste de Quickscan: met de Quickscan kunnen functionarissen binnen een organisatie op snelle wijze inzicht verkrijgen in de mate van bewustzijn bij iedereen die betrokken is bij de verwerking en bescherming van persoonsgegevens. De reikwijdte van de Quickscan gaat niet verder dan het creëren van bewustwording binnen de organisatie en is te beschouwen als een globale checklist. Een uitspraak over de mate waarin voldaan wordt aan de bepalingen van de wet, wordt dan ook niet gedaan.
- Ten tweede de WBP Zelfevaluatie: de WBP Zelfevaluatie is een hulpmiddel voor functionarissen die bij de privacybescherming zijn betrokken. De WBP Zelfevaluatie is een systematische methode om zelfstandig de kwaliteit van een organisatie voor wat betreft de privacybescherming te beoordelen. Dit geeft een duidelijk beeld over de huidige situatie en de noodzakelijke verbeterpunten. Eventueel kan een organisatie de uitgevoerde zelfevaluatie laten reviewen door een externe deskundige.

De hierna genoemde twee zelfreguleringsproducten zijn bedoeld als hulpmiddel bij de toetsing op het voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Omdat de toepasselijkheid van wet- en regelgeving afhankelijk is van een veelheid van factoren kan geen eenduidig kader gegeven worden. In de praktijk betekent dit dat de toepasselijke wet- en regelgeving altijd kaderstellend is boven de zelfreguleringsproducten. De professionele oordeelvorming van de onderzoeker speelt, gezien de open wettelijke normen, bij de beoordeling een grote rol.

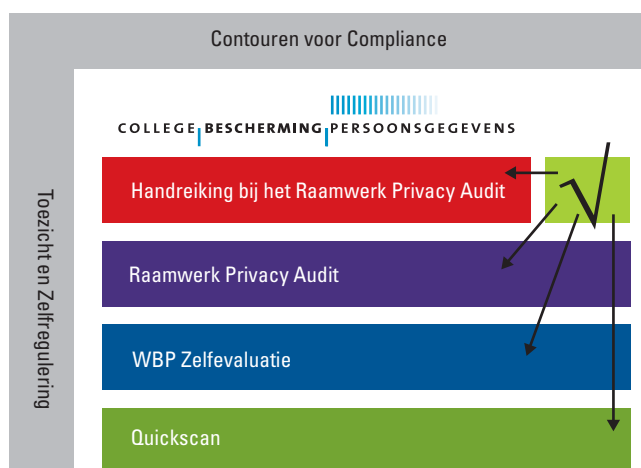
- Het derde instrument is het Raamwerk Privacy Audit: het Raamwerk Privacy Audit wordt gebruikt door een deskundige of team van deskundigen als basis voor de uitvoering van een onderzoek naar de wijze waarop en de mate waarin de organisatie voldoet aan de eisen die de wet heeft gesteld aan de bescherming van persoonsgegevens. Een zogenaamde privacy audit geeft de leiding van een organisatie, met een hoge mate van zekerheid, een onafhankelijk kwaliteitsoordeel over de naleving van de wettelijke bepalingen en daarmee ook inzicht in de sterke en zwakke punten rond de bescherming van persoonsgegevens (zie tabel 3).

Verwerkingseisen

1. Voornemen en melden
2. Transparantie
3. Doelbinding
4. Rechtmatige grondslag
5. Kwaliteit
6. Rechten van betrokkenen
7. Beveiliging (A&V, nr. 23)
8. Verwerken door een bewerker
9. Gegevensverkeer buiten de Europese Unie

Tabel 3. Raamwerk Privacy Audit

In het Raamwerk Privacy Audit is geen normering aangegeven voor de criteria die de wet stelt aan organisaties als het gaat om de bescherming van persoonsgegevens. Bij het opstellen van het raamwerk zijn de wetsartikelen gegroepeerd in negen verwerkingseisen. In die verwerkingseisen zijn de wettelijke bepalingen logisch gegroepeerd. Op basis van deze indeling bevat het raamwerk een werkplan voor het uitvoeren van een privacy audit.



Figuur 3. Contouren voor compliance

Indien een verantwoordelijke geïnteresseerd is in de naleving van één bepaald aspect van de WBP kan deze ook een deelonderzoek laten uitvoeren. De uitkomst hiervan geeft dan geen oordeel over de gehele verwerking van persoonsgegevens.

- Om richting te geven bij het gebruik van het raamwerk is het vierde instrument het document *Handreiking bij het Raamwerk Privacy Audit* opgesteld. Deze handreiking is een hulpmiddel bij het concretiseren van de open norm, te gebruiken bij het beoordelen van de kwaliteit van de bescherming van persoonsgegevens over de gehele verwerking. De handreiking is gebaseerd op het Raamwerk Privacy Audit. De handreiking is niet alleen bedoeld voor een onderzoeker die een privacy audit uitvoert bij een verantwoordelijke, maar kan ook door medewerkers binnen de organisatie worden gebruikt, bijvoorbeeld door een functionaris voor de gegevensbescherming of een security officer.

In de handreiking is een concreetisering van de wettelijke norm opgenomen. Deze zijn uitgewerkt op basis van de in *Achtergrondstudies & Verkenningen*, nummer 23, gedefinieerde risicoklasse (zie figuur 3). Van de website van het CBP (www.cbpweb.nl) zijn alle genoemde producten te downloaden. Op deze site staat ook een document waarin het standpunt van het CBP ten aanzien de verhouding tussen toezicht en zelfregulering is beschreven. □

In het volgende nummer van *Audit Magazine* gaat de auteur verder in op het Raamwerk Privacy Audit.



Gilles W. van Blarkom RE

Gilles van Blarkom is na een lange loopbaan in de IT-sector, sinds 1998 werkzaam als privacy auditor bij het College bescherming persoonsgegevens. Hij is daar belast met het uitvoeren van nalevingonderzoeken. Zijn mailadres: gbl@cbpweb.nl Website: www.cbpweb.nl

Ketenauditing in de publieke sector: complex en daarom spannend!

Algemeen kan worden gesteld dat ketensamenwerking is ontstaan doordat een fusie van organisaties in de praktijk vaak niet blijkt te voldoen. Een van de oorzaken is dat organisatiestructuren en culturen niet eenvoudig op elkaar zijn af te stemmen. In geval van een ketensamenwerking blijven de partijen zelfstandig en wordt alleen samengewerkt waar sprake is van raakvlakken en toegevoegde waarde.

Drs. L.G. Dirks en drs. A.J. van der Meer

Steeds vaker roept de overheid op tot samenwerking tussen overheidsdiensten. Dit gebeurt op verschillende niveaus. In de waterketen bijvoorbeeld zien we samenwerkingsverbanden ontstaan tussen rijksoverheid, provincies en gemeenten. Verder stimuleert het kabinet de onderlinge samenwerking tussen departementen en agentschappen. Een van de meest recente ontwikkelingen op dit gebied is de samenwerking tussen het ministerie van Financiën en van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) bij de uitvoering van de huursubsidie. Over ketenmanagement bestaat weliswaar veel literatuur, maar er is nog weinig geschreven over ketens binnen de overheid en de beheersing daarvan. Dit onderscheid tussen ketens binnen de overheid en het bedrijfsleven is essentieel. De ketensamenwerking binnen het bedrijfsleven is vooral een vrijwillige, vraaggerichte keuze van de betrokkenen. Bij de overheid is vaak sprake van ketensamenwerking die van bovenaf/centraal is opgelegd. Bij de keuze voor interdepartementale samenwerking ontstaat een ketenproces van volgtijdelijke activiteiten die over meerdere departementen heenlopen. Niet langer één, maar meerdere ministers zijn dan eindverantwoordelijk voor een overheidsproces. Hierdoor ontstaan ingewikkelde aansturing- en uitvoeringsconstructies. Dit heeft tevens gevolgen voor de beheersing en het toezicht op deze interdepartementale ketenprocessen. Daarom heeft een aantal medewerkers, afkomstig van verschillende auditdiensten, een inventariserend onderzoek uitgevoerd. Dit leidde

tot het rapport 'Ketenauditing, nieuw en daarom spannend' (IODA04) dat in dit artikel wordt samengevat.

Begrippen rondom keten en ketenaudit

In de literatuur wordt een keten als volgt omschreven (BZK04): 'Een keten is een samenwerkingsverband tussen partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren omdat ze volgtijdelijke handelingen uitvoeren gericht op een afzonderlijk doel. Bij de ordening en afstemming van activiteiten houden de partijen het oog op de bal: de cliënt die het 'primaire proces' doorloopt, de opeenvolgende stappen in de dienstverlening.' Voor ons onderzoek hanteerden wij de volgende definitie: 'Een keten is een samenwerkingsverband tussen verschillende overheidsorganisaties voor de uitvoering van een proces waarbij meerdere departementen betrokken zijn. De eindverantwoordelijkheid voor de uitvoering ervan kan bij één departement of bij verschillende departementen liggen.'

Vaak zijn er vooraf geen duidelijke afspraken gemaakt over wie binnen en/of buiten de keten welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op zich neemt ten aanzien van bijvoorbeeld initiatief, inrichting, regie, toezicht, beheersing en financiering. Daarom kunnen deze aangelegenheden in de praktijk diffuus verlopen of zelfs geheel ontbreken. Het gevolg is dat ketenpartners elkaar bij knelpunten de 'zwarte piet' toespelen omdat niemand eindverantwoordelijk is voor het geheel.

Definitie ketenaudit

Op grond van het bovenstaande en de algemene definitie van een audit (Rijksacademie voor Auditing en het IODAD-handboek) komen wij tot de volgende definitie voor een ketenaudit: 'Een ketenaudit is een onderzoek dat moet leiden tot een gefundeerd oordeel of advies over de beheersing van een keten als geheel ten aanzien van een gekozen object van onderzoek. De ketenaudit richt zich alleen op dát aspect of onderdeel van zelfstandige organisaties dat bijdraagt aan het gemeenschappelijke doel en de beheersing van de gehele keten. De resultaten worden gerapporteerd aan een duidelijke eigenaar/opdrachtgever. Gewoonlijk is dit de ketenregisseur die al of niet deel uitmaakt van de keten.' In een keten is sprake van een bedrijfsproces dat over organisatiegrenzen heen loopt. In dat geval is auditing binnen een keten aan de orde. Dit is volgens onze opvatting synoniem aan ketenaudit. De in ons onderzoek betrokken auditdiensten stellen echter

wel als voorwaarde dat de probleemeigenaar van de auditresultaten vooraf bekend dient te zijn. Dit is belangrijk omdat de verhoudingen zowel in de keten als binnen het opdrachtgeverschap in de praktijk vaak onduidelijk en complex zijn. Enkele auditdiensten zien ketenauditing als een vervolgstap op het procesmatig denken. Dit zijn auditdiensten die al ervaring hebben met het auditen van bedrijfsprocessen (operational auditing). Op grond van literatuurstudie en interviews zijn we in ons onderzoek tot een aantal inzichten gekomen over de opzet en inhoud van een ketenaudit.

Inhoud keten: onderzoeksobjecten

Een (IT)-auditor dient bij de keuze van de onderzoeksobjecten in een ketenaudit rekening te houden met de volgende vormen van onderscheid:

1. niveau van de keten;
2. onderzoeksaanpak, productmatig versus procesgericht.

Allereerst moet gekozen worden voor het niveau waarop de auditor de keten bekijkt: operationeel dan wel op bestuurlijk niveau (tactisch of strate-

gisch). Ten tweede dient een keuze te worden gemaakt voor het bestuderen van gegevensstromen en de gegevensprocessen zelf (productmatig gerichte aanpak) of voor de beoordeling van beheersingsprocessen rondom de gegevensuitwisseling (procesmatig gerichte aanpak).

In het eerste geval kijken we naar de inhoudelijke kwaliteit van de gegevens, processen en systemen. In het tweede geval richten wij ons op het totstandkomings- en beheersingsproces van de gegevens, processen en systemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de kwaliteit van het systeemontwikkelingsproces.

Best practices

Hierna geven wij de 'best practices' die gelden als een van de eindresultaten van ons onderzoek. Wij hebben daarbij een onderscheid gemaakt tussen de inhoudelijke kant en procesmatige kant van een ketenaudit. Deze best practices zijn tot stand gekomen op grond van analyse van de literatuur en toetsing in de praktijk (ketenaudits die tijdens het onderzoek werden uitgevoerd).

• Draagvlak bij ketenbetrokkenen (inhoudelijk)

Geïnterviewden geven aan dat de ketensamenwerking afhankelijk is van de mate waarin medewerkers op sleutelposities in de keten met elkaar kunnen samenwerken, afspraken worden nageleefd, dezelfde definities worden gebruikt en men zich bewust is van cultuurverschillen.

• Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (inhoudelijk)

Van belang voor het succes in een keten zijn duidelijk (vastgelegde) afspraken ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de beheersing van een keten. Dit vereist tevens duidelijke verhoudingen en communicatie tussen de verschillende bestuurslagen.

• Goede koppeling tussen de ketenschakels (inhoudelijk)

Bij ketenprocessen zijn de interfaces (koppelpunten) een wezenlijk onderdeel van het eindresultaat van de keten. Daarom dient veel aandacht te worden besteed aan de beheersing hiervan; vooral aan de controlemaatregelen voor deze interfaces. Deze moeten goed en tijdig worden beschreven.

• Maatschappelijke en politieke gevoeligheden (procesmatig)

Door de samenwerking tussen departementen in een keten kunnen bepaalde processen, dan wel bepaalde proceskoppelingen tussen departementen, te gevoelig liggen. Daardoor is het niet gewenst daar een ketenaudit uit te voeren. Door vooraf goede afspraken te maken over het object en de aspecten van het onderzoek kan op deze manier worden gezocht naar een oplossing voor dit probleem.

• Verdeling van de verantwoordelijkheden bij de uitvoering van een audit (procesmatig)

Vooraf moet duidelijkheid bestaan over de structuur van de audituitvoering. Dit is vooral van belang als de uitvoering bij het ene en de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij het andere departement ligt.

• Eigenaar van de auditresultaten (procesmatig)

Het benoemen van het eigenaarschap van de auditresultaten blijkt in de praktijk een duidelijke succesfactor te zijn voor het slagen van een ketenaudit. Als gevolg van de gekozen verdeling



Leon Dirks en Anastasia van der Meer

Leon Dirks (44) is werkzaam bij de auditdienst van het ministerie van VROM als IT-auditor. Daarvoor is hij ruim vier jaar IT-auditor geweest bij de EDP AUDIT Pool, directie van het ministerie van Financiën. Dirks studeerde bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam en rondde zijn postacademische IT auditingopleiding af aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Anastasia van der Meer (37) is werkzaam in de sector Onderzoek en Marketing van het Belastingdienst/Centrum voor Proces en Productontwikkeling. Daarvoor was zij ruim zeven jaar auditmedewerker bij de Interne Accountantsdienst Belastingen (tegenwoordig Auditdienst Financiën). Van der Meer studeerde methoden en technieken van onderzoek aan de Universiteit van Nijmegen en is afgestudeerd bij Sociologie op het ontwerpen en statistisch toetsen van een model om beroepsloopbanen te voorspellen.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

van verantwoordelijkheden komt gedeeld eigenaarschap voor.

• **Samenwerking binnen het auditteam** (procesmatig)

Geïnterviewden geven aan dat ze bij het uitvoeren van een ketenaudit, ten aanzien van de benadering en werkwijze, aanlopen tegen verschillen tussen auditdiensten en auditoren. Daarvan zijn gedeeltelijk cultuur- en organisatieverschillen de oorzaak.

Voorbeelden van een uiteenlopende auditaanpak zijn: gegevensgericht versus risicogericht; proactief versus reactief.

De verschillen in de auditaanpak vormen pas echt een probleem als het wij/zij-gevoel gaat overheersen in een auditteam. Dit kan worden doorbroken door medewerkers vanuit verschillende organisatieonderdelen in werkgroepen met elkaar te laten samenwerken. Daardoor verminderen de cultuurverschillen en neemt de betrokkenheid voor het geheel toe.

• **Afstemming met de opdrachtgever** (procesmatig)

Geïnterviewden vinden het belangrijk het plan van aanpak in de voorbereidingsfase af te stemmen met de opdrachtgever. In het plan van aanpak moeten allerlei afspraken over inhoud, voortgang, afstemming en randvoorwaarden nauwkeurig worden vastgelegd. Door het grote aantal betrokkenen, de ingewikkelde verhoudingen en eventuele politieke gevoeligheden is het van belang dat dit zorgvuldig en gedetailleerd gebeurt.

Het is verder belangrijk dat de lijn opdrachtgever/opdrachtnemer

helder is en blijft. De auditor moet daarbij verder kijken dan de zaken die expliciet genoemd worden in de opdracht. Welke belangen spelen er, wie zijn de belangrijkste spelers, welke overlegorganen zijn ingesteld met welke rol? Dit betekent dat voldoende contacten moeten worden onderhouden met de opdrachtgever (interne stuurgroep, externe stuurgroep) en eventuele andere betrokken organen.

Vooraf dient duidelijk te zijn welke functionaris van iedere auditdienst het eindrapport zal ondertekenen. Dan is namelijk ook helder wie bij de eindredactie van het rapport betrokken moet worden.

De hiervoor genoemde samenvatting van onderzoeksresultaten uit ons rapport geven aan dat de auditdiensten ketenaudits uitvoerbaar vinden wanneer wordt voldaan aan voorwaarden zoals een duidelijke rol van de auditdienst en een duidelijk opdrachtgeverschap van de ketenaudit. Ook moet vooraf rekening worden gehouden met complicerende factoren zoals de complexe verantwoordelijkheidsverdeling in een keten.

