

# AUDIT magazine

*Magazine voor internal en operational auditors*

**nummer 4** december 2009

---

**thema:**

**Soft controls**



Soft controls in the Netherlands:  
more recognised than anywhere else



Risk appetite en oordeelsvorming  
van internal auditors



Auditor, cultuur en ethiek

---

# “Never waste a good crisis.”

Scherpzinniger dan met bovenstaande uitspraak heeft nog niemand op de economische crisis gereageerd. We hebben meer lesgeld betaald dan ooit tevoren, dus we kunnen maar beter iets opsteken van deze harde economieles.

De economie is vastgelopen en de wereld is onherroepelijk veranderd. Financiële hulp van de overheid helpt incidenteel, maar is geen structurele oplossing. Dit is het moment waarop we onszelf opnieuw moeten uitvinden. Of economisch resetten, zoals een topman uit de Amerikaanse IT-sector onlangs zei. Volgens hem zal de zakenwereld zichzelf moeten herstellen tot een niveau dat recht doet aan de onderliggende waarden, voordat we weer op een gezonde manier kunnen groeien.

We zijn genoodzaakt afstand te nemen van oude vanzelfsprekendheden. En we zullen moeten erkennen dat er een ingrijpende waardeverschuiving heeft plaatsgevonden.

Aandeelhouderswaarde moet stakeholdersvalue naast zich dulden. Arbeidsomstandigheden spelen een wezenlijke rol in de bedrijfsvoering. Materiële zaken leven naast maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid. Gewin krijgt een geweten.

En terwijl we resetten, moeten we ook kritisch blijven. Alle betrokkenen moeten nog groeien in hun nieuwe rol. De overheid als bankier, al is het tijdelijk. De werkgever als ethicus. Wij, als financieel experts, als mensen die andere waarden dan louter geld herkennen. De argusogen van de samenleving zijn op ons gericht.

Laten we daarom voorbij de crisis kijken en de recessie aangrijpen voor een definitieve heroverweging. Voor een bezinning op marktwerking, liberalisering en toezicht. Op rendement, risico's en nieuwe verantwoordelijkheden die we zullen moeten dragen.

Wie zich vandaag in dit onherkenbaar veranderde economische landschap het best aanpast, is de winnaar van morgen, als de economie weer aantrekt.



**Robert Swaak**  
voorzitter Raad van Bestuur



\*connectedthinking

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Assurance • Tax • Advisory [pwc.nl](http://pwc.nl)

# Soft controls? Hard nodig!

Het thema van deze uitgave van *Audit Magazine* is 'Soft controls'. Dat dit onderwerp op warme belangstelling van onze lezers mag rekenen, blijkt wel uit het feit dat we dit keer welhaast overspoeld werden met artikelen en interviews over dit onderwerp. Dit heeft ertoe geleid dat het laatste nummer van 2009 gevuld is met vele interessante en lezenswaardige stukken. Daar waar wij in het themanummer over soft controls in 2008 nog moesten refereren aan één van de grondleggers en goeroes op het gebied van soft controls, waren we dit keer zelfs in de gelegenheid James Roth te interviewen over dit onderwerp.

De grote belangstelling voor het onderwerp is natuurlijk niet verwonderlijk. De recente kredietcrisis heeft velen van ons aan het denken gezet. Belangrijke oorzaken van de kredietcrisis worden toegeschreven aan een gebrek aan integriteit, een teveel aan hebzucht en een te ruime risk appetite. Steeds vaker wordt dan ook gesteld dat het falen van de financiële sector mede het gevolg is van falende soft controls. Ofwel, een ontoereikend *samenhangend geheel van beheersmaatregelen die betrekking hebben op het innerlijk van de medewerker en mogelijk tot uiting komen in het arbeidsgedrag van de medewerker* (afgeleid van De Heus en Stremmelaar, 2000).