Wij zijn van mening dat de meerwaarde van een ketenaudit schuilt in het volgende: vanwege het feit dat een ketenproces over verschillende departementen loopt zijn tevens verschillende auditdiensten bij de controle van het proces betrokken. Om het gehele proces en met name de betrouwbaarheid van de schakels (overdrachtsmomenten) te kunnen beoordelen dienen de auditdiensten gezamenlijk het hele proces te beoordelen. Wanneer iedere auditdienst zich beperkt tot het 'eigen' departement is het gevaar aanwezig dat de auditbenadering te fragmentarisch blijft en de overdrachtsmomenten van informatie en resultaten tussen de ministeries niet of onvoldoende in de beoordeling worden meegenomen. □

Aan het onderzoek 'Ketenauditing, nieuw en daarom spannend' werkten behalve de auteurs nog meer personen mee. Zij hebben zinvolle suggesties voor de inhoud van dit artikel gegeven en de conceptversies kritisch bekeken. Onze dank daarvoor gaat uit naar drs. M.S. (Menno) Toussaint RC CPC (medewerker Centrale Audit Directie, ministerie van Financien); drs. A. (Ton) Reijers (auditmedewerker auditdienst, ministerie van Justitie); drs. R.G.A. (Rob) Rutten (auditmedewerker auditdienst, ministerie van Justitie).

Conclusies

Ons inventariserend onderzoek heeft opgeleverd dat weliswaar veel theorievorming plaatsvond betreffende de aansturing van ketens maar dat nog geen vertaalslag is gemaakt naar ketenbeheersing. Bovendien zijn veel theorieën ontwikkeld voor vraaggerichte ketens in het bedrijfsleven. Dit is in mindere mate gebeurd voor aanbodgerichte ketens binnen de overheid. Voor zover dit wel het geval is gaat het nog om algemene analysemodellen die nadere invulling en specificatie behoeven om als toetsings- of referentiemodel te kunnen dienen. Hier ligt nog veel werk in het verschiet. De theorie van Grijpink (2002 en 2004) biedt een goede mogelijkheid voor een nadere uitwerking van een toetsingsmodel.

Aangezien ketensamenwerking binnen de overheid oprukt, is samenwerking tussen de betrokken auditdiensten en de opdrachtgever van de ketenaudit naar onze mening onontbeerlijk. Om te kunnen anticiperen op deze trend is een aantal zaken van belang. Ten eerste is dat de acceptatie door de auditdiensten van het feit dat ketenauditing een opkomende problematiek is die een nieuwe aanpak vereist. Ten tweede is dat een uitbreiding van de deskundigheid van de auditor op het gebied van ketens en ketenauditing. Ten derde is het minimaliseren van miscommunicatie tussen samenwerkende auditdiensten een belangrijke factor. Hier dragen een heldere opdrachtformulering van de ketenaudit en een duidelijke omschrijving van ketengerelateerde begrippen aan bij.

De belangrijkste randvoorwaarde voor het slagen van een ketenaudit is echter dat de auditdiensten het onderzoek uitvoeren als een 'joint audit' en niet als een aaneenschakeling van single audits, waarin iedere auditdienst alleen de schakels en deelobjecten van een keten onderzoekt die binnen het eigen ministerie vallen.

Internal auditors en de breedte van het vak: nadere aandacht gewenst

Tijdens de conferentie van het IIR getiteld 'Auditing in ontwikkeling 2005' op 4 en 5 oktober jl., heeft *Audit Magazine* een enquête gehouden onder de deelnemers. In deze enquête werd een beperkt aantal gesloten vragen gesteld rond het thema van dit nummer: IA in de breedte. In dit artikel worden de resultaten besproken en kort geanalyseerd.

Dr. J.R. van Kuijk en M. Blom

De circa 35 deelnemers aan de enquête waren overwegend internal auditors, afkomstig uit diverse bedrijfstakken. Op basis van de achtergrondinformatie van de 33 conferentiegangers die deelnamen aan de enquête kan gesteld worden dat deze groep een goede afspiegeling vormt van het bedrijfsleven: grote en kleinere bedrijven zowel uit de profit- als non-profitsector. De vraagstelling van de enquête dwong de deelnemers zwart-wituitspraken te doen.

Positionering en rol

Op de vraag of de internal auditfunctie ook zonder problemen hiërarchisch en functioneel aan de controller c.q. financieel manager kan rapporteren in plaats van aan de CEO of CFO werd bijna unaniem gereageerd: 97% staat hier afwijzend tegenover. Eenzelfde percentage vindt dat de rol van internal audit door de toezichthouders of het topmanagement zou moeten worden bepaald.

Deze uitslag geeft uitdrukkelijk weer dat men er belang aan hecht dat de internal auditfunctie op een correcte wijze verankerd is binnen de organisatie en dat deze rapporteert aan het hoogste echelon. De bevindingen ten aanzien van de rolbepaler van internal audit zijn in lijn met het onderzoek van Van Kuijk en Van Zandvoort (2002).¹ In dit onderzoek gaven de hoofden van internal auditfuncties in Nederland ook al aan dat zij top- en lijnmanagement als belangrijkere stakeholders zien dan de toezichthouders.



Aandachtsgebied internal auditfunctie

Het merendeel van de geënquêteerden (84%) ziet de internal auditfunctie niet als verlengstuk van de accountantscontrole. Men neemt nadrukkelijk afstand van de traditionele rolopvatting zoals wij die in Nederland decennia lang hebben gekend. Van de kleine groep die dat wel zo ziet, gaf 67% aan dat de internal auditfunctie die belast is met de jaarrekeningcontrole ook verantwoordelijk is als achteraf fouten in de jaarrekening worden geconstateerd. Dit betekent dat men expliciet de gedeelde verantwoordelijkheid van de internal auditor ziet. De geënquêteerden zien dus uitdrukkelijk een rol weggelegd voor internal audit die los staat van de externe accountant. Dit werd nog eens benadrukt doordat men aangaf dat de internal audit-

Het *eerste aspect* had betrekking op de vraag of internal audit de taak heeft om andere auditvormen te beoordelen en er een oordeel over te geven. Hiermee was 53% van de geënquêteerden het eens. Waarom men het niet tot de taak van internal audit ziet is onduidelijk. Kennelijk ziet men dit als doublure of acht men zich niet competent.

Het *tweede aspect* betrof de vraag of internal audit andere auditvormen zou moeten coördineren. Ook hier waren de meningen verdeeld. Slechts 48% zag een coördinerende rol weggelegd voor de internal auditfunctie. Wellicht is dit percentage een goede weerspiegeling van het grijze gebied tussen de internal auditor en het reguliere management control systeem.

Opvallend is dat binnen de voorstanders van een coördinerende

Er is geen sprake van een eenduidige visie van de internal auditors op de relatie met andere auditvormen

functie wel degelijk operational audits kan uitvoeren zonder dat zij financial audits uitvoert (81%).

De enquête richtte zich op twee specifieke aandachtsgebieden van internal audit, namelijk de inrichting van de organisatie en de interne beheersing. Het blijkt dat slechts 15% een taak voor internal audit ziet weggelegd bij de inrichting van de organisatie; 85% ziet dat niet. Deze resultaten geven duidelijk aan dat men gelooft in een heldere taakafbakening tussen internal audit en overige organisatiefuncties.

De enquête is tegen het einde van de IIR-conferentie gehouden, wellicht dat het daarom wel goed zit met het zelfvertrouwen van de deelnemers. Immers, 97% geeft aan dat internal audit een belangrijke bijdrage kan leveren aan de interne beheersing van de onderneming. Dit is een bevestiging van wat al jaren door het IIA wordt gepropageerd en kennelijk onder internal auditors thans gemeengoed is.

Relatie met andere auditvormen

Tot slot richtten enkele enquêtevragen zich expliciet op de relatie met andere minder klassieke auditvormen die samen het brede palet aan internal audits vormen en die door verschillende organisatiefuncties worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld health, safety en environmental audits, compliance audits en kwaliteit-saudits. In het artikel van Van Kuijk (1999)² werd al gewezen op het belang om binnen de organisatie de taakverdeling tussen de verschillende organisatiefuncties te analyseren om te komen tot een optimale afstemming van audits. In de enquête is concreet op een drietal aspecten aangaande dit thema ingezoomd. In tegenstelling tot de eensgezindheid over de eerdere vragen in de enquête was de response ten aanzien van deze aspecten sterk verdeeld.

rol er geen overeenstemming bestaat over de vraag of men dan die andere auditors ook wil beoordelen.

Het *derde aspect* stelde aan de orde of internal audit in de toekomst zou moeten samensmelten met andere auditvormen. Dit kan worden beschouwd als de meest vergaande variant. Net als bij de voorgaande aspecten was er geen eenduidige mening; 58% van de geënquêteerden ziet de internal audit met andere auditvormen samensmelten.

In feite zijn bij alle drie de aspecten de meningen verdeeld en is er geen sprake van een eenduidige visie van de internal auditors op de relatie met andere auditvormen. Dat roept op zijn minst de vraag op hoe dan in de praktijk de samenwerking met andere organisatiefuncties verloopt. □

Conclusie

De resultaten maken duidelijk dat over de geijkte paden zoals positie, rol en aandachtsgebieden van internal audit wel eenduidige meningen bestaan bij internal auditors. Echter, de relatie met andere auditvormen is nog onvoldoende uitgekristalliseerd zo blijkt uit de enquête. De conclusie is dan ook dat het gerechtvaardigd is de discussie verder te voeren binnen het beroep omtrent de grenzen van de internal auditfunctie en de samenwerking in deze met andere organisatiefuncties. Rummler c.s. (1995)³ hebben dit soort 'white spaces' als cruciaal voor het succes voor een onderneming gesteld. Nader onderzoek op dit gebied is dus zeker het overwegen waard. Enough food for thought!

Noten

1. 'De inrichting van de Internal Audit Functie in Nederland anno 2000', IIA Nederland.
2. 'De toegevoegde waarde en het perspectief van de internal auditfunctie', *De Accountant*, nr.7.
3. Rummler, Geary A. & Brache, Alan P., *Improving Performance*, Jossey-Bass Publishers.

Zie jij de eenvoud achter complexe opdrachten?

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

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

Auditors en senior auditors

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

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

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

AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

The KPMG logo consists of the letters 'KPMG' in a bold, italicized, sans-serif font. Above the letters are four vertical bars of varying heights, creating a stylized graphic element.

Ook u hebt een rol in duurzaamheid

Een belangrijke uitdaging voor ondernemingen, en waarschijnlijk zelfs voor de wereldgemeenschap als geheel de komende jaren, is het implementeren van duurzaamheid. Dit artikel beoogt inzicht te geven wat wordt verstaan onder duurzaamheid en wat duurzaamheid betekent voor de internal auditor.

T. Smit en H. Nieuwlands

Dit artikel begint met een nadere invulling van het begrip duurzaamheid. Daarna wordt een overzicht gegeven van de meest in het oog springende mondiale ontwikkelingen. Hiervoor is met name gebruik gemaakt van de KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005.¹ Dit rapport werd opgesteld samen met de Universiteit van Amsterdam en wordt sinds 1993 eens in de drie jaar uitgebracht. Afgesloten wordt met het antwoord op de voor onze doelgroep meest prangende vraag: wat betekent duurzaamheid voor de internal auditor?

Wat is duurzaamheid?

De afgelopen jaren zijn er vele labels gehangen aan het begrip duurzaamheid. In het Engels wordt vaak de term *sustainability* gebruikt. *Sustainable development* en *Corporate social responsibility* zijn ook vaak gehanteerde begrippen. De meest recente benaming is *global citizenship*. Aangezien duurzaamheid in feite het evenwicht vinden is tussen winst, milieu en sociale factoren wordt het ook wel *triple bottom line* genoemd. Overigens beogen al deze termen steeds hetzelfde te benoemen.

Het moge duidelijk zijn dat bij zoveel termen voor hetzelfde er ook vele definities zijn. Duurzaamheid in dit artikel is gebaseerd op de definitie van de World Business Counsel. Deze definitie verklaart dat duurzaamheid het commitment van een onderneming is om bij te dragen aan een duurzame economische ontwikkeling, gebaseerd op samenwerking met de medewerkers, hun families, de lokale gemeenschap en de samenleving in het geheel. Het doel is het verbeteren van de kwaliteit van leven. Zoals hiervoor al aangegeven bestaat duurzaamheid uit economi-

sche punten, sociale waarden en milieu factoren. De economische punten hebben betrekking op de economische impact die een bedrijf heeft op de samenleving. Een voorbeeld hiervan zijn de R&D-uitgaven van een bedrijf. Die geven een indicatie van de investeringen in de toekomst. Twee andere voorbeelden zijn de



bedragen in de jaarrekening die betrekking hebben op belastingen en donaties. Belastingen als de verplichte bijdrage die de onderneming geeft aan de samenleving en donaties als de vrijwillige bijdrage aan diezelfde samenleving.

De keten

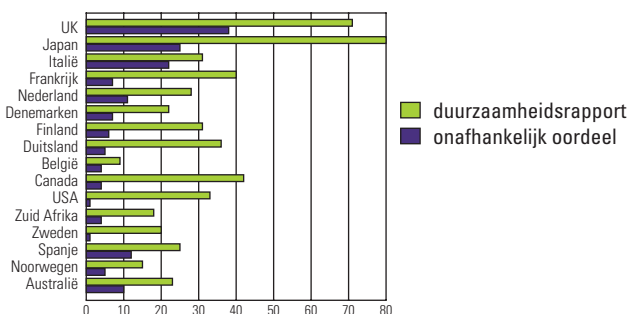
Mogelijke indicatoren van de sociale waarden zijn: rapportage over werkomstandigheden, investering in opleiding van medewerkers, naleven van mensenrechten en activiteiten op het gebied

van gelijke rechten. Vragen die inzicht geven in de prestaties van het bedrijf op het gebied van het milieu zijn: hoe gaat het bedrijf om met zijn afval? Hoeveel afvalwater wordt er geloosd? Hoe gaat het bedrijf om met het Kyoto-protocol (CO₂-uitstoot)? Houdt men zich aan milieuwetten? Een bekend voorbeeld is Shell. Dit bedrijf wilde het oliereservoir de Brent Spar laten afzinken in een Noors fjord. Hoeveel klachten en incidenten zijn hierover geweest? Uiteraard is hier slechts een beperkte bloemlezing gegeven uit honderden voorbeelden, indicatoren en vragen. Het laatste element dat wij zouden willen noemen en dat over de drie hiervoor genoemde gebieden heen ligt, is de keten. Hiermee wordt bedoeld dat een bedrijf niet op zichzelf staat, maar leveranciers heeft, soms onderaannemers, en klanten. De onderneming is een schakel in de keten en draagt een verantwoordelijkheid die verder gaat dan het eigen bedrijf. Een voorbeeld dicht bij huis betreft het voormalige Hoogovens. Hoogovens had een niet meer in gebruik zijnde hoogoven verkocht aan China. Bij de ontmanteling van de hoogoven in 1997 stierven meerdere Chinese medewerkers bij veiligheidsincidenten. Men hield zich namelijk niet aan de strenge veiligheidseisen die golden op het terrein van de hoogoven. De reactie van Hoogovens dat dit een probleem van de koper was, werd niet geaccepteerd door de publieke opinie en haalde het journaal. Terecht blijkt dat als het gaat om onder meer mensenrechten, veiligheid, kinderarbeid en milieu, de verantwoordelijkheid van de onderneming niet stopt bij de eigen medewerkers en de bedrijfsport.

Wereldwijde ontwikkelingen

Figuur 1 geeft inzicht in de rapportage over duurzaamheid in de verschillende landen. Het betreft de top 100 ondernemingen per land met het percentage bedrijven met duurzaamheidsrapporten in 2004. Zonder in detail alle landen te willen bespreken valt een aantal zaken op. Japan en de UK zijn koploper op het gebied van duurzaamheidsrapportage. Dit geldt zowel voor het verslag als ook voor de omvang van het onafhankelijke oordeel bij het verslag. Nederland zit in de middenmoot. De verschillen tussen de landen zijn groot, daarom is het enigszins riskant te praten over mondiale trends. Toch is er een viertal mondiale trends te herkennen.

De eerste trend is de gestage, sterke stijging in de afgelopen twaalf jaar in het uitbrengen van afzonderlijke duurzaamheidsrapporten door ondernemingen.



Figuur 1. Rapportage over duurzaamheid in de verschillende landen
(Bron: KPMG international survey of corporate responsibility reporting 2005, pag. 31)

De tweede trend die valt te onderkennen heeft te maken met de inhoud van het duurzaamheidsrapport. In de jaren negentig lag de nadruk sterk op rapportage over de milieu issues in de ondernemingen. Tegenwoordig gaat het duurzaamheidsrapport naast milieu ook over sociale elementen en economische zaken. Van de top 250 ondernemingen van de *Fortune 500* rapporteert 68% over alle onderwerpen. Te zien is dat rapportage over milieukwesties al langer plaatsvindt. De diepgang van sociale, economische en governance-onderwerpen in de duurzaamheidsrapporten is een stuk minder dan die van milieuzaken.

De derde trend die is te onderkennen is de toename van regelgeving. In Nederland zijn er de richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Zo zijn er richtlijnen met betrekking tot de vermelding van sociale en milieuactiviteiten in het jaarverslag. Daarnaast heeft de Raad een raamwerk opgesteld voor het duurzaamheidsverslag. Op mondiale schaal is er een grote hoeveelheid aan standaarden, richtlijnen en aanbevelingen. Wij vermelden hier een aantal belangrijke instituten c.q. sets van regels.

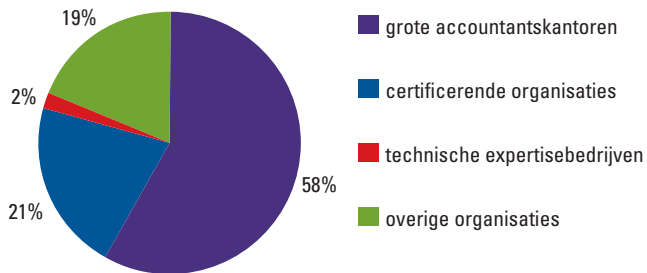
- De AA1000 guidelines van AccountAbility.
- De Global Reporting Initiative (GRI) ontwikkelt mondiaal toepasbare richtlijnen voor duurzaamheidsrapportages.

Verdere verbetering in het opstellen en de controle van duurzaamheidsrapporten is dringend gewenst

- De ISO 9000 en ISO 14.000 standaarden gaan in op kwaliteit en milieu. De OHSAS 18001 wordt vaak genoemd als een arbo-managementsysteem (gezondheid en veiligheid).
- De SA8000 richtlijn van Social Accountability is gericht op sociale verantwoording met een onafhankelijk oordeel van een derde partij.
- UN Global Compact ontwikkelt principes op het gebied van mensenrechten, werknemersrechten, milieu en anti-corruptie.
- De Global Sullivan Principles of Social Responsibility.

Het ontbreekt dus niet aan standaarden, richtlijnen, normen en aanbevelingen. Integendeel, misschien zijn het er wel te veel als we in ogenschouw nemen dat hierboven slechts een paar prominente sets aan regels is opgenomen en veel landen en regionale organisaties zoals de Europese Gemeenschap eigen regelgeving ontwikkelen of hebben ontwikkeld. De invoering binnen ondernemingen van effectief beleid op het gebied van duurzaamheid, de rapportage hierover en de controle hiervan is gebaat bij één allesomvattend raamwerk. Een soort normatief raamwerk zoals COSO zo langzamerhand mondiaal aan het worden is voor de beheersing van ondernemingen.

De vierde mondiale trend is de toename in het verstrekken van een onafhankelijk oordeel van een derde partij bij het duurzaamheidsrapport. Ongeveer bij een derde van alle separaat uitgebrachte rapporten is een verklaring van een onafhankelijke derde partij opgenomen. *Figuur 2* geeft inzicht in de leveranciers van de verklaringen.



Figuur 2. Leveranciers van de verklaringen
(Bron: KPMG International survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, pagina 33)

De laatste twee jaar zijn er twee belangrijke standaarden uitgebracht die betrekking hebben op het verschaffen van zekerheid bij een duurzaamheidsrapport. De International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000) is uitgebracht door het Internationale Auditing and Accounting Standards Board (IAASB) van de International Federation of Accountants (IFAC), en is een generieke standaard voor het verschaffen van assurance, met uitzondering van financiële informatie, door accountantskantoren voor alle verklaringen uitgegeven na 1 januari 2005. De eerder genoemde AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) is uitgebracht in maart 2003. Het dekt het volledige spectrum van de publicaties van ondernemingen gebaseerd op de drie principes: volledigheid, materialiteit en toepasbaarheid. Ondanks deze twee nieuwe standaarden voor de controle van duurzaamheidsrapporten en de toename in richtlijnen, standaarden en normen voor het opstellen van duurzaamheidsrapporten is verdere verbetering in het opstellen en de controle van duurzaamheidsrapporten dringend gewenst. Het gemis van een mondiaal, normatief raamwerk leidt bij de gebruikers van de rapporten nog te vaak tot verwarring en/of onduidelijkheid.

Betekenis voor de internal auditor

Het simpele feit dat het afleggen van verantwoording over het gevoerde duurzaamheidsbeleid steeds belangrijker wordt voor de ondernemingen impliceert dat internal auditors die waarde willen toevoegen aan hun bedrijven en zich richten op de belangrijke uitdagingen en risico's, zich meer dan voorheen moeten bezighouden met het duurzaamheidsrapport van hun onderneming. De standaarden van het IIA Inc. ondersteunen deze visie. Standaard 2100² geeft aan dat de internal auditor de risk management-, beheersings- en governanceprocessen van het bedrijf moet evalueren en tevens moet bijdragen aan het verbeteren van deze processen. Deze standaard is verder, voor wat betreft de duurzaamheidsaspecten, nader toegelicht in de Practice Advisory (PA)

2100-7. In deze vaktechnische aanwijzing wordt in detail beschreven hoe internal audit moet omgaan met milieu, gezondheids- en veiligheidsrisico's.³ De PA is met name gericht op de audit en niet op het adviseren van de onderneming terzake. Tevens wordt er aandacht geschonken aan de taakverdeling met de mogelijke milieu-auditors die werkzaam zijn voor een andere afdeling binnen het bedrijf dan internal audit. Standaard 2130⁴ stelt dat internal auditing dient bij te dragen aan de governance van een organisatie door het proces te evalueren waarmee normen en waarden worden vastgesteld en gecommuniceerd, het bereiken van de doelstellingen wordt gemonitord en het afleggen van verantwoording is gewaarborgd.

SMART-doelstellingen

Het is belangrijk dat de internal auditor al betrokken is in de ontwerpfasen van het duurzaamheidssysteem en -rapport van de onderneming. Dit om te garanderen dat het gehele systeem van informatie verzamelen, veredelen en rapporteren controleerbaar is. Van groot belang hierbij is het definiëren van SMART-doelstellingen (SMART staat voor:

Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-related). Monitoren van het bereiken van de doelstellingen geschiedt aan de hand van performance-indicatoren. Het systeem waarmee deze indicatoren tot stand komen leent zich goed voor een audit. Nadat het systeem operationeel is geworden kan de internal auditor diverse rollen spelen. Welke rollen dit zijn hangt mede af van de scope van de overige werkzaamheden binnen de onderneming. Zo kan er een operational audit worden uitgevoerd naar de systemen die de informatie aanleveren voor het duurzaamheidsrapport. Naast betrouwbaarheidsaspecten kan evaluatie plaatsvinden van de effectiviteit en efficiency van informatieverzameling. Ook kan de rol van de internal auditor beperkt zijn tot de controle van de betrouwbaarheid van het duurzaamheidsrapport zelf. Naast de betrouwbaarheid van het duurzaamheidsrapport kan een audit worden gedaan naar de toereikendheid van de rap-



Thijs Smit en Hans Nieuwlands

Thijs Smit is de afgelopen vijftien jaar als chief auditor eindverantwoordelijk internal auditor geweest bij TPG Post, Hoogovens, Corus en Ahold. Hij start per 1 januari bij SNS Reaal. Daarnaast is hij al acht jaar zeer actief binnen het IIA. Momenteel is Thijs voorzitter van IIA Nederland. Uit dien hoofde is hij ook lid van de Commissie van Toelating en de Redactieraad. Sinds 2002 is hij tevens lid van de Committee on Professional Issues van het IIA Inc. Hans Nieuwlands is auditmanager bij Nuon Assetmanagement, vice president European Confederation of Institutes of Internal Auditing, lid van de IIA Board of Research and Educational Advisors en lid van de Editorial Advisory Board van de Internal Auditor. Hans was onder meer werkzaam bij KPMG, De Nederlandsche Bank, SHV, Interim Audit Management en de ABN AMRO.

Internal audit en de verschillende ontwikkelingsstadia

Afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van de organisatie zal de rol van de internal auditor verschuiven van die van adviseur naar controleur.

• Oriëntatiefase van de auditor

De internal auditor stelt zich op de hoogte van externe relevante en actuele ontwikkelingen op het gebied van duurzaam ondernemen. Hij neemt kennis van publicaties van gezaghebbende organisaties. Hij analyseert duurzaamheidsverslagen van (inter-)nationale concurrenten. Hij bestudeert het gecommuniceerd beleid van de eigen organisatie (intranet, internet, gedragscode, standaard leveringscontracten, reclame uitingen, et cetera).

• Evalueren van formeel (gecommuniceerd) beleid

Als formeel beleid ontbreekt, adviseert de internal auditor het bestuur van de organisatie over het belang hiervan. Voor zover er wel formeel beleid is gecommuniceerd, beoordeelt de internal auditor waar de organisatie staat ten opzichte van de concurrenten en geconstateerde best practices. De aldus vastgestelde kloof wordt besproken met het bestuur van de organisatie. De auditor kan adviseren bij het tot stand komen en verbeteren van het beleid en het communiceren daarvan

• Kiezen van het normenstelsel

De internal auditor adviseert het bestuur bij het kiezen van het normenstelsel. Als referenties hiervoor gebruikt hij internationaal aanvaarde standaarden en/of specifieke normen voor de bedrijfstak en vigerende wet- en regelgeving.

- *Vastleggen van SMART-doelstellingen:* de internal auditor stelt vast in hoeverre het beleid is vertaald naar SMART-doelstellingen, die aansluiten bij het gekozen normenstelsel. Daarnaast stelt hij vast dat er performance-indicatoren zijn vastgesteld die aansluiten bij de SMART-doelstellingen.

- *Beoordelen van de opzet van management rapportages:* de internal auditor beoordeelt in hoeverre de managementrapportages toereikend zijn en of deze ook alle performance-indicatoren bevatten. Daarnaast beoordeelt hij of de indicatoren ook verifieerbaar zijn. Hierbij laat hij zich zonodig adviseren door externe deskundigen.

• Auditen van managementrapportages

De internal auditor stelt een plan op voor het controleren van de interne managementrapportages. Waar nodig huurt hij externe deskundigen in. Dit plan maakt onderdeel uit van het normale jaarplan van de afdeling internal auditing. Interne auditrapporten worden voor zover relevant, beschikbaar gesteld aan de externe assurance providers.

• Auditen van het duurzaamheidsverslag

De internal auditor stemt vooraf zijn werkzaamheden af met de externe assurance provider. Dit dient ter voorkoming van duplicering van auditactiviteiten. Uitgangspunt daarbij is dat de inzet van de internal auditor maximaal is, teneinde zoveel mogelijk kennis binnenshuis te houden. Relevante interne auditrapporten worden beschikbaar gesteld aan de externe assurance provider.

• Supply Chain Auditing

De internal auditor voert audits uit bij de leveranciers van de organisatie. Dit op grond van opgenomen ('right to audit') clauses in de contracten met de leveranciers.

• Doorlopende adviesrol

De internal auditor brengt gevraagd en ongevraagd advies uit aan het bestuur van de organisatie inzake mogelijkheden tot verbetering van het duurzaamheidsprogramma van de organisatie.

portage. Uiteraard kan er ook een combinatie plaatsvinden van voorgaande audits. Kortom, een reeks aan mogelijkheden.

Uitgangspunt is dat de internal auditor tijdig wordt betrokken bij het proces en de rol vervult die het topmanagement (raad van bestuur en mogelijk het audit committee) verwacht.

Overwegende dat externe controle van het duurzaamheidsrapport in omvang toeneemt, is het van eminent belang dat internal audit hiermee rekening houdt bij het vaststellen van de scope van de audit evenals met de planning en timing van de werkzaamheden. Ten eerste kunnen werkzaamheden worden uitgevoerd waarvan de externe partij gebruik kan maken. Dit om de externe kosten te beperken. Ook is afstemming gewenst om doublures en extra belasting van de organisatie te voorkomen. Tenslotte is waarschijnlijk de belangrijkste reden van afstemming met externe partijen, de tijdigheid van signalering. Vaak komen externe controleurs pas binnen nadat het duurzaamheidsrapport in concept is opgesteld. Eventuele aanzienlijke fouten vertragen het proces van publicatie en leiden tot extra kosten. Tijdig, gedurende het jaar een interim audit uitvoeren door internal audit, zal leiden tot

Omdat vaak duidelijke normen ontbreken, is er tussen het verschijnen van het concept-rapport en het finale duurzaamheidsrapport veel discussie

tijdige bijstelling van het proces, dus lagere kosten en minder druk op het toch vaak al hectische afsluitproces van het duurzaamheidsrapport. Aangezien vaak duidelijke normen ontbreken, is er tussen het verschijnen van het conceptrapport en het finale duurzaamheidsrapport vaak veel discussie en bijstelling. Zoals eerder aangegeven, kan de internal auditor hier een waardevolle rol voor de onderneming spelen.

Rapportage over duurzaamheid is al enkele jaren een belangrijke uitdaging voor ondernemingen en zal zelfs aan gewicht winnen in de komende jaren. De internal auditor dient zijn onderneming maximaal te ondersteunen bij de implementatie en/of het onderhoud van het duurzaamheidssysteem. Afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich bevindt kan de internal auditor dit doen als adviseur of controleur. □

Noten

1. www.kpmg.com/Rut2000_prod/Documents/9/Survey2005.pdf
2. The professional practices framework, januari 2004 pag. 14.
3. The professional practices framework, januari 2004 pag.187.
4. The professional practices framework, januari 2004.

De internal auditor en de controller: twee concurrenten?

Dr. J.R. van Kuijk*

In aansluiting op het thema van deze uitgave van *Audit Magazine* richt deze column zich op de vraag of de internal auditor en de controller concurrenten van elkaar zijn. In veel organisaties speelt zich namelijk een boven- of ondergrondse strijd af tussen beide functies. Ik wil hier graag nader op ingaan, omdat ik hier vaak tegenaan loop in de praktijk. De centrale vraag die hierbij speelt is: wie heeft de lead als het gaat om de inrichting van de interne beheersing?

In de ideale situatie zou het management zich in belangrijke mate verantwoordelijk moeten voelen voor de inrichting van de organisatie, administratieve organisatie, interne controle en risk management. Laat ik dat gemakshalve bestempelen als internal control of interne beheersing. Als we van dit ideaal uitgaan, ook al is dat in veel organisaties wishful thinking, dan zullen controllers en internal auditors hier hun bijdrage aan moeten leveren. De centrale en decentrale controllers kunnen het management adviseren en ingrijpen als er grove fouten dreigen. De rol van internal audit zou dan beperkt moeten zijn tot het achteraf vaststellen door middel van audits of verdere verbeteringen noodzakelijk zijn. Dit is wat mij betreft het ideaalbeeld. Maar de wereld is natuurlijk niet ideaal. Verre van dat.

Interne beheersing is het gemeenschappelijke aandachtsgebied van management, controllers en auditors. Het management is echter uiteindelijk verantwoordelijk. In de praktijk blijkt overigens vaak dat het management die verantwoordelijkheid beperkt beleeft en voelt. Het management ziet interne beheersing vaak als lastig, plaatst dit aspect laag op de agenda en tracht de aap op andermans schouder te zetten. Daarnaast zie ik vaak controllers die niet of nauwelijks zichtbaar zijn en hun rol onvoldoende afdwingen. Misschien hangt dit ook wel samen met de kwaliteit van controlfunctie. Hoe zien controllers hun taak en welke taakinfilling wordt door de organisatie getolereerd? In veel organisaties zijn de controllers het 'bean counter'-niveau nog niet ontstegen en houden zij zich niet of nauwelijks

bezig met analyses van de cijfers. Laat staan dat zij zich bezighouden met vraagstukken van interne beheersing. Kortom, de controller is een containerbegrip en daarom is een analyse van specifieke rolinvulling bij elke onderneming gewenst.


In de praktijk neemt internal audit daarom vaak het voortouw in verbetering van de interne beheersing. Dit lijkt meestal in eerste instantie goed voor de organisatie, maar dat is schijn. Op lange termijn zijn de gevolgen funest. Het verzwakt de organisatie doordat het management onvoldoende gewezen wordt op haar verantwoordelijkheid en de aap op de schouder van internal audit kan zetten. In wezen vervult internal audit de taak die eigenlijk door de controlfunctie zou moeten worden vervuld. Deze laatste functie verliest zo aan terrein en gezag binnen de organisatie. Kortom, geen goede zaak.

Laten we eens een parallel trekken met een huwelijk. In een huwelijk is er altijd sprake van een krachtenveld tussen twee partners. Als een der echtgenoten zich sterker voelt en zich ook dienovereenkomstig opstelt, kunnen er vervelende situaties ontstaan. Zie, anno 2005, het aantal gestrande huwelijken. In een organisatie is dat anders. De controller en de internal auditor kunnen niet uit elkaar en zijn levenslang in de 'echt' verbonden. Ze zullen er dus samen uit moeten komen, zoals dat in een goed huwelijk gebruikelijk is.

Mijn conclusie is dan ook voor de hand liggend: de organisatie is gebaat bij een evenwichtig krachtenveld tussen controllers en internal auditors. De wijze waarop het krachtenveld tot stand komt hangt af van het gezag van de afzonderlijke organisatiefuncties. Als het krachtenveld goed is ontwikkeld, zullen de controllers het management ondersteunen bij de inrichting van de interne beheersing in brede zin. De internal auditors zullen er vervolgens een oordeel over vellen. Concurrentie is derhalve uit den boze!

* directeur internal audit bij Sovion.
vankuijk.bob@hetnet.nl





Dit is onze
nieuwe Audit
Manager

Wie heeft dat
zo snel
geregeld?

Robert Half Finance & Accounting is wereldwijd de grootste bemiddelaar in gespecialiseerd financieel personeel. Als ondernemende organisatie die persoonlijk contact hoog in het vaandel heeft, bouwen wij dagelijks aan ons uitgebreide netwerk van financiële specialisten. Hierdoor zijn wij in staat binnen een kort tijdsbestek onze kandidaten voor te stellen

op interessante functies bij onze opdrachtgevers. Gegarandeerd. Daarom kiezen werkgevers en werknemers met financiële ambities voor Robert Half Finance & Accounting.

0800 0999 999
www.roberthalf.nl



Robert HalfSM
Finance & Accounting

Specialised Permanent Recruitment

“Ontspanning zoek ik vooral in sport en de daarbij horende sociale contacten”

Toevallig ken ik jou al wat langer dan vandaag Marsha. Hoe ben jij eigenlijk in het auditwereldje verzeild geraakt en welke functie vervul je op dit moment?

“Ik ben bij de marine in aanraking gekomen met het vakgebied. Daar wilde men een pool oprichten met materiedeskundigen die ingezet konden worden tijdens audits en daarvoor mocht ik de post-HBO-opleiding operational auditing volgen. Eigenlijk was ik direct enthousiast over het vakgebied. Ik zag het bekijken van een organisatie in de zin van processen, risico's en beheersing namelijk als een goede aanvulling op bestuurskunde, waar de nadruk vooral ligt op strategie, structuren en culturen.

Ik was zo enthousiast dat ik wel een functie als operational auditor wilde vervullen, maar op dat moment was die mogelijkheid er niet bij de marine. Maar gelukkig wel bij de luchtmacht, waar ik ook de post-doctorale opleiding mocht gaan volgen. Na twee jaar luchtmacht deed zich een interessante functie voor bij de landmacht, waar ik meer een aansturende rol kon vervullen ten aanzien van operational auditing. De reorganisatie van de landmacht en de bijbehorende voorgenomen verhuizing (buiten de randstad) brachten me er twee jaar later weer toe verder te kijken. En toen kwam de functie van manager afdeling Onderzoek bij OCW in beeld. Sinds juni 2005 ben ik dus hoofd van de afdeling die operational en IT-audits uitvoert; een afdeling binnen de auditdienst van OCW. En ik heb het hier prima naar mijn zin!”