Vragen als: 'zijn het dan toch niet alleen de harde checks & balances die een organisatie in control doen zijn?' en: 'hoe zorgen we ervoor dat medewerkers op een integere wijze hun werk doen?' zijn steeds vaker te beluisteren. In deze uitgave van *Audit Magazine* geven diverse auteurs antwoorden op dergelijke vragen. Daarnaast worden er praktische handvatten geboden om soft controls te onderzoeken.

Soms wil je heel graag dat iets werkt of dat je met iemand kunt blijven werken. Daar kunnen we ook zomaar een paar soft controls voor bedenken. Toch heeft de redactie onlangs afscheid genomen van Ronald de Ruijter. Ronald was al redacteur vanaf het decembernummer van 2004. Hij heeft zich altijd met bijzonder veel hart voor de zaak ingezet en daarvoor zijn wij hem dankbaar. En ondanks zijn hartproblemen – waarvan hij gelukkig weer helemaal hersteld is – bleef hij zich inzetten voor *Audit Magazine*. Ronald, 'hart'stikke bedankt!

Wij wensen u wederom veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



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

## ■ **SAVE TIME, CONDUCT BETTER AUDITS**

### INTERNAL AUDIT SOFTWARE • THINK PAISLEY

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

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

**PAISLEY** | *Software for Governance,  
Risk & Compliance*

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



THOMSON REUTERS™





## thema Soft controls

### Soft controls in the Netherlands: more recognised than anywhere else

**pag 6** James Roth doet al zestien jaar research naar soft controls. Afgelopen september bezocht hij Nederland. Voor *Audit Magazine* dé kans om hem te interviewen over zijn visie op soft controls.

### Risk appetite en oordeelsvorming van internal auditors

**pag 9** De effectiviteit van een audit zou kunnen toenemen als de risk appetite transparant is en het uitgangspunt vormt voor discussies over risico- en beheersmaatregelen, aldus Bob van Kuijk en Klaas Pool (Friesland Bank).

### Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

**pag 14** De gemeente Amsterdam liep in de jaren negentig tegen een muur van schendingen van integriteit aan. Bas van Delden, hoofd bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam, vertelt hoe de gemeente Amsterdam het tij succesvol wist te keren.

### Wetenschappelijk onderzoek naar de werking van soft controls?

**pag 19** Een auditor moet een expert zijn op het gebied van het ontwerp, de implementatie en werking van controls. Die kennis moet mede gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek, vindt Hein Jan Vink (Algemene Rekenkamer).

### Auditor, cultuur en ethiek

**pag 22** In hun wijze van omgaan met cijfers en mensen kunnen auditors bijdragen aan een verhoging van de integriteit en het integriteitbesef binnen een onderneming. En dat leidt weer tot vertrouwen, volgens Eduard Kimman (hoogleraar VU Amsterdam en Radboud Universiteit Nijmegen).

### Vertrouwen geven en in control zijn: gaat dat samen?

**pag 26** Wat is vertrouwen en hoe werkt het? Robert Vos en René Witte (Ministerie van Financiën) over welke negen kritische succesfactoren er in principe aanwezig moeten zijn binnen een organisatie als deze succesvol wil inzetten op meer vertrouwen.

### Verder in dit thema

**pag 29** De lezer over soft controls

**pag 32** Inzicht in ethische besluitvorming in organisaties

**pag 36** Soft controls: tussen ontkennen en paradigmashift

### ABN AMRO: auditprofessionals in 'extreme omstandigheden'

**pag 41** Hans Koster (ABN AMRO) interviewt Joop van Gennip, beoogd Chief Audit Executive van de nieuwe te formeren internal auditafdeling van ABN AMRO Bank, over zijn ervaringen de afgelopen tweeënhalf jaar. En hoe ziet Van Gennip de toekomst?

### From the backroom to the board room

**pag 45** Mervyn E. King, professor aan de Universiteit van Zuid-Afrika, is de godfather van de King Rapporten over corporate governance. Een interview over het hoe en waarom van King III.