Marsha Hamilton heeft het prima naar haar zin bij het OCW. Maar na een dag hard werken, is ontspanning een must. Niet alleen tennist ze fanatiek, bekijkt ze tijdens vakanties in een duikpak de wondere wereld onder water en skiet ze in de winter, sinds driekwart jaar mept ze ook tegen een golfballetje aan.

Golfers opgepast!

Auditing is oke, maar niet 24 uur per dag en zeven dagen in de week. Hoe ziet je leven er uit als je niet aan het werk bent?

“Ik woon in Voorburg samen met mijn vriend Jeroen. Sinds vorig jaar wonen we daar in een heerlijk huis met tuin en als het even kan, zit ik lekker buiten (of lig ik in de hangmat...) Ik ben eigenlijk wel een levensgenieter: lekker eten en drinken zijn aan mij wel besteed. Daarnaast kan ik echt energie putten uit sporten, sociale bezigheden ('borrelen') en ook uit mijn bestuursfunctie bij de VRO en het geven van cursussen.”

Ik had je beloofd geen vragen te stellen over de auto die je rijdt, misschien kan ik die in het volgende nummer wel weer kwijt. Hoe zorg jij voor ontspanning in je leven? Wat zijn je hobby's? Welke sporten beoefen je?

“Nou, eigenlijk ben ik best trots op onze auto hoor, een rode Mini Cooper.... Maar ik zie een auto toch vooral als een handig vervoermiddel en dus vind ik het leuker om te praten over mijn hobby's en andere bezigheden. Ontspanning zoek ik vooral in sporten en de daarbij horende sociale contacten en activiteiten. Ik tennis fanatiek, speel bijvoorbeeld ook competitie (zowel in de zomer als in de winter). En daarvoor moet natuurlijk getraind worden. Maar minstens zo belangrijk vind ik teamspirit en dus brengen we ook heel wat uurtjes gezellig met elkaar door aan de bar. Naast tennis doe ik ook nog aan 'seizoenssporten'. Zo ski ik heel graag; we gaan elk jaar zo'n twee keer skiën (dat mijn ouders in de Franse Alpen wonen helpt wel...). En sinds een paar jaar zijn mijn vriend en ik ook echte mooiweerdikers: als het hier winter is, zorgen wij dat we op vakantie zijn in Egypte, aan de Rode Zee. Die onderwaterwereld is echt

schitterend! Omdat ik ook wel houd van nieuwe uitdagingen, heb ik er sinds mei van dit jaar een nieuwe hobby bij: golf.”

Kunnen collega's je binnenkort uitdagen voor een duel op de golfbaan? En zal deze hobby het tennis gaan verdringen?

“Ik heb onlangs mijn GVB (golfvaardigheidsbewijs) gehaald en nu mag ik dus (bijna) overal golfen, dus kom maar op met die duels...! En hoewel ik zo fanatiek ben dat ik ook deze sport goed wil uitoefenen, weet ik zeker dat golf het tennis



niet snel zal verdringen. Ik ervaar golf namelijk niet echt als sport waarmee je jezelf lekker kunt uitputten; het is meer een activiteit ter ontspanning. Dus de meeste tijd zal voorlopig nog wel gaan zitten in tennis, maar misschien komt het ooit wel zo ver, als ik een stuk ouder en minder beweeglijk ben...”



Vorbereiding op het salarisgesprek: wat bent u waard?

Mogelijk hebt u uw beoordelingsgesprek al gehad, zo niet, dan hebt u met dit artikel een goede benchmark voor wat u aan salaris zou kunnen vragen. *Audit Magazine* zette voor u een aantal salarisonderzoeken van werving & selectiebureaus op een rij, zodat u weet wat u waard bent.

A. van Nes

Belegt u uw boterham met camembert of schuifkaas?¹ Waarmee u uw brood belegt is niet alleen afhankelijk van wat u verdient, maar vooral ook van waar u de prioriteiten legt in uw bestedingen. Meer geld helpt natuurlijk wel en met meer werkervaring en af en toe een promotie kunnen heel wat behoeften bevredigd worden. *Tabel 1* laat zien wat de interne auditor verdient.

Een vergelijking met salarissen van externe accountants levert een beeld op dat misschien herkenbaar is in de praktijk. Na een start bij de Big 4 en zo'n vijf jaar werkervaring loont het om een overstap te maken naar een interne functie. Daar is meer uitloop

mogelijk. De doorzetters die slagen in het externe beroep halen met hun partnerschap een mooie prijs binnen (zie *tabel 2*). De uitkomsten van dit onderzoek van Robert Half wijken enigszins af van de uitkomsten van een onderzoek gepubliceerd in *De Accountant* van oktober 2005, maar vertonen wel eenzelfde trend.

Waar moeten accountants die RA zijn en het openbare beroep verlaten naar toe? Hetzelfde beloningsonderzoek uit *De Accountant* van oktober 2005 geeft daarop een antwoord. Accountants in financiële functies in het bedrijfsleven verdienen

Functie:	Jaren ervaring:				
	0-2	3-5	6-9	10-15	Meer dan 15
Junior auditor	€ 25.900 - 38.800	€ 38.800 - 45.000			
Senior auditor		€ 45.000 - 55.700	€ 55.700 - 70.000		
Hoofd internal audit			€ 65.000 - 93.000	€ 90.000 - 125.000	€ 115.000 +

Tabel 1. De interne auditor (Bron: Robert Half Finance and Accounting, 2005)

Functie:	Jaren ervaring:				
	0-2	3-5	6-9	10-15	Meer dan 15
Trainee	€ 32.000 - 34.900	€ 34.900 - 38.400			
Supervisor		€ 39.000 - 48.860	€ 48.860 - 64.300		
(Senior) Manager			€ 64.300 - 89.700	€ 89.700 - 120.000	
Partner					€ 150.000+

Tabel 2. De externe accountant (Bron: Robert Half Finance and Accounting, 2005)



het meest, interne accountants bezetten de tweede plaats. Zij worden gevolgd door openbare accountants met als hekkensluiters de overheidsaccountants. Hierbij zijn bonussen en winstdelingen en andere emolumenten niet meegenomen (zie tabel 3). De jaren van een boterham met alleen tevredenheid zijn in Nederland al lang voorbij. Welvaart genoeg, maar maakt geld ook gelukkig? Het onderzoek uit *De Accountant* geeft aan hoe de tevredenheid over alle arbeidsvoorwaarden is verdeeld over de verschillende soorten accountants (zie tabel 4).

Wat opvalt is dat ongeveer 60% van de accountants werkzaam in het bedrijfsleven (financieel management of internal audit) tevreden of zeer tevreden is. Voor de openbare en overheidsaccountants ligt dit percentage onder de 40%. Openbare accountants scoren het hoogste percentage op ontevreden en zeer ontevreden. Bijna tweederde van de openbare accountants (gevorderde assistenten, controleleiders en managers) overweegt binnen vijf jaar buiten de accountancy te gaan werken. Dit geeft aan dat de accountantskantoren naast een wervingsprobleem misschien een nog veel groter retentieprobleem hebben.

Voor de avonturiers onder de internal auditors leidt een vergelijking met de buurlanden slechts tot één conclusie: je pakt je koffers en verlaat onmiddellijk het Europese continent om af te reizen naar Groot-Brittannië voor een English Breakfast (zie tabel 5). Uiteraard zijn de hoge bedragen niet zaligmakend. Immers, internationale verschillen kunnen onder andere worden verklaard door verschillen in prijsniveau per land, de arbeidsmarkt voor auditors, verschillen in belastingdruk en verschillen in economische groei.

Het beloningsonderzoek in *De Accountant* laat zien dat 47% van de respondenten (n=157) de pensioenregeling betaald krijgt, 56% rijdt een leaseauto en 57% krijgt een kostenvergoeding van een bepaalde omvang.

Martin Ward Anderson schetst in het Salary Survey 2005 de arbeidsmarkt voor financiële werknemers. Ondanks de groeiende werkloosheid blijkt er nog steeds een tekort aan financiële professional. Hierdoor is er sprake van een markt die wordt gedomineerd door werkzoekenden. Er is een tekort aan specialisten met kennis van IFRS, US GAAP en SOx. Tevens is er een grote vraag naar gekwalificeerde auditors en deze worden beter beloond dan tevoren.

Het mag u uit voorstaande duidelijk zijn geworden dat er vraag is naar auditors. U kunt zelf bepalen waar u zit in de aangegeven bandbreedten en zo uw uitgangspunt voor het salarisgesprek bepalen. Bedenk dat u altijd kunt aangeven dat u meer wilt verdienen, maar het helpt natuurlijk wel als u dat doet op een moment waarop u uw waarde weer eens hebt bewezen en de stemming goed is.

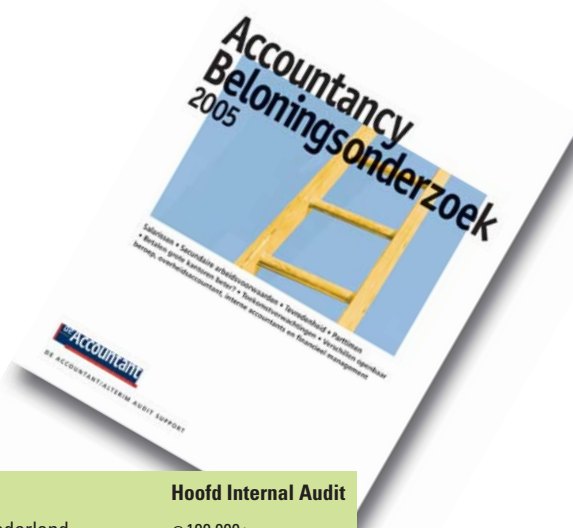


Noot

1. Schuifkaas is een term die vroeger werd gebruikt om aan te duiden dat er vanwege armoede niet voldoende beleg was voor op de boterham. Het is een stukje kaas op brood dat bij elke hap met de tanden naar voren wordt geschoven. De beloning zat uiteraard in de laatste hap.

Gemiddeld salaris RA's	
Bedrijfsleven	€ 101.500
Intern accountant	€ 91.000
Openbaar accountant	€ 81.000
Overheidsaccountant	€ 71.500

Tabel 3. Gemiddelde salarissen RA's (Bron: De Accountant, oktober 2005 (N = 658))



Tevredenheid van RA's over arbeidsvoorwaarden in %	Openbaar accountants	Intern accountants	Overheids-accountants	RA's in overige functies
Zeer ontevreden	1,9	2,9	1,5	0,8
Ontevreden	4,7	2,1	3,0	0,8
Redelijk ontevreden	14,1	6,4	12,1	3,2
Redelijk tevreden	41,2	27,9	47,0	35,2
Tevreden	32,4	45,0	33,3	44,0
Zeer tevreden	5,7	15,7	3,0	16,0
Totaal	100	100	100	100

Tabel 4. Tevredenheid over arbeidsvoorwaarden (Bron: De Accountant, oktober 2005 (N = 1665))

	Hoofd Internal Audit
Nederland	€ 100.000+
België	€ 58.320 - 74.520
Frankrijk	€ 70.000 - 90.000
Groot-Brittannië	€ 119.008 - 148.760

Tabel 5. De verdiensten van de internal auditor in diverse landen (Bron: Robert Half Finance and Accounting (1 € = 0,67880 GBP))



Kwaliteitstoets op koers

Houd rekening met selectie voor toetsing in 2006!

Richard Tilman en zijn commissie zijn verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van een systeem van kwaliteitstoetsing dat vanaf 2006 plaats gaat vinden bij alle internal afdelingen in Nederland. De kwaliteitstoetsing van IIA-leden is verankerd in de Gedrags- en Beroepsregels van het IIA NL.

A. van Nes

Als binnenkomer de belangrijkste vraag voor onze lezers: welke voordelen levert de kwaliteitstoets op voor een afdeling?

“Allereerst de zekerheid dat de afdeling compliant is aan wat de beroepsorganisatie eist van interne auditactiviteiten. Onafhankelijke externe toetsing van de rol van de interne auditor, de positionering van de functie en het stelsel van interne kwaliteitsborging van interne auditors is een groot goed. Het betekent een versterking van de positie van de auditfunctie ten opzichte van het bestuur, de externe accountant en overige belanghebbenden. Immers, de kwaliteit van de beroepsuitoefening van een interne auditor is niet voor iedereen altijd op eenvoudige wijze na te gaan. Met de uitslag van de toets in de hand weet de ondernemingsleiding dat het kan vertrouwen op het kwaliteitssysteem van de interne auditor en kan de externe accountant binnen zijn doelstellingen en risicoafwegingen maximaal gebruik maken van de werkzaamheden van de IAD.

Hoe is de grondslag voor de toets geregeld?

“Begin 2004 is het reglement vastgesteld door IIA Nederland. Hiermee is invulling gegeven aan een eis zoals die in de Standards vermeld staat. Sinds 1 januari 2003 is de externe kwaliteitstoetsing van interne auditors verplicht gesteld door de International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (SSPIA) van IIA Inc. Sterker nog, zeggen de Standards

dat een IA-functie eenmaal in de vijf jaar getoetst dient te worden, in Nederland geldt eenmaal in de vier jaar. Het IIA-reglement is trouwens zo opgesteld dat ze zo goed mogelijk aansluit bij de verordening van het Koninklijk NIVRA waarin de toetsing van registeraccountants is geregeld. Deze verordening geldt overigens voor openbare accountants, overheidsaccountants en ook voor interne accountants. Zo toetsen wij met ons standaardinstrumentarium ook aan de hand van de Richtlijnen voor de Accountantscontrole, uiteraard afhankelijk van de werkzaamheden van de IAD.”

Jullie zijn dus al enige tijd bezig. Ligen jullie nog op schema?

“Jazeker! Het project startte in 2002 met een voorstudie, die in de tijd daarna verder geconcretiseerd en uitgevoerd werd. De commissie gaat haar jaarplan voor 2005 realiseren door het voltooiën van vijf pilots in 2005. Deze pilots zijn bedoeld om al het op basis van de Standards en de Code of Ethics ontwikkelde toetsmateriaal te testen in de praktijk. Zodoende waarborgen we dat we in 2006 niet tegen problemen aan lopen bij de invoering van de kwaliteitstoetsing op grotere schaal. In 2006 zullen we circa vijftien toetsingen uitvoeren, want we hebben vastgesteld dat onze te toetsen populatie momenteel uit ongeveer zeventig interne auditfuncties bestaat, die volgens het reglement eens in de vier jaar getoetst dienen te worden. Wij zullen de selectie van de

IAD's die in 2006 getoetst worden binnenkort starten. Alle IAD's zullen een vragenlijst ontvangen waarin zij de algemene gegevens van de IAD moeten invullen. Vervolgens ontvangen de geselecteerde interne auditfuncties een brief waarin staat dat zij geselecteerd zijn en binnenkort een toetsteam kunnen verwachten."

Hoe verloopt de samenwerking met het NIVRA?

"Goed. We hebben een voorlopige accreditatie ontvangen van het College Toetsing Kwaliteit van het NIVRA. Dit kan enorme voordelen bieden aan onze leden. Op deze wijze worden ze namelijk niet tweemaal op vrijwel identieke wijze getoetst. We verwachten dat de recente ontwikkelingen in wetgeving betreffende toezicht op het accountantsberoep (de WTA) voor de CTK van het NIVRA geen beletsel zal zijn voor de verdere uitbouw van de samenwerking met het NIVRA. Het is goed om hierbij ook nog te vermelden dat IIA Inc. bezig is met het opzetten van een accreditatiesysteem. Wij zullen daarvoor natuurlijk opteren op het moment dat dit mogelijk is. We hoeven echter nergens op te wachten, ons reglement stelt duidelijke regels voor de uitvoering van de kwaliteitstoetsing van de interne auditfuncties in Nederland."

Wat is de kwaliteitstoetsing? Hoe loopt het proces?

"De toetsing richt zich op het voldoen aan de International Standards en de Code of Ethics en is daarmee anders dan een audit. De start is een self assessment door de Chief Audit Executive (CAE). Deze assessment is gericht op toepassing van de International Standards van IIA-Inc (voor zover nodig aangevuld met aspecten uit de Richtlijnen voor de Accountantscontrole) bij de activiteiten die door de interne auditfunctie worden verricht. De CAE brengt op deze wijze de inrichting en het gehele auditproces in kaart en evalueert zelf of er aan de regelgeving voldaan wordt. De tweede stap is het onderzoek ter plaatse naar de opzet en het functioneren van kwaliteitsbeheersing. Dit wordt gedaan door een toetsteam dat bestaat uit een teamleider en een ervaren interne auditor. Zij beginnen met een interview met de CAE. In dit gesprek gaan de toetsers nader in op maatregelen binnen de interne auditfunctie, de relatie met de externe accountant en andere stakeholders. Er zal zo veel mogelijk rekening worden gehouden met vormen van toetsing en toezicht waaraan de interne auditfunctie al is onderworpen zodat geen dubbel werk wordt gedaan. Vervolgens zullen dossieronderzoeken plaatsvinden (detailbeoordeling als deelwaarneming op de kwaliteit van de uitvoering van de audits). De toetsing wordt ondersteund met vragenlijsten c.q. checklists.

De toetsing wordt afgesloten met een rapportage van het toetsteam aan CAE, waarbij in ieder geval eerst de geconstateerde feiten door middel van een concept met de CAE afgestemd worden. Het eindrapport van het toetsteam bevat ook een (concept)oordeel (kwalificatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing) over de Internal auditfunctie. Het College Kwaliteitstoetsing IIA stelt de oordeelsvorming vast op basis van de reactie van de CAE en de rapportage van het toetsteam. De rapportage vindt plaats aan de verantwoordelijke CAE; hij kan zelf bepalen hoe hij de resul-

taten van de toetsing binnen de organisatie verspreidt."

Tot slot nog een laatste, oer-Hollandse vraag: hoeveel gaat dat kosten?

"Dat varieert afhankelijk van de omvang van de getoetste interne afdeling en de inschatting van de benodigde te verrichten toetsingswerkzaamheden. De toetsers ontvangen een vergoeding, waarbij de tarifiering bescheiden is ten opzichte van de commerciële tarieven. De interne auditfunctie ontvangt een factuur op basis van nacalculatie. Wij vinden daarnaast echter dat we ook vooral moeten kijken naar de baten. Een voordeel van onze kwaliteitstoetsing is dat deze wordt uitgevoerd door ervaren interne auditors, waardoor de kruisbestuiving en interne beroepsontwikkeling wordt gestimuleerd vanuit onze eigen positie. Nu al zien we dat de in de pilots getoetste IAD's hun voordeel halen uit deze toetsing. Transparantie binnen ons beroep kan naar onze mening een belangrijke bijdrage leveren aan een goede kwaliteitsbasis.

Daarnaast is een belangrijke baten de afspiegeling van de internal auditfunctie tegen de internationale vereisten van IIA. Deze kwaliteitsvereisten geven een goede basis voor een optimale inrichting en uitvoering van de functie richting toezichthouders en de externe accountants in relatie tot het belang van de onderneming van de IAD. Op deze wijze wordt actief bijgedragen aan de adequate invulling van governancestructuren."

Wie is verantwoordelijk voor de toetsingen en wie voert de toetsingen uit?

Het bestuur van IIA Nederland heeft de Commissie Kwaliteitstoetsing Interne Auditors (CKTIA) opgericht om de toetsing in Nederland vorm te geven en een opzet te maken voor de organisatie en uitvoering van kwaliteitstoetsingen. De commissie bestaat uit Richard Tilman (vz), Freddie Vaags en Jacques Verhaar. Om ook namens het NIVRA te kunnen toetsen bestaat er een nauwe samenwerking met de Stuurgroep Kwaliteitstoetsing (NIVRA/CTK - INTAC - IIA), die bestaat uit Marcel Bongers, Lex Steenberg en Ron Alsen. Alle kaders voor de toetsing zijn vastgelegd in een reglement bestaande uit 22 artikelen en een uitleg daarbij. Het reglement is terug te vinden op de website van het IIA. De toetsers worden door de commissie geselecteerd uit IIA- en NIVRA-leden.



Richard Tilman (54) is zelfstandig gevestigd als RCT Audit & Consult, consulting en interim management en is al ruim 25 jaar werkzaam als auditor en accountant.

Compliance met Code Tabaksblad of Sarbanes-Oxley?

Geen probleem.

**Onze klanten
waren
voorbereid...**



Waarom B Wise Internal Control?

- marktleider Corporate Governance Benelux
- 10 jaar ervaring in Internal Control
- gebaseerd op COSO Framework
- ondersteuning Big 4 audit methodiek
- Document Management faciliteiten
- gebruikersgemak, web-based
- snelle implementatie
- meer dan 1000 klanten met 125.000 gebruikers wereldwijd

Met B Wise oplossingen voldoen organisaties aan wettelijke regels, verbeteren ze hun performance en verminderen ze hun risico's. Voor controle over uw business, bel 073 646 49 14 of kijk op www.bwise.nl.

B Wise

Business in Control

Verdiene aan compliance, kan dat?

Veel bedrijven en organisaties hebben de afgelopen tijd veel geld en energie gestoken, of doen dat nog steeds, in het verbeteren van het raamwerk voor interne beheersing en risk management. Velen worden daartoe verplicht, voor anderen is het een eigen keuze. Nieuwe regelgeving op het gebied van corporate governance, zoals de Sarbanes-Oxley Act (SOx), SAS 70 en de Code Tabaksblad zijn hiervoor vaak de aanleiding. Maar levert het ook wel wat op?

C. Messemaeckers van de Graaff en J. Spoel

De invoering van dergelijke raamwerken gaat vaak gepaard met grote investeringen. Over het rendement van die investeringen wordt verschillend gedacht door betrokkenen in Nederland (zie ook het vorige nummer van *Audit Magazine*). In dit artikel behandelen we op welke wijze organisaties waarde kunnen halen uit hun compliance-inspanningen zodat compliance door nieuwe regelgeving niet alleen geld kost, maar wellicht zelfs geld kan opleveren.

Investeringen

De kosten die gemeoid zijn met het voldoen aan SOx en de Code Tabaksblad zijn fors. Eenmalige kosten worden gemaakt voor het ontwerpen, uitvoeren en administreren van controlraamwerken met betrekking tot financiële rapportage (SOx) of het opzetten van een organisatiebreed risico- en controlsysteem (Tabaksblad). Terugkerende kosten bestaan onder andere uit activiteiten met betrekking tot het frequent en onafhankelijk laten testen, beoordelen en monitoren van het controlraamwerk (SOx) of periodiek beoordelen en actualiseren van het risicoprofiel en het risicomangementproces (Tabaksblad). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de kosten voor dergelijke trajecten in de miljoenen kunnen lopen. De vraag is nu op welke wijze deze investering te gelde gemaakt kunnen worden, en hoe ervoor te zorgen dat alle nieuwe regels het ondernemerschap niet verstikken?

Verdienmogelijkheden

Wij zien verschillende mogelijkheden om de investeringen terug te verdienen:

- Het benutten van concurrentievoordelen behaald door eerder compliant te zijn dan concurrenten.
- Het compliancetraject te gebruiken voor het, daar waar mogelijk, standaardiseren van processen.
- Het behalen van concurrentievoordelen door betere interne beheersing en risicomangementprocessen waardoor men 'meer' risico kan nemen dan de concurrent.

Afhankelijk van de aard van de activiteiten en de omvang van het bedrijf kunnen deze drie verdienmogelijkheden meer of minder van toepassing zijn. Hierna lichten we deze drie mogelijkheden toe.

Benutten eerder compliant zijn dan de concurrent

Bedrijven die compliant moeten zijn aan SOx en die processen en/of diensten outsourcen aan derden, verlangen steeds vaker van hun toeleveranciers dat deze voldoen aan dezelfde regels als waar zij zelf aan moeten voldoen. Een vergelijkbare situatie doet zich bijvoorbeeld voor bij de overheid die van veel toeleveranciers verwacht dat deze ISO-gecertificeerd zijn. Dit is vaak zelfs





een expliciete voorwaarde om mee te mogen doen aan een aanbesteding.

In de markt zijn er nu al veel voorbeelden van Amerikaanse bedrijven die hetzelfde verlangen van hun toeleveranciers en wij verwachten dat deze voorwaarde ook gaat gelden voor SOx. Stel dat je als onderneming eerder voldoet dan je niet-SOx-plichtige concurrenten, dan biedt dit mogelijkheden om je marktaandeel te vergroten.

Standaardisatie van processen

In de jaren tachtig en negentig zijn veel organisaties hard gegroeid door fusies en overnames. Naast de nieuwe regelgeving zien we ook de trends dat organisaties centraler worden aangestuurd, processen worden geoutsourced en shared service centers worden ingericht. De redenen voor deze stappen kunnen zowel

zijn dat de regelgeving dit eist (hoe kun je een in control statement afgeven als je niet weet wat er binnen je bedrijf gebeurt) als dat men het zicht een beetje kwijt is door de snel gegroeide organisatie.

Waarom zijn outsourcen en shared service centers zo aantrekkelijk? De processen zijn geüniformeerd, geautomatiseerd en nieuwe communicatie- en internettechnologie maakt de activiteitenlocatie onafhankelijk zodat de meest kostenefficiënte oplossing kan worden gekozen. Onderdeel van de invoering van SOx is dat alle relevante financiële processen worden beschreven, controls worden gedocumenteerd en dat deze worden getest. Dit is een uitgelezen moment om binnen de onderneming best practices op te sporen en deze best practices als een olievlek te verspreiden binnen de organisatie.

Tegelijkertijd zou men zich moeten afvragen wat ook alweer het doel van het proces was en of dat nog wel optimaal gesteund wordt bij het huidige verloop van het proces. Daarnaast biedt de procesbeschrijving de mogelijkheid om te bezien welke processen zouden kunnen worden geoutsourced of door middel van

een shared service center zouden kunnen worden uitgevoerd. Dit vergt echter wel dat diegenen die met de SOx-implementatie bezig zijn een andere bril opzetten: niet bezien vanuit compliance, maar vanuit de business en haar te behalen doelstellingen! Een specifiek aspect van SOx is de brengplicht.

Proceseigenaren moeten naar boven toe rapporteren dat hun processen in control zijn. Dit dwingt ze telkens weer opnieuw goed na te denken over hun proces. Binnen veel organisaties waren processen niet of slecht beschreven. Door juist 'de werkvloer' weer na te laten denken over processen, risico's en controls, zal het risicobewustzijn toenemen en komen er kansen om inefficiënties die in het proces geslopen zijn te verwijderen. Doordat proceseigenaren zelf verantwoordelijk zijn voor de rapportage over hun proces naar boven toe (brengplicht in plaats van haalplicht), voelen ze zich ook (weer) verantwoordelijk voor het verbeteren van hun proces.

Betere interne beheersing en risicomanagementprocessen

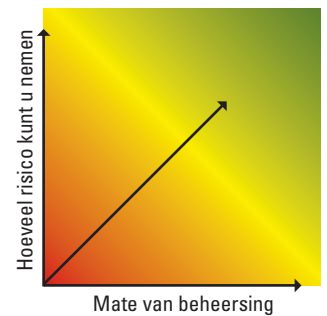
Het klinkt heel logisch: als je je risico's beter beheerst dan je concurrent zou je meer risico moeten kunnen nemen. In de bancaire wereld wordt dit inmiddels herkend en erkend. Het operationale risk-gedeelte van Basel II is hierop gebaseerd. Als je als bank beter weet wat je operationele risico's zijn, hoeft je van de toezichthouder minder kapitaal aan te houden. Dit geld kun je vervolgens weer investeren om meer aandeelhouderswaarde te creëren.

Buiten de financiële sector verdient dit principe meer (h)erkenning dan dat het nu krijgt. Dit betekent wel dat men heel goed moet weten wat de risico's zijn, wat de kans van optreden van deze risico's is, wat de mogelijke gevolgen zijn (deze kunnen natuurlijk ook positief zijn) en hoe effectief de beheersmaatregelen zijn die zijn getroffen.

Onze ervaring is dat dit binnen de projectmanagementwereld, zeker bij de grote projecten, meer en meer opgang vindt. De volgende muur die moet worden geslecht, is bedrijfsbrede risicomanagementprocedures (Enterprise Risk Management: ERM) binnen niet-financiële instellingen te institutionaliseren. Neveneffecten van grondig ERM zijn:

- hoger risicobewustzijn door de gehele organisatie;
- eenduidige risicotaal, modellen en procedures waardoor efficiënter risicomanagementproces ontstaat;
- inzicht in lokale risicoprofielen en mate van control;
- geconsolideerd organisatierisicoprofiel;
- verhoogde transparantie;
- verhoogde weerbaarheid tegen belangrijkste risico's.

Hoewel deze neveneffecten belangrijk zijn, kunnen organisaties nog een stap verder gaan met ERM. Een aanvullend winstpunt



Figuur 1. Mate van beheersing risico's



Carl Messemaeckers en Joost Spoel

Carl Messemaeckers is initiator van de Nederlandse vestiging van Protiviti. Carl is sinds 1 oktober 2005 directeur bij Protiviti. Hij heeft ruime ervaring met het ontwerpen en implementeren van systemen voor interne beheersing en risk management. Die ervaring heeft hij opgedaan bij Berenschot, KPMG en Arthur Andersen. Protiviti is een onafhankelijke aanbieder van adviesdiensten op het gebied van internal audit, risk management en finance en heeft wereldwijd inmiddels meer dan 1800 medewerkers.

Joost Spoel is manager bij Protiviti Nederland en houdt zich onder andere bezig met advisering en implementatie van risicomanagementprocessen bij met name AEX-ondernemingen (Tabaksblad). Na zijn studie bedrijfskunde aan de RUG heeft Joost een masters risicomanagement gevolgd aan de Sorbonne te Parijs, Frankrijk. Daarna heeft hij diverse rollen gehad in de Telecom en Verzekeringmarkt. Vervolgens heeft hij als consultant gewerkt bij Arthur Andersen en KPMG.



komt voort uit het gebruiken van de kwantificering van risico's voor besluitvorming bij bijvoorbeeld grote investeringen zoals overnames en projecten.

Hiervoor zijn verschillende geavanceerde technieken beschikbaar. Een mogelijkheid is de kennis van het management als input voor het vaststellen van de impact (bijvoorbeeld uitgedrukt in EBIT) van risico's. Mits goed ondersteund met adequate risico-identificatie, duidelijk gekwantificeerde risicoschalen (kans en impact) en een helder beeld van de te bereiken concrete doelstellingen, is op deze wijze een goede onderbouwing voor een investeringsbeslissing te maken.

Onderdeel van ERM zijn veelal control risk self assessments. Ook bij deze assessments kan al voor een andere insteek worden gekozen: bijvoorbeeld *objective based*, waarbij behalve risico's ook expliciet de *enablers* in kaart worden gebracht. Waar liggen de kansen die het behalen of overtreffen van de doelstellingen/targets vergroten?

Voorbeeld best practice

Een mondiaal expanderend bedrijf in de procesindustrie heeft het compliancevraagstuk gebruikt om de organisatieperformance te verbeteren. Belangrijke aandachtspunten hierbij waren:

- opstellen van interne vereisten door selectie en uniformeren van kernprocessen, beschrijven van processen, vastleggen van financiële en business controls en de te verwachten risico's;
- top down uitrollen van deze interne vereisten over alle vestigingen met behulp van mensen uit de eigen businessomgeving;
- lokale vestigingen de vrijheid bieden deze vereisten te relateren aan hun specifieke organisatie zonder de externe compliancevraag te vergeten.

De te realiseren verbeteringen zijn:

- transparantie, het kunnen (aan)tonen van adequate controls en een effectief risicomanagementproces;

- efficiëntere en effectievere processen door de inzet van juiste beheersingsmaatregelen.

Overweging

Het hebben en houden van een effectief en adequaat systeem voor interne beheersing en risicomanagement is geen sinecure en

Het hebben en houden van een effectief en adequaat systeem voor interne beheersing en risicomanagement is geen sinecure en kost veel geld

kost veel geld. Volgens ons is het echter noodzakelijk dat bedrijven die in een dergelijk traject zitten, er alles aan doen om te bezien hoe deze inspanning meerwaarde voor de onderneming kan opleveren.

Wij hebben getracht in dit artikel enkele mogelijkheden toe te lichten maar zijn ervan overtuigd dat er nog andere mogelijkheden zijn die op dit moment nog onvoldoende worden benut. Wij zijn van mening dat naast de compliance op zich, de internal auditor ook een bijdrage behoort te leveren aan het identificeren van mogelijkheden om te verdienen aan nieuwe compliancevereisten. Dat is hij aan zijn werkgever verplicht. □

advertentie

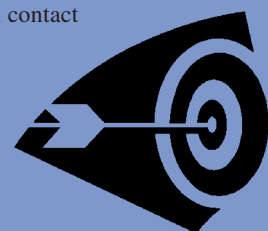


Management Audit Services

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

Jack Davidsz
Tel.: 0346 569738
Fax.: 0346 551246
E-mail: j.davidsz@hccnet.nl
Postadres: Postbus 1473
3600 BL Maarssen

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



FLOW betekent beweging



Zoals bekend is voor de internationale conferentie in Amsterdam in juli 2007 als thema 'water' gekozen, met als afgeleide daarvan 'FLOW'. Wie niet direct de link ziet tussen dit thema en internal audit moet maar eens aan het volgende denken. Water kan op vele

manieren als metafoor worden gebruikt voor het werk van de internal auditor. De resultaten ervan vloeien door het hele bedrijf en

hebben vaak een verhelderende of zelfs reinigende werking. Zelf dient de internal auditor volgens de beroepsregels transparant te werk te gaan en kristalhelder te zijn in zijn rapportage. In veel gevallen fungeren de resultaten van het onderzoek van internal audit als dijk tegen de woeste zeeën vol risico's die een bedrijf bedreigen of werken als brug om door troebel water gescheiden onderdelen met elkaar te verbinden. Die conferentie komt met de kracht van een steeds verder aanzwellende rivier op ons af. Gelukkig zijn er ook steeds meer mensen bereid hun steentje bij te dragen en hun schouders onder de organisatie ervan te zetten. Alleen zo kunnen we het tot een evenement maken van ongekeerde kwaliteit waar de deelnemers nog jaren over na praten.

Gestimuleerd door de enorm gegroeide deelname aan dergelijke conferenties, zoals die afgelopen zomer in Chicago naar voren kwam, hebben de organiserende commissies de bakens flink verzet en richten ze zich nu op het dubbele aantal van het oorspronkelijke break-even-budget. Daarvoor zijn dus des te meer handen nodig. Beweeg dus mee met deze stroom en kom ons helpen bij de voorbereiding!

Ook in de reguliere organisatie vinden grote bewegingen plaats. In de periode tussen het schrijven en de daadwerkelijke publicatie van dit 'nieuws' worden de jaarplannen van alle commissies afgerond en door het bestuur besproken. Dat gebeurt in de herziene governancestructuur waar de afgelopen jaren zo hard aan is gewerkt. Maar veel belangrijker

advertentie

Neem je carrière in eigen hand! <<<



TriFinance is een jong, snelgroeiend bedrijf dat 'hands-on' oplossingen biedt voor financial management.

Wil je je vaktechnische en persoonlijke vaardigheden verder ontwikkelen? Stap dan in onze 'Career hub' en ontdek de mogelijkheden van projectmatig werken in vast dienstverband, aangevuld met een op jou toegespitste opleiding in een inspirerende omgeving.

Neem je carrière in eigen hand! Join our team!

Voor versterking van haar projectteams zoekt TriFinance 'hands-on'

Internal Auditors

Je kijkt buiten de grenzen van je project, je zoekt naar structurele oplossingen voor de opdrachtgever en je hebt een 'hands-on' mentaliteit. Bij ons kan je je ervaring verbreden op de volgende gebieden:

- >>> Accounting – Administration – Controlling – Reporting – Analysis – Internal Audit – Treasury – Credit Control – Finance Management

TriFinance biedt een concurrerend salaris, training & coaching on-the-job en uitstekende carrièreperspectieven.

www.trifinance.nl

TRIFINANCE
Focus on Financial Functions

Uitgedaagd?