### rubrieken

**pag 17** De estafettecolumn: Wiebe Blok

**pag 31** Column van de sponsor

**pag 39** Personalialia

**pag 40** Boekbespreking

**pag 48** Boekalert

**pag 49** De overstap

**pag 50** Verenigingsnieuws

**pag 52** Nieuws van de universiteiten

**pag 54** Column Bob van Kuijk

**COLOFON** *Audit Magazine* wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: Jansen.Ronald2@kpmg.nl **Redactieraad:** F. Steenwinkel (voorzitter), Th. Smit RA CIA, G.M. van Gamera RA RO **Redactie:** drs. R.H.J.W. Jansen RO (voorzitter), drs. J.F. Breedveld, drs. N.J. Engel-de Groot, drs. R.J.A.C. Jansen RO, drs. R. Kamstra CIA, drs. H.A. Mulders RA RC, drs. L.Z. Nagy RO EMIA, drs. D.L. Stabel RE CIA **Nieuws van de Opleidingen:** drs. J.F. Breedveld en drs. R. Kamstra CIA **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. M. Docters van Leeuwen **IIA Nederland:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl), internet: [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) **SVRO:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl), internet: [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl) **Bureau redactie:** R. Harmelink, [info@vm-uitgevers.nl](mailto:info@vm-uitgevers.nl) **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, [jeannette@vm-uitgevers.nl](mailto:jeannette@vm-uitgevers.nl) **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 088-0037100, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl). **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl) (zie ook de website: [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl)). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt vier maal per jaar.

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

# Soft controls in the Netherlands: more recognised than anywhere else

For sixteen years now, James Roth, PhD, CIA, CCSA has been doing research regarding soft controls. In September 2009 he visited the Netherlands to give a number of trainings and seminars. In this interview, Roth shared his ideas about soft controls with the *Audit Magazine*.

Drs. H.A. Mulders RA RC  
drs. H.P. Zevenhuizen RA MoC

**Could you explain to our readers your vision on what soft controls are?**

“One way of putting them is that soft controls are elements of the corporate culture. Really, all the soft controls together constitute the corporate culture. Besides, we know that when it comes to major corporate breakdowns, it always comes to corporate culture in which something is not functioning. I don’t think that

**Hard controls are like a map that tells what should be there, soft control are what’s really there within people**

internal auditors can evaluate the corporate culture as a whole, because there is just too much involved, but specific elements of the corporate culture, might tell us through a risk assessment technique that there is a problem which can be evaluated.”

**But don’t you think it is impossible to audit such controls?**

“It’s difficult but not impossible. We can’t evaluate soft controls with the same techniques or the same level of assurance as we can hard controls, but if we don’t try, we are missing the boat completely.”

**You mentioned that different elements of the corporate culture can be assessed. Can you give some examples?**

“Probably the most common and meaningful thing for an auditor to do is to assess the ethical environment. The existence of written ethical values is not sufficient. Far more important is the demonstration of management’s own behaviour. One good tool for doing this is an entity-wide survey. Such surveys normally start with a statement like ‘*Management of my business unit demonstrates strong ethical values?*’ Possible responses range from fully agree to fully disagree. The survey then asks if you disagree what are the specifics?

A well-constructed survey is a good way to measure the effectiveness of the corporate culture. The internal auditor must structure the survey in such a way that employees will give you their honest perceptions and they will feel safe doing so. They way to make employees feel safe is to make the survey confidential. Employees rarely tell auditors things that would make their boss angry with them, but if they feel confident that their boss will never know it is them that said something, they can be remarkably honest. By this method, the internal auditor can come up with quite accurate measures. After all, the corporate culture does not exist in written statements or even management’s intentions. It exists in the perceptions of employees.

Surveys are also a good tool to use during audit projects. Such surveys are usually brief, around a dozen statements. At this level, you have to realize that you are measuring employees’ perceptions, which are not always accurate. You always have to follow-up and look for evidence that substantiates these perceptions. If you find such evidence, you have a reportable audit issue. If you can’t find evidence, you should still report the survey results to management, because negative employee perceptions are a problem even if they are mistaken. In this case, you report the results only to local management, and you make it

clear that you are doing so as a service to them, so they can deal with it as they think best.