TriFinance Amsterdam - Tel.: 020-5800 330 - e-mail: monique.vanwesting@trifinance.nl
Teleportboulevard 110 - 1043 EJ Amsterdam.

AMSTERDAM - ANTWERPEN - BRUSSEL

nog, er wordt door een projectgroep veel energie gestoken in het uitwerken van mogelijkheden tot een vergaande integratie tussen IIA en VRO, waardoor een nog veel sterkere beroepsorganisatie kan ontstaan. De ledenraadplegingen aan de kant van de VRO werden gevolgd door een extra ledenvergadering aan IIA-zijde.

Overigens waren we bij de vorige jaarwisseling heel trots de magische grens van duizend leden overschreden te hebben, daarna is de stroom van groepslidmaatschappen alleen maar toegenomen en kijken we vol verwachting uit naar de verdubbeling daarvan het volgend voorjaar - is dat geen mooi beeld om de winter mee door te komen? Het enige zandbankje dat deze stroom wat tegenhoudt, is de administratieve verwerking van zo veel leden tegelijk.

Ook het aantal CIA-gecertificeerden groeit gestaag en de toestroom naar het examen blijft enorm - we moesten er in november jl. zelfs ruimte bijhuren en deze tot op de laatste vierkante meter benutten om alle kandidaten binnen te krijgen.

De kunst is natuurlijk om alle stromen gelijk op te laten lopen en dus ook de service aan onze leden verder uit te diepen. Als we daarbij over de bestaande dijkes tussen onszelf en de aangrenzende beroepsorganisaties heen kunnen kijken en de inspanningen op zijn minst parallel laten lopen, is dat des te beter. De contacten met VRO, NOREA en NIVRA worden dan ook, voor zover mogelijk, nog verder geïntensiveerd. En binnen IIA-verband, na de instelling van geregeld mondiaal overleg, komt nu ook een versterkt Europees overleg tot stand. Zowel via Hans Nieuwlands (in zijn rol van vice-voorzitter van de EC-IIA) als Nanning van der Hoop.

Aan het eind van het jaar mag natuurlijk ook best even worden teruggekeken. Een commissie die een nieuwe start maakte met onderzoeken is de Commissie Vaktechniek (bij velen nog steeds bekend als CPP). Hierna wordt uit de doeken gedaan hoe dat gebeurt.

• **Werkgroep Internal Audit & Compliance**
IIA Inc. heeft een Practice Advisory over compliance (PA 2100-5) uitgebracht, waarvan de inhoud echter is gebaseerd op de Amerikaanse (rechts)praktijk. De werkgroep onderzoekt in welke mate deze

Practice Advisory toepasbaar is voor de Nederlandse internal audit praktijk. Er is afgelopen zomer een werkgroep van start gegaan bestaande uit Sander Zeijlemaker (ING Groep NV), Bas Wakkerman (PricewaterhouseCoopers Advisory NV), Frans Rijkschroeff (De Nederlandse Bank), Christ Verschuren/Ad Smits (Interpolis), Martha Jessurun (Inspectie werk & inkomen) en Scott Cheung (Finansbank Holland NV). De werkgroep streeft er naar om voor het eind van 2005 het onderzoek afgerond te hebben. Naast een uitgebreide documentenanalyse zullen ook interviews met sleutelfunctionarissen op het gebied van internal audit en compliance in verschillende (non-)profitsectoren worden gehouden. De uitkomsten van het onderzoek zullen leiden tot een normenkader dat toepasbaar is voor de Nederlandse internal audit en compliancepraktijk, aangevuld met praktische toelichting op dit normenkader.

• **De werkgroep Beheersing Outsourcing Risks**

Deze werkgroep onderzoekt welke rol de internal auditor heeft bij de beheersing van 'outsourcing risks'. Het eindresultaat hiervan zou een position paper moeten zijn (vergelijkbaar met die welke worden uitgegeven door IIA UK).

• **Practical Considerations regarding internal auditing expressing an opinion internal control**

Dit is de titel van een door IIA Inc. gepubliceerde paper (zie <http://www.theiia.org/>). In toenemende mate wordt de chief audit executive gevraagd een 'opinion on the adequacy of internal controls' af te geven, met name ook door de komst van nieuwe wetgeving en regelgeving op het terrein van de financial reporting. Tevens wordt ingegaan op de interactie met Section 404 of the U.S.Sarbanes-Oxley Act van 2002. Deze paper wordt van harte ter lezing aanbevolen.

Kalender Trainingen 2006

9 - 11 januari	Introduction in IT Auditing
23 - 24 januari	Auditing contracts
7 - 8 februari	Auditing project management
22 - 24 februari	Tools and techniques for the beginning auditor
8 - 10 maart	Operational auditing
14 - 15 maart	Evaluating Internal Controls: A COSO based approach
6 - 7 april	Introduction to Control Self Assessment
26 - 27 april	Assessing business risk for internal auditors
8 - 9 mei	Audit report writing
22 - 24 mei	Skills for the new auditor-in-charge
29 - 31 mei	Introduction in IT Auditing
8 - 9 juni	Consulting, activities and skills
15 - 16 juni	Fraud detection and investigation for internal auditors
7 - 8 september	Auditing contracts
13 - 15 september	Tools and techniques for the beginning auditor
20 - 22 september	Skills for the new auditor-in-charge
26 - 28 september	Operational auditing
5 - 6 oktober	Evaluating Internal Controls: A COSO based approach
9 - 10 oktober	Introduction to Control Self Assessment
30 - 31 oktober	Fraud detection and investigation for internal auditors
9 - 10 november	Auditing project management
13 - 14 november	Assessing business risk for internal auditors
20 - 22 november	Introduction in IT Auditing
27 - 28 november	Consulting, activities and skills
7 - 8 december	Audit report writing

Wijzigingen voorbehouden. Voor een actueel aanbod en een omschrijving van de trainingen zie: www.iaa.nl/activiteiten/home_activiteiten.asp



Nieuwe leden IIA

- A. Asseban bc CIA
ABN AMRO Bank, Gewoon
- Drs. C.F.J. Beuting RA
BDO CampsObers
Accountants & Adviseurs,
Geassocieerd
- J.L. Boekholt BBA CIA
TNT, Gewoon
- Drs. A. Bot
Arval, Geassocieerd
- Drs. T.J. Bouma RA
Essent Corporate Audit,
Geassocieerd,
- Drs. A.F. Daan RA
Agis Zorgverzekeringen,
Geassocieerd
- G. de Fouw RE
Essent Corporate Audit,
Gewoon
- H.R.T. Francinet AA
Ministerie van VROM,
Gewoon
- Drs. M.F. Hageman CIA
Ministerie van Defensie,
Gewoon
- Drs. J.J. van den Hoek CIA
Kuwait Petroleum
Benelux, Gewoon
- J.W. Janse RE CISA
Essent Corporate Audit,
Geassocieerd
- M.A.W. Kokke RO
ABN AMRO Bank, Gewoon
- Mw. drs. A.P. Laoh
PSA Finance, Geassocieerd
- Ing. J.F. van Loon
Siemens, Geassocieerd
- Mw. A.M. Lucier
Stage Entertainment,
Geassocieerd
- Mw.drs. E.I. Mohren-de
Brouckere, Vodafone
Geassocieerd
- Drs. A. Mondria RA
Essent Corporate Audit
Geassocieerd
- F.J. van der Noll
Biomet Europe,
Geassocieerd
- Drs. D.K.L. Obbink EMIA RO
SNS Reaal Groep, Gewoon
- P.H.B. Pennekamp
Min. van Binnenlandse Zaken
& Koninkrijksrelaties,
Geassocieerd
- Mw. drs. S.L.M. Piera-Smeets
ArboNed, Geassocieerd
- E.G.I. Pronk AA
UWV, Gewoon
- F.S.G. Reus BA
UPS, Geassocieerd
- A.F.B. Rikken RE
Essent Corporate Audit
Geassocieerd
- Drs. G.J. Schoonderbeek RA
BDO CampsObers
Accountants & Adviseurs,
Geassocieerd
- E.H.B. Schrijvers RA
BDO CampsObers
Accountants & Adviseurs,
Geassocieerd
- E.C.G. Spits
Vodafone, Geassocieerd
- Mw. drs. C.H. Evertman-
Limburg
Delta Lloyd, Geassocieerd
- C. Vogel
UWV, Geassocieerd
- Drs. H.R. Wijers
Connexion, Geassocieerd
- Drs. P.C. van Zuilen RA
KLM, Gewoon

Nieuwe Groepsleden

- Rabobank Nederland (inclusief Robeco en De Lage Landen)
- De Nederlandsche Bank NV

Kalender Seminars 2006

- 19 januari** Seminar COSO II
- 16 februari** Seminar Fraude
- 23 maart** Seminar SAS-70 en outsourcing
- 25 mei** Seminar Actuele ontwikkelingen door James Roth
- 22 juni** Seminar Risicomanagement
- 14 september** Seminar Compliance-auditing en toezichhouders
- 12 oktober** Seminar Kwaliteitstoetsing- of review van IAD's
- 23 november** Seminar Marketing van de auditfunctie
- 14 december** Seminar Integrated Auditing

Wijzigingen voorbehouden. Voor een actueel aanbod en een omschrijving van de trainingen zie: www.iaa.nl/activiteiten/home_activiteiten.asp

advertentie

Neem je carrière in eigen hand! <<<



TriFinance is een jong, snelgroeiend bedrijf dat 'hands-on' oplossingen biedt voor financial management.

Wil je je vaktechnische en persoonlijke vaardigheden verder ontwikkelen? Stap dan in onze 'Career hub' en ontdek de mogelijkheden van projectmatig werken in vast dienstverband, aangevuld met een op jou toegespitste opleiding in een inspirerende omgeving.

Neem je carrière in eigen hand! Join our team!

Voor versterking van haar projectteams zoekt TriFinance 'hands-on'

EDP Auditors

Je kijkt buiten de grenzen van je project, je zoekt naar structurele oplossingen voor de opdrachtgever en je hebt een 'hands-on' mentaliteit. Bij ons kan je je ervaring verbreden op de volgende gebieden:

>>> Accounting – Administration – Controlling – Reporting – Analysis – Internal Audit – Treasury – Credit Control – Finance Management

TriFinance biedt een concurrerend salaris, training & coaching on-the-job en uitstekende carrièreperspectieven.

www.trifinance.nl

TRIFINANCE
Focus on Financial Functions

Uitgedaagd?

TriFinance Amsterdam - Tel.: 020-5800 330 - e-mail: monique.vanwesting@trifinance.nl
Teleportboulevard 110 - 1043 EJ Amsterdam.

AMSTERDAM - ANTWERPEN - BRUSSEL



Pieter Moelker: een betrokken communicator

Ter ere van het afscheid van Pieter Moelker als eindredacteur van de nieuwsbrief van de VRO, een kort afsluitend interview met deze VRO-man van het eerste uur.

Behorend tot de eerste lichting afgestudeerden, was Pieter Moelker actief vanaf de oprichting van de VRO in 1994. Bij het secretariaat dat hij geruime tijd voerde, hoorde ook de verantwoordelijkheid voor de communicatie naar de leden. Pieter verzorgde het nieuws op deze pagina's in Audit Magazine en hij verzorgde vier keer per jaar een aparte nieuwsbrief voor de leden. Ook nadat hij zijn bestuursverantwoordelijkheid had neergelegd, bleef hij dit doen.

Voor lezers die Pieter nog niet zo goed kennen, in het kort zijn achtergrond. Pieter is afgestudeerd historicus, die na zijn studie ging werken bij het ministerie van VROM. Vanuit de interne controle begon hij aan de RE-opleiding. En zoals eerder gemeld behoorde hij daarna tot de eerste lichting post-doctoraal opgeleide RO's in Rotterdam.

Hoe zijn je ervaringen geweest in deze lange periode van eindredactieschap?

"Het is logisch dat wanneer je midden in bestuursontwikkelingen staat, het gemakkelijk is om zelf inhoud te geven aan de boodschap die je daarbij voor ogen staat. Ik ben daarmee begonnen met Jan Driessen. Bewust hebben we naast mededelingen van het bestuur gestreefd naar het geven van allerlei leuke informatie in de vorm van interviews. In feite is dit format al die tijd gehandhaafd. Echter, naarmate de tijd verstreek, merkte ik dat het wel lastiger werd om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen. Dat is een belangrijke reden voor mij geweest om te stoppen. Daarnaast blijf ik wel verbonden aan de VRO in de vorm van mijn lidmaatschap van de Raad van Tucht."

Kan je iets meer vertellen over je huidige professionele werkzaamheden?

"Ik ben al enige jaren niet meer actief op het gebied van auditing. Na een paar jaar directiecontroller te zijn geweest, ben ik sinds een jaar actief als controller op concernniveau. Ik ben dus niet alleen bezig met budgetten en andere financiële informatie, maar probeer op concernniveau in beeld te krijgen of het ministerie de doelen bereikt die zij zichzelf heeft gesteld. Ik zoek daartoe actief samenwerking met de andere concernstafdirecties naast FEZ. Gelukkig krijg ik voldoende support om mijn functie op die manier invulling te geven."

Wat is daarin het verschil met het bedrijfsleven?

"Dat de overheid in dat opzicht afwijkt van het bedrijfsleven. Internal audit is bij de overheid namelijk veel minder een onomstreden/vaststaand gegeven dan in het bedrijfsleven. Dit is ook de mooie spanning waarin de auditor zich bevindt: zonder op de stoel van de manager te gaan zitten toch een managementbenadering hanteren. Een

hulpmiddel hierbij is de kweekvijvergedachte waarin talenten (high potentials volgens sommigen) en anderen voor een periode bij internal afdelingen werkzaam zijn."

Wat is jouw idee bij de beoogde samenvoeging VRO en IIA?

"Dit onderwerp gaat mij na aan het hart. Ik ben namelijk bezorgd dat de managementbenadering die de VRO voorstaat, in het gedrang kan komen door de samenvoeging met het IIA. Bijvoorbeeld de beeldvorming van een IIA die op gebieden als huisvesting en administratie min of meer onder de vleugels van het NIVRA acteert – op zich wellicht een triviaal punt – maar dat geeft niet het signaal af dat gewenst is. Ik spreek wat dat betreft uit ervaring. De NOREA, eens een zelfstandig opererende vereniging, is geheel onder de knoet van het NIVRA terechtgekomen en heeft daarom veel van zijn aantrekkelijkheid verloren. Voor de acceptatie van een dergelijke operatie is het dan ook onontkoombaar dat de nieuwe vereniging in alle opzichten onafhankelijk moet zijn van het NIVRA! Zoniet, dan is de VRO hetzelfde lot beschoren als de NOREA en is veel van de investering de afgelopen tien jaar voor niets geweest."

Namens het bestuur en de redactie van de nieuwsbrief danken wij Pieter voor zijn bevoegenheid en inzet in het afgelopen decennium en wensen wij hem veel succes.

B. van Beusekom, internal auditor FMO

Nieuwe inschrijvingen

Hierbij deelt het bestuur van de VRO mee dat onderstaande personen als gewoon lid in het Register zijn ingeschreven.

- R.W.M. Majoor EMIA
De Lage Landen International BV
23-06-2005
- Drs. M.E. Gielbert
Achmea
23-06-2005
- Drs. A.J.A.M. Lodewick
PWC
23-06-2005
- R.J. van Vliet
ABN AMRO
23-06-2005
- Drs. P. Vlok
Min. van Sociale Zaken & Werkgelegenheid
23-06-2005

EMITA update

Op 17 januari 2005 startte het eerste college van de nieuwe opleiding Executive Master of IT-Auditing (EMITA) aan de Universiteit van Amsterdam.

Dertien studenten volgden elke maandagmiddag de colleges uit het tweede collegejaar. Onder hen elf Register Operational auditors (RO), die op basis van hun vooropleiding vrijstelling kregen voor het eerste jaar.

Inmiddels zijn alle colleges en tentamens afgerond en zijn de pioniers begonnen aan hun referaat, dat zij in december hopen te verdedigen. Een greep uit de boeiende afstudeeronderwerpen: waardering en impairment van zelf ontwikkelde software; het toetsen van maatregelen voor business continuity management; een normenkader voor het beoordelen van groepsrapportagesystemen; strategisch alignment in de sociale zekerheid; de invloed de theorie van 'bounded rationality' op IT-auditing. Het was een mooi collegejaar waarin de opleiding zijn definitieve contouren gekregen heeft. Onze studenten hebben de colleges zeer positief geëvalueerd en vele suggesties gedaan om de opleiding verder te verbeteren, waarvan wij dankbaar gebruik hebben gemaakt.

Maar er was meer. De opleiding kreeg volledige erkenning van het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam en voorlopige erkenning van de Nederlandse Orde van Register EDP-Auditors. Dr. Abbas Shahim RE werd aangetrokken als programmamanager. Ook werd het online onderwijssysteem Blackboard volledig ingericht. Ten slotte verzorgde de opleiding een stream in het congres 'Update on ICT' in Noordwijkerhout op 23 en 24 november jl.

Kortom, een enerverende en succesvolle start van onze nieuwe opleiding. In september jl. zijn vijftien nieuwe studenten begonnen aan het eerste jaar dat samenvalt met het eerste jaar van de opleiding Executive Master of Internal Auditing (EMIA). Het eerste jaar bestaat uit de bekende operational auditingvakken, aangevuld met het specifieke vak Informatie- en communicatietechnologie. Voor het tweede collegejaar, dat in januari 2006 begint, hebben de eerste studenten zich al ingeschreven. Belangstellenden kunnen contact opnemen met Laetitia Schulten (e-mail: emita-fee@uva.nl).

Prof.dr. Edo Roos Lindgreen RE
Programmadirecteur



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Review van de internal auditfunctie

Elk jaar voeren de tweedejaars studenten bij de module 'Review van de internal auditfunctie' een praktijkopdracht uit; zij onderzoeken een internal auditfunctie in de praktijk. Voor deze opdracht onderzoeken de studenten in groepen van ongeveer vier personen door middel van interviews en het bestuderen van documentatie de internal auditfunctie bij één van de deelnemende organisaties. Uiteindelijk resulteert de review in een rapport dat de studenten aan de desbetreffende organisatie presenteren.

De organisaties die tot nu toe deelnamen aan deze review zijn alle zeer enthousiast over de mogelijkheid die hen wordt geboden om door experts op dit vakgebied hun organisatie tegen het licht te laten houden. Met name de concreetheid van de aanbevelingen en de inleving van de studenten in de specifieke situatie waar de desbetreffende auditdiensten zich in bevinden wordt door de organisaties zeer op prijs gesteld.

Omdat de studenten in hun review ook toetsen aan de IIA standards helpt het de organisaties ook als voorbereiding op een mogelijke periodieke toetsing door het IIA.

Organisaties die zich voor een review van hun auditdienst willen aanmelden kunnen dit doen door een mail te sturen aan emita-fee@uva.nl.

Plagiaatsoftware, Progress en Blackboard

In het derde trimester van het tweede jaar voert de student een afstudeeropdracht uit waarbij een referaat wordt geschreven over een onderwerp op het gebied van internal auditing. Bij het schrijven van deze opdracht vindt interactie plaats binnen een studie- of intervisiegroep.

Deze groep wordt intensief begeleid door een deskundige. De groep wordt in hoge mate verantwoordelijk gesteld voor de voortgang en de kwaliteit van het afstuderen van de betrokken individuen. Dit geldt zowel voor de inhoud als het proces van het referaat. Bij het eindexamen neemt de verdediging van het referaat een belangrijke plaats in. Dat er kwalitatief hoogwaardige referaten worden afgeleverd blijkt uit het feit dat veel referaten leiden tot een spin off in de vorm van artikelen in diverse vakbladen en enkele referaten zelfs in boekvorm verschijnen.

Voor de borging van de kwaliteit van de referaten maakt de UvA gebruik van Urkund. Urkund is een database die de mogelijkheid biedt te controleren of referaten overlap vertonen met teksten die via internet te verkrijgen zijn. Urkund biedt daarmee de mogelijkheid internetplagiaat op te sporen. De database is zeer uitgebreid en het systeem blijkt goed te werken. De hits die het systeem tot nu toe gaf hadden gelukkig alleen betrekking op citaten die door de studenten adequaat in hun referaat waren opgenomen.

De UvA maakt in de ondersteuning van de opleiding ook gebruik van de website <http://www.progresswww.nl>. Door middel van deze webapplicatie kunnen studenten online hun studieresultaten raadplegen en zich inschrijven voor colleges en tentamens. Daarnaast wordt door de opleiding, de docenten en de studenten ook gebruik gemaakt van het systeem Blackboard. Blackboard is een digitaal prikbord waar de studenten terecht kunnen voor informatie over tentamendata, inschrijftermijnen, literatuur, opdrachten, collegepresentaties en dergelijke.

EMIA-opleiding

Het collegejaar 2005-2006 is de Executive Master of Internal Auditing-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam weer begonnen met maximale instroom van studenten. Ook dit jaar zijn er weer twee eerstejaars groepen begonnen van elk 25 studenten. Om een zo goed contact mogelijk te houden tussen zowel de studenten onderling als tussen de studenten en de docenten, werkt de opleiding aan de UvA met deze maximale instroom per groep. Dit bevordert de interactie en de uitwisseling van beroepservaringen. Tevens biedt deze opzet de mogelijkheid om tijdens de colleges verschillen-

de werkvormen aan te bieden, waarmee theoretische kennis en praktische ervaring op afwisselende wijze worden gepresenteerd. Aan de andere kant betekende de maximale instroom ook dat we een groot aantal studenten dit jaar niet tot de opleiding hebben kunnen toelaten. Als alternatief bieden we deze groep wel de mogelijkheid om alvast eventuele deficiënties weg te werken en volgend jaar alsnog in te stromen. Uit het aantal aanmeldingen blijkt in ieder geval dat het vakgebied Internal Auditing volop in de belangstelling staat.

Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) van start



Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) is een samenwerkingsverband tussen de Faculteit der Economische Wetenschappen (Erasmus School of Economics & Business Economics) en Erasmus Universiteit Rotterdam Accounting, Auditing & Controlling (Eurac) BV. Door deze samenwerking zullen van start tot finish alle opleidingen en onderzoek op het gebied van accounting en assurance onder één paraplu worden georganiseerd; van masters of science tot post-initiële masters en permanente educatie, van fundamenteel (promotie)onderzoek tot praktijkgericht en contractonderzoek.

De doelstellingen van ESAA zijn het bieden van kwalitatief hoogstaand (Nederlands- en Engelstalig) onderwijs op het gebied van accounting en assurance, zowel in het kader van de bachelor-masteropleiding als van de postinitiële op beroepsuitoefening gerichte opleidingen. Voorts het verrichten van hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek op het gebied van accounting en assurance, zowel fundamenteel als praktijkgericht. En het verrichten van maatschappelijke activiteiten op het gebied van accounting en assurance, mede doordat een belangrijke link bestaat met de praktijk.

Huidige poll en forumdiscussie: 'De beste auditors zijn vrouw'

Van de alumnivereniging voor Internal/Operational Auditors aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (AIRO) bent u gewend dat er tweemaal per jaar een bijeenkomst wordt georganiseerd. In het najaar van 2005 zal deze bijeenkomst in het teken staan van 'Vrouwen in auditing in relatie tot de arbeidsmarkt'. Ter voorbereiding daarop is op Auditing.nl de stelling geponeerd: 'De beste auditors zijn vrouw!' Het AIRO-bestuur nodigt u van harte uit om via de poll te stemmen op deze stelling én eventueel uw keuze te bekrachtigen in de forumdiscussie rond deze stelling.

Mogelijkheid tot deelname aan keuzemodules

De instroom voor de opleiding Internal/Operational auditors is zeer breed en weerspiegelt het brede werkerterrein van onze afgestudeerden. Met dit gegeven in het achterhoofd ontwikkelden wij een keuzemodule waar ook praktiserende I/OA-auditors aan kunnen deelnemen. De deelnemers kunnen kiezen uit de volgende onderwerpen:

- *auditing bij de (rijks)overheid*: internal/operational auditing ontwikkelt zich sterk in de overheidsorganisatie. Deze module gaat dieper in op de specifieke kenmerken van deze vorm van auditing;
- *auditing bij financiële instellingen*: gaat onder andere in op ROB, BASEL2 en de rol van de toezichthouders;
- *integrated auditing en recente ontwikkelingen*: het integreren van auditvormen is een regelmatig terugkerend onderwerp van gesprek, maar valt in de praktijk niet mee. In deze module leert u welke problemen in de praktijk opdoemen.

De modules worden afgerond met een gezamenlijk forum. U kunt alvast de volgende data in uw agenda reserveren: 21 en 28 april en 2 en 9 juni 2006. Voor nadere informatie kunt u zich richten tot Yvette Briënne-Oskam, telefoon: 31(0)10 4082437, e-mail: oskam@few.eur.nl

Buluitreiking

Traditioneel vindt de feestelijke buluitreiking plaats in Hotel New York te Rotterdam. Op 28 september jl. hebben de volgende studenten hun bul in ontvangst mogen nemen:

- Ron Beumers (Raad voor de Rechtspraak)
- Nick Brouns (Koninklijke Landmacht)
- Frank Damhuis (ABN AMRO Audit)
- Raymond Gootjes (NV Bank Nederlandse Gemeenten)
- Jan Peter Keizer (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)
- Karin Koers (Rabobank Nederland)
- Norman Lamb (ABN AMRO Audit)

- Laszlo Nagy (Conquaestor BV)
- Marja Otten (Isala Klinieken)
- Henrik Overhand (NV Bank Nederlandse Gemeenten)
- Leon Pepermans (PricewaterhouseCoopers NV)
- Hans Plantinga (AKZO Nobel Nederland BV)
- Olaf Schmitz (UWV)
- Angela Teunen (Rabobank Nederland)
- Dion Veldhuyzen (Heineken Nederland BV)
- Brigitte de Vries (Allianz Nederland Schadeverzekeringen NV)
- Harry Wijers (Connexion)



Jaarboek 2004 Internal/Operational Auditing

Het Jaarboek 2004 van onze opleiding is uit! In deze publicatie zijn de artikelen opgenomen van afgestudeerden in 2004 die ruim voldoende of hoger zijn gewaardeerd. Ook zijn de referaten van de door ons genomineerde studenten voor de Arie Molenkamp Award (AMA) opgenomen. De opleiding biedt studenten ter afronding van hun studie Internal/Operational Auditing de keuze tussen het schrijven van een artikel of een referaat, beide op basis van een grondig onderzoek. Het aan de artikelen ten grondslag liggende onderzoek is vaak breder en diepgaander dan direct uit de artikelen is op te maken.

Wij hopen met het uitgeven van deze artikelen en referaten een bijdrage te leveren aan het toegankelijker maken van de door onze studenten geleverde bijdrage aan het vakgebied Internal/Operational auditing.

www.auditing.nl

Auditing.nl is een initiatief van de postdoctorale opleiding Internal/Operational Auditing van Eurac BV en Auditing & Consulting Services (ACS). Auditing.nl is een interactief en dynamisch knowledge center voor en door internal auditors. De website biedt internal auditors op alle (ervarings)niveaus uit zowel het bedrijfsleven als de overheid een platform om kennis en ervaringen te delen en praktijkgerichte kennis te ontwikkelen.

Cijfers

Auditing.nl is nu officieel drie kwartalen in 'de lucht' en kende op 1 oktober jl. ruim 420 leden die samen gemiddeld 169 pagina's per dag hebben bekeken. Wij stuurden een nieuwsbrief naar 479 abonnees die speciaal hebben aangegeven deze nieuwsbrief over audit en auditing.nl te willen ontvangen. Dit betekent dat er nog steeds nieuwsbrieflezers zijn die nog geen lid zijn van de site en hier inhoudelijk nog geen kennis van hebben genomen.

De site kent per 1 oktober jl. 141 documenten die leden kunnen bekijken en downloaden en dat aantal stijgt nog steeds snel. Onlangs mochten we ook de alumni-verenigingen van de EDP-audit- en Accountancy-opleiding verwelkomen. Naast de referaten van de Internal/Operational Auditing-opleiding zijn inmiddels ook veel referaten van oud-studenten van de EDP-Auditing-opleiding geplaatst.

Interactiemogelijkheden

Afgelopen kwartaal zijn de interactiemogelijkheden van Auditing.nl nog verder toegenomen. Via het Forum kunnen nu diverse onderwerpen worden bediscussieerd. De meervoudige poll bestond al en daar wordt steeds beter op gereageerd. Geef ook uw mening en draag zelf een onderwerp aan.

Daarnaast is de virtuele Roundtable-functionaliteit ontwikkeld en is onlangs een eerste officiële test succesvol verlopen. Met deze functionaliteit verwachten wij dat we u vanaf nu, op door ons aangekondigde momenten, aan uw flatscreen gekluisterd kunnen houden. U krijgt namelijk de mogelijkheid u in de discussie te mengen door vragen te stellen aan de discussievoorzitter.

Op uitnodiging van Auditing.nl zullen auditexperts deelnemen aan een online 'ronde tafelgesprek' over een actueel onderwerp uit het vakgebied. Van de ronde tafeldiscussies zullen verslagen worden gemaakt waardoor u ook van de discussie-uitkomsten kunt profiteren wanneer u de discussie niet live hebt kunnen volgen.

Executive Master of **IT-Auditing** Uitdagend en excellent ...



*De Universiteit van Amsterdam
Business School biedt uitdagend en
excellent academisch onderwijs aan.*

EMITA Office
Roetersstraat 11
1018 WB Amsterdam
The Netherlands
T: +31 20 525 5327
F: +31 20 525 5092
E: emita-fee@uva.nl
I: www.emita.nl

De opleiding tot Executive Master of IT-Auditing is bestemd voor gemotiveerde studenten met een (post)academische opleiding.

Afhankelijk van vooropleiding is het een één- of tweejarige parttime opleiding, die plaatsvindt in kleine groepen en interactieve colleges.

UvA  UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

BUSINESS SCHOOL

CGO | 055608

“Omdat ik moeilijk nee kan zeggen tegen leuke nevenactiviteiten kwam de tijd voor mijn gezin wel eens onder druk te staan”

Koos Vos: “Als hoofd van de afdeling Auditbeleid van de directie CAD van het ministerie van Financiën, het kennis- en adviescentrum voor audit, management control en governance bij de rijksoverheid,



Koos Vos: “Mijn hart ligt bij de publieke sector en de inhoud.”

Koos Vos is momenteel werkzaam op de afdeling Vaktechniek van het NIVRA, specifiek ten behoeve van de publieke sector. De functie hoofd van de afdeling Auditbeleid van de directie Coördinatie Auditbeleid Departementen (CAD) van het Ministerie van Financiën die hij tot voor kort uitvoerde, wordt sindsdien bekleed door **Thomas van Tiel**. Thomas beëindigde hiervoor zijn functie als manager Public Sector in de controlepraktijk van Deloitte.

heb ik me de afgelopen twee jaar bezig gehouden met beleidsontwikkeling. Een heel bijzondere en interessante plek en een functie met de nodige verantwoordelijkheden voor auditvraagstukken bij de rijksoverheid. Ik heb het zeer boeiend gevonden ervaring te kunnen opdoen in het spanningsveld en de dynamiek van vaktechnisch inhoudelijke, beleidsmatige en politiek bestuurlijke ontwikkelingen. Meest noemenswaardige wapenfeit in deze functie is de realisatie van het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo) dit voorjaar. In dit handboek komen zowel financieel audit als operational en IT-audit aan bod en het is de basis voor de activiteiten van de brede auditdiensten van de ministeries.

“Al tijdens mijn werk bij het ministerie van Financiën was ik voorzitter van de Commissie Publieke Sector van het NIVRA en de CPP van IIA. Toen mij gevraagd werd of het me leuk leek het NIVRA-bureau voor de publieke sector te komen versterken, heb ik uiteindelijk bewust de keuze gemaakt voor het NIVRA en de vaktechniek. Het sprak me zeer aan het publieke belang te dienen met betrekking tot actuele, vaktechnische onderwerpen van de accountancy.”

Ander perspectief

“Ik houd mij bezig met vaktechnische vraagstukken en projecten op het gebied van auditing, accounting en ethics die in het bijzonder spelen in de publieke sector, waar overheids-, openbare en interne accountants werkzaam zijn. Actuele onderwerpen waar ik me nu op richt zijn rechtmatigheid, governancevraagstukken,

single information en single audit en deregulering op het gebied van jaarverslaggeving en controleprotocollen.

In mijn functie bij het NIVRA houd ik me met dezelfde vakinhoudelijke vraagstukken bezig als bij het ministerie van Financiën, maar vanuit een ander perspectief. Bij Financiën gaf ik leiding aan een kleine twintig audit professionals die op verschillende gebieden werkzaam zijn. Nu ben ik meer zelf bezig met deze vraagstukken. Daarbij richt ik me nu niet meer vooral op de bestuurslaag rijksoverheid, maar ook op de bestuurslagen Europa, provincie, gemeente en instellingen in de publieke sector, want hier komt de accountant de nodige diversiteit tegen.”

“Bij Financiën kon de balans tussen werk en privé wel eens beter. Bij mijn vertrek bij Financiën heeft men van de mogelijkheid gebruik gemaakt mijn oude afdeling op te knippen in twee gelijke delen, wat beter is voor de span of control over de professionals.

Omdat ik moeilijk nee kan zeggen tegen leuke nevenactiviteiten zoals het begeleiden van studenten van de UvA en NIVRA-Nyenrode met scripties, kwam de tijd voor mijn gezin wel eens onder druk te staan. Ik verwacht dat bij het NIVRA de balans tussen werk en privé evenwichtiger zal zijn, mede omdat ik de mogelijkheid heb om één dag in de week thuis te werken.”

“De komende jaren zou ik graag, om het bijzondere van accountancyvraagstukken in de publieke sector verdere bekendheid te geven, mijn huidige onderwijsactiviteiten aan universiteiten willen uitbreiden. En

misschien wel promoveren. Ook zie ik wel wat in het leveren van een bijdrage aan de medezeggenschapsraad van de middelbare school waar mijn oudste zoon dit jaar naar toe is gegaan. Ambities blijven er genoeg.”



Thomas van Tiel: “In plaats van aan de relatieve zijlijn te staan als externe accountant wilde ik graag dichterbij het vuur zitten en zelf verantwoordelijk zijn voor het oplossen van vraagstukken.”

Thomas van Tiel: “In mijn functie als manager Public Sector in de controlepraktijk van Deloitte was ik verantwoordelijk voor het beheer van de relatie met de klanten in mijn praktijk (vooral lagere overheid, middenbestuur en gesubsidieerde instellingen). Het relatiebeheer behelst onder meer de acquisitie, planning en budgettering van opdrachten (zowel controle als advies), de aansturing van controleteams, bewaking van de kwaliteit en voortgang van de dienstverlening en rapportering. Ook coaching van medewerkers was een belangrijk aspect van het werk.

Ik zag in mijn huidige functie vooral een uitdaging in de interessante en maatschappelijk relevante vraagstukken waarvoor de overheid (en de accountant) wordt gesteld. In plaats van aan de relatieve zijlijn te staan als externe accountant, wilde ik graag dichterbij het vuur

zitten en zelf verantwoordelijk zijn voor het oplossen van deze vraagstukken. En waar kan dat dan beter dan in Den Haag bij het ministerie van Financiën? Een dynamisch departement dat de spin in het web is van het beheer en de controle van de besteding van ons belastinggeld.”

“Dit voorjaar ben ik gestart als coördinerend beleidsadviseur bij de afdeling Auditbeleid van de Directie CAD. Een half jaar later werd ik afdelingshoofd van de nieuwe afdeling Auditbeleid. In mijn huidige functie ben ik bezig met allerlei beleidsvraagstukken op het terrein van de auditfunctie binnen het rijk. Het gaat hierbij niet alleen om de financial audit. De departementale auditdiensten hebben een brede auditfunctie te vervullen, onder meer op het terrein van operational audit en integriteitsaudits. Het proces van beleidsontwikkeling vergt veel afstemming en overleg met betrokken partijen, zowel binnen als buiten de rijksoverheid.”

“Op dit moment is mijn afdeling onder meer druk met het ontwikkelen van beleid voor en het stimuleren van de implementatie van de voorgestelde maatregelen naar aanleiding van het interdepartementaal beleidsonderzoek Regeldruk en Controletoren. De doelstelling is het versterken van de governance binnen de rijksoverheid.

Als afdelingshoofd besteed ik uiteraard een groot deel van mijn tijd aan het aansturen van de afdeling. Na de reorganisatie worden afspraken gemaakt over de werkwijze binnen de afdeling. De uitdaging die ik nu vooral zie is om van de afdeling een hecht team te maken dat werkt aan duidelijke, heldere doelen op een open en zakelijke manier.”

Ontwikkelen van auditbeleid

“Waar in mijn vorige functie de nadruk lag op de uitvoering van audits, houd ik me nu vooral aan de voorkant bezig met het ontwikkelen van auditbeleid. Dit is een grote verandering en hoewel ik vooraf niet wist of dit me zou bevallen, past het prima bij me. De onderwerpen waar ik mee te maken krijg zijn zeer divers. Als

“Ik denk dat ik bij Financiën beter in staat zal zijn om een goede balans te vinden en vast te houden”

openbaar accountant hield ik me hoofdzakelijk bezig met financial audits. Nu heb ik ook te maken met operational audits op het terrein van management control, risicomangement, integriteit en niet-financiële informatie. Daarnaast ben ik nu ook verantwoordelijk voor de aansturing van een vaste groep collega's (in plaats van de wisselende teams bij Deloitte), maak ik onderdeel uit van het managementteam van de directie en besteed ik een deel van mijn tijd aan de interne bedrijfsvoering van de directie.”

“De balans tussen werk en privé in mijn huidige functie is volgens mijn vriendin gezonder dan bij Deloitte. De start in een nieuwe functie (wat ik in korte tijd twee keer gedaan heb) vergt natuurlijk extra energie: je moet je aanpassen aan een nieuwe werkomgeving met nieuwe uitdagingen en nieuwe verantwoordelijkheden. Bij Financiën kan het zo nu en dan ook erg hectisch zijn. Toch denk ik dat ik bij Financiën beter in staat zal zijn om een goede balans te vinden en vast te houden. De overstap naar Financiën beschouw ik als een succes als een hecht team van medewerkers van de nieuwe afdeling Auditbeleid gevormd is. Een team van mensen dat in een prettige werksfeer samen lastige beleidsvraagstukken aanpakt.”





Control Self Assessment

Tjibbe Moed
Uitgeverij Kluwer
ISBN 90 13 03093 9
€ 29,90

Recente ontwikkelingen, zoals het invoeren van in control-verklaringen, hebben ervoor gezorgd dat het toepassen van Control Self Assessments (CSA's) steeds meer in de belangstelling is gekomen. Bij het uitvoeren van een CSA beoordelen managers en medewerkers van de betreffende bedrijfsonderdelen de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen volgens een gestructureerd proces. In tegenstelling tot traditionele auditinstrumenten wordt de uiteindelijke beoordeling dus niet uitgevoerd door een auditor maar door de mensen die zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en beheersing van het proces.

In dit boek wordt op een praktische wijze beschreven hoe CSA's binnen organisaties kunnen worden ingezet en welke rol de internal auditor daarbij kan spelen. Drie vormen van CSA's komen hierbij expliciet aan bod, namelijk de gefaciliteerde workshops, vragenlijsten en managementanalyses.

nog langer dan aan het begin. Auteur Denise Hulst laat in dit boek zien hoe u deze situaties de baas kunt worden.

Tijdig van kantoor leert u uw werk efficiënt te organiseren: omgaan met e-mail, plannen, indelen van uw werkplek, randvoorwaarden creëren in de samenwerking met collega's en energiek te blijven door voldoende aandacht te besteden aan gezonde voeding en voldoende rust tijdens het werk. Het resultaat is dat u weer zelf de regie gaat voeren over uw werk en aan het eind van de dag op tijd naar huis kunt en energie over heeft voor andere dingen.



Duurzaam veranderen

Uitgeverij Academic Service
ISBN 90 52 61518 7
€ 39,95

Wat valt er te leren van de vele veranderingen die organisaties de afgelopen jaren in gang hebben gezet? Onderzoek wijst uit dat veranderingen te veel intern gericht zijn en

onvoldoende effect hebben op de prestatie die klanten en de markt ervaren. Duurzame verandering ontstaat door van meet af aan de externe prestaties als vertrekpunt te nemen. En door te kiezen voor een veranderstrategie waarin continue resultaatverbetering, inspirerend leiderschap en een samenbindende regie tot het gewenste resultaat leiden.

In *Duurzaam veranderen* worden vier verschillende verandersituaties belicht die voor elke manager herkenbaar zijn. Bij de praktische uitwerking wordt teruggeslagen naar de basistheorieën van verandering, die volgens de auteurs ondergesneeuwd raken door steeds weer nieuwe concepten.



Tijdig van kantoor

Denise Hulst
Uitgeverij Het Spectrum
ISBN 90 27 41743 1
€ 12,95

Iedereen kent de problemen: stapels papier die hoger worden of boxen die dichtslibben met e-mail. Aan het eind van de dag is uw to-do-lijstje



Thijs Smit, voorzitter van IIA Nederland, heeft de auditdienst van Ahold na vijf jaar verlaten. Hij heeft zijn functie als Chief Internal Audit Officer bij Ahold op 19 september jl. neergelegd. Hij start op 1 januari 2006 bij SNS Reaal.

Bob van Kuijck trad op 1 november jl. in dienst als directeur Internal Audit bij Sovion NV te Best. Sovion is met name actief in de vlees- en voedingssector in Europa. Sovion heeft 13.500 medewerkers en draaide in 2004 een omzet van circa zes miljard euro.

Voorheen was Van Kuijck werkzaam bij Interpolis NV als directeur Internal Audit & Compliance Officer. In deze functie was hij

verantwoordelijk voor de afdelingen Internal Audit, Concern Compliance en Concern Incident Management.



Joop Brakenhoff is binnen Ahold vanaf 19 september jl. de opvolger van Thijs Smit als Chief Internal Audit Officer. Daarmee komt hij na twee jaar Vice

President Internal Control te zijn geweest bij Ahold, weer terug in de auditdienst.

Ridder Ralph van der Hoff beëindigde zijn functie bij PricewaterhouseCoopers per 19 september jl. Hij is nu zelfstandig gevestigd onder de naam RR-Consulting.

Koos Vos is per 1 september jl. werkzaam bij het Koninklijk NIVRA op de afdeling Beroeps-

ontwikkeling en reglementering (BOR). Hij neemt Overheidsaccountancy binnen de BOR voor zijn rekening.

Thomas van Tiel is, eveneens per 1 september jl., de opvolger van Koos Vos bij het ministerie van Financiën. Van Tiel was hiervoor werkzaam als manager Public Sector bij Deloitte.



Cees Klumper neemt op zijn beurt ook per 19 september jl. de positie van Joop Brakenhoff als Vice President Internal Control over. Vanaf 1 april jl. was hij bin-

nen Ahold Vice President Internal Control Retail. Daarvoor was hij corporate controller bij TNO.

Een nieuwe realiteit

P. Hofstra*

Er zijn weinig thema's die recent zoveel hebben losgemaakt als het thema veiligheid. Dag in dag uit komt het onderwerp wel ergens langs. Is het niet in discussies in de politieke arena dan wel in de media, dit door actuele gebeurtenissen in het kader van mogelijke dreigingen van terroristische aard gericht op spoor of luchthavens. De nieuwe realiteit zoals het vaak wordt genoemd, is wel heel erg snel onderdeel geworden van het dagelijkse wel en wee. Het begint er bijna gewoon bij te horen. Niettemin voltrekt zich - veelal onzichtbaar voor media en politiek - een langzame maar onstuitbare ontwikkeling in de stilte van vele boardrooms. Uit recent Amerikaans onderzoek is gebleken dat veiligheid in toenemende mate een vast agendapunt is geworden op de vergaderingen van de raden van bestuur van grote beursgenoteerde ondernemingen. Niet altijd op grond van de vele kwetsbare systemen en objecten die een gemakkelijk doelwit kunnen vormen voor terroristische aanslagen, maar ook op grond van mogelijke reputatieschade door laks of te laat optreden. In een maatschappij waar de media in toenemende mate de publieke en politieke opinie bepalen en aanslagen vrijwel niet zijn te voorkomen, is snel en adequaat handelen essentieel om reputatieschade te voorkomen. 'From the war room to the boardroom', lijkt die beweging te willen zeggen. Daarmee worden vraagstukken rond terrorismedreiging en te nemen beschermingsmaatregelen ook in toenemende mate onderdeel van het audituniversum en het risk management.

Mooi, maar wat moet je daar nu mee als auditor? De modus operandi van terroristen is immers niet per definitie het sterkste punt van de vaak nog erg op financiële processen gerichte internal auditor. Niettemin lijkt er bij nader

inzien voldoende houvast te zijn om op dit glibberige pad een aantal serieuze stappen te zetten. Het belang van veiligheid vanuit terrorismedreiging is vooral voor organisaties die deel uit maken van de zogenoemde vitale infrastructuur cruciaal. Bedrijven als de Nederlandse Spoorwegen, de energiebedrijven en grote financiële instellingen vormen potentiële doelen omdat met gerichte aanslagen grote maatschappelijke schade kan worden berokkend.

Vanuit de boardroom is er daardoor een grote behoefte aan inzicht in de mogelijke risico's inclusief kwetsbaarheden die verbonden zijn aan terrorismedreiging. Het bestaande en vaak ten behoeve van de bedrijfsvoering ingerichte risk managementsysteem kan zonder meer met de nodige aanpassingen worden ingezet om dat inzicht te vergroten. Natuurlijk is dit slechts een begin. Risicoanalyses zullen aanslagen niet kunnen voorkomen, hoogstens in preventieve zin bemoeilijken. Maar zij vormen een eerste stap in de richting van effectieve beschermingsmaatregelen tegen de gevolgen van terreuraanslagen. Daarmee legt de risicoanalyse zowel de basis voor preventieve als voor responsieve acties.

Daarbij komt overigens een steeds knellender dilemma naar voren: in welke mate en tot welk niveau is de openbaar vervoerorganisatie of het energiebedrijf verantwoordelijk voor het nemen van beschermingsmaatregelen? Bij zeer ernstige incidenten of aanslagen verschuift de verantwoordelijkheid immers nadrukkelijk naar de overheid. De inzet van eigen beveiligingspersoneel kan bij lichte terreurdreiging nog wel soulaas bieden, maar heeft zijn grenzen waar de dreiging nadrukkelijk serieuze proporties aanneemt. Politie en lokale autoriteiten zullen de regie dan moeten overnemen.

Het is in dit schemergebied van onduidelijke verantwoordelijkheden en financiële belangen waar de grootste brokken worden gemaakt. Alleen waar overheid en onderneming gezamenlijk optrekken kan adequate bescherming worden geboden tegen de uitwassen van de nieuwe realiteit.

* partner bij Deloitte

Deloitte.



Een slim boek

Willem de Lange en Jeroen Koppens e.a. • De duurzame arbeidsorganisatie • Uitgeverij Netwerkpers • ISBN 90 77803 01 7

R.J. Klamer

Een van de leukste dingen die je kan overkomen als recensent is een boek toegestuurd krijgen, er niets van verwachten en dan blij verrast worden. Dat gebeurde met dit boek. Het is een slim boek. Niet *slim* in de betekenis van boerslimheid of de slimheid van de vos. Meer slim in de betekenis van intelligent, verrassend, aardig en onverwacht. Het boek is heel specifiek. De titel ver-

toch verder wilt lezen. Het zal zeker niet zo'n boek worden waarvan je na lezing begrijpt waarom er zoveel tweedehandsboeken op de markt zijn. Dit boek wil je houden en gebruiken. Om bij die bosdag over beleid nog eens na te kijken hoe duurzaamheid ook al weer werd bevorderd. Zo leesbaar zijn weinig boeken. In dat geselecteerde rijtje mag dit boek staan in mijn boekenkast.

Het boek is intelligent. Het doet een beroep op je verstandelijke vermogens. Het is zeker geen boek voor leken. Beginnelingen in deze materie zullen wellicht niet alles bij de eerste keer lezen kunnen volgen. Ook mij overkwam het regelmatig dat ik een paragraaf twee, soms drie keer moest lezen voordat ik de verstrekkende gevolgen van de lijn kon overzien en naar mijn gevoel goed begreep. Het is daarin ook verrassend. Het geeft nieuwe inzichten. Niet dat alle beschreven situaties nieuw zijn, integendeel. De kracht van het boek ligt juist in het leggen van nieuwe verbanden. Nieuwe doorkijkjes.

Een van de meest belangrijke inzichten die ik heb gekregen is de toepassing van de 'Law of Requisite variety' van Ashby (1969) op een organisatie. De Law stelt dat de interne diversiteit van ieder systeem moet passen bij de variëteit en complexiteit van de omgeving. Meerdere mensen hebben deze wet toegepast gezien in organisaties. Organisaties moeten flexibeler en alerter optreden naarmate de omgeving complexer wordt. De Lange en Koppens tonen aan dat er daardoor vaak een beheersingsprobleem ontstaat. 'Het beheersbaar houden van de interne organisatie neemt zoveel tijd in beslag dat de organisatie niet in staat is om adequaat te reageren op relevante omgevingssignalen en -veranderingen'

(pag. 55). De 'bypass' van de hiërarchie lijkt dan de beste mogelijkheid, maar versterkt het probleem. Het vermogen om in te grijpen neer te leggen op het niveau waar het ontstaat, lost het probleem wél op. 'Het vergroten van de regelcapaciteit laag in de organisatie is niet alleen een probaat middel tegen beheersingsproblemen, het getuigt ook van respect voor de medewerkers' (pag. 56). De spiraal van wantrouwen wordt immers doorbroken. Alleen dit inzicht is al duurzaamheid bevorderend.

Het boek is methodisch. Er wordt ingezoomd op datgene waar het boek over gaat: de arbeidsorganisatie. Dat betekent dat het over organisaties, ondernemen en duurzaamheid gaat. Om meer en meer te focussen op dat wat de organisatie eigenlijk vooral bepaald: de mensen in samenwerking met elkaar. Het behandelt de daarbij horende onderwerpen: organiseren, teamwork, HRM, competenties, arbeidsrelaties, employability en veranderen. In het laatste hoofdstuk wordt vervolgens een belangrijke samenvatting gegeven. De fundamentelementen van de duurzame arbeidsorganisatie, stellen de auteurs zijn: balans, vertrouwen en integraliteit. Iedereen kan zich wat voorstellen bij deze kernwaarden. Toch getuigt de invulling die de auteurs eraan geven van goede denkkracht, gecombineerd met heldere betogen en de wens om alleen de meest relevante aspecten te bespreken. Ik vind het een *slim* boek: specifiek, leesbaar, intelligent en methodisch. □

De kracht van het boek ligt juist in het leggen van nieuwe verbanden, nieuwe doorkijkjes

telt waar het over gaat en dat is het. Geen opsmuk. Het is een boek over de duurzame arbeidsorganisatie. Wat, hoe, waarom en op welke manier kunnen we die het beste bereiken. Wat zijn de voorwaarden en vooral: wat kan er fout gaan in ons streven naar die duurzame arbeidsorganisatie. In een tijd waarin er veel te doen is om duurzaam ondernemen, met respect omgaan met elkaar, plezierig samenwerken en doelgerichtheid, is het een duidelijk boek over hoe je dat nu kunt realiseren. Specifiek op je doel af gaan.

Het boek is leesbaar. Niet leesbaar in de zin van 'een spannende avonturenroman'. Meer in de zin van, als je wilt kun je het goed volgen. Maar je moet er wel bij blijven. Concentratie is vereist. Het is een uitstekend studieboek. Je pakt het, leest een hoofdstuk, een aantal paragrafen en je legt het weer eens weg. Het is zo goed geschreven dat je het

Renze J. Klamer is
management consultant
Jol 16-04, 8243 EB Lelystad
tel.: 0320-231280
e-mail: klamer@sentle.nl





We beginnen niet voordat ook de **tactiek** rond is.

Organisaties

worden steeds vaker geconfron-
teerd met verhoogde aandacht voor toe-
zicht en transparantie. Internal Audit-afdelingen
worden uitgedaagd om hieraan een actieve bijdrage te
leveren. Hierop kunt u zich maar beter terdege voorberei-
den. Door te kiezen voor de juiste tactiek, uitgestippeld in
samenwerking met specialistengroep Business Risk
Services van Ernst & Young. Geïnteresseerd in een
aanvalsplan of in de mogelijkheden om ons
team te komen versterken? Bel gerust
of surf naar www.ey.nl



Drentestraat 24 • 1083 HK Amsterdam

Contactpersoon: Wimjan Bos (partner Business Risk Services) • Tel. 020-549 74 35

Ondernemen is kansen benutten en verantwoord risico nemen.

Wij beheersen graag uw risico's.

De dynamiek van de moderne samenleving dwingt ondernemingen en overheidsinstellingen risico's bewust te managen. Als u wilt dat uw organisatie maximale prestaties levert dan zijn betrouwbaarheid en zekerheid de eerste vereisten. Zij vormen immers de basis voor een adequate sturing en controle. Deloitte heeft al haar activiteiten met betrekking tot informatiebeveiliging, risicomanagement en control gebundeld binnen Deloitte Enterprise Risk Services. Wilt u meer informatie ontvangen? Stuur dan een e-mail aan EnterpriseRiskServices@deloitte.nl of bel: (020) 454 70 00.

www.deloitte.nl

Deloitte.

Accountants • Belastingadviseurs • Consultants • Financieel Adviseurs •