Even without formal tools like CSA workshops or surveys, internal auditors can accomplish a lot with soft controls if they engage the manager of the audited area throughout the audit. Ideally, you plan the audit with the manager. You identify and assess risks together. You ask the manager what she relies on to manage each risk, and you remind her that you are not just asking about procedures. What does she really rely on? In this way, managers may volunteer soft controls. You can then use soft control evaluation techniques to determine whether these soft controls are effective.”

**If you look at the use of interviews to identify potential issues we assume that the internal auditor needs good interview skills. However, the classical audit work is more based on fact finding instead of personal awareness finding. How should we deal with this discrepancy?**

“We can sometimes find tangible evidence of a soft control weakness, and this is certainly the best thing to do. But even if we can’t, we can often accomplish a great deal by guiding the manager’s thinking. We can ask constructively challenging questions like “How do you assure yourself that...” and follow up with questions like “But what would happen if...” With techniques like this we might bring the manager to realize that what he has in place is not good enough. There are many such techniques, but the basic principle is that you find the evidence on your own and tell the manager he has a problem. You guide the manager’s thinking in a way that he discovers the problem himself.”

**Do you think that internal auditors have enough skills by themselves to audit soft controls, or do we have to search for internal auditors with another background like psychology?**

“A variety of backgrounds is good in order to look for different things. As an audit manager I always looked for the interpersonal skills in auditors as the first skill and considered that more important than the educational background. The skills to work and interact with people are the skills you do not learn in college.”

**What is your opinion on working with case studies with ethical dilemmas?**

“From a training point of view there is nothing better. In practice however, an employee can be well trained and know the right



Illustratie: Roel Ottow

thing to do but choose to do the wrong thing. When just one person does this, we can think of it as an isolated exception. It is bad and must be corrected, but there is no systematic weakness that needs to be addressed. If, however, an honest employee attends the good training, but then his colleagues say ‘That’s theoretically the right thing, but here’s the way it works in the real world,’ it is not just a ‘bad apple.’ It is a weakness in the culture which must be addressed.”

**Do you think that soft controls became more relevant over the past decade, especially when you look at the current financial crisis?**

“In a word I would say no, not more important, but more recognised. I have looked into major corporate frauds and failures since 1980, and every single major problem can be traced to a soft control weakness. Enron, for example, was a model of good governance from a structural, hard control standpoint. But the culture was corrupt. And this is not unique. Soft controls have always been the most important things. There has become however more awareness. The word corporate culture was hardly





James Roth: "I always looked for the interpersonal skills in auditors as the first skill and considered that more important than the educational background."

used 25 years ago. It has been recognised bit-by-bit since the nineties. The focus on soft controls in the Netherlands makes me feel that it is being more recognised here than perhaps anywhere else. There are very good seminars and publications about that topic here."

## Soft controls did not become more important over the years, but more recognised

**Should certain industries be more aware about soft controls than others?**

"No, everybody should be aware of them. Seven or eight years ago we especially thought about energy and telecom companies because of the corporate fraud scandals at Enron and Worldcom, but who knows where and what is happening right now. In terms of how important soft controls are, there is no difference. How

different are the people in the different businesses and which soft controls are and should be in place."

**As you are already mentioned, you are currently writing a new book. Can you tell us something about your new book on soft controls?**

"I wrote my first book on soft controls in 1997.<sup>1</sup> Its value was that it presented a variety of techniques from the real world that auditors were using to evaluate soft controls. Up until that point, the only widely known technique was the CSA workshop. So I think a lot of people got a lot out of that book."

By now it was time to update that book. My new book, that is expected to be on the market in late 2009 or early 2010, starts with a chapter explaining better than I can do in an interview why soft controls should be evaluated and why they are important. When this is clear, the book presents practical techniques like audit project surveys and entity-wide surveys, with several examples of each that are used by excellent audit departments. In addition to that, my new book presents participative, risk based audits in which auditors work with management to guide their thinking so they see soft control weaknesses with their own eyes and want to correct them. The internal auditor has a more facilitating role in this respect. The book also contains practical knowledge about structured interviews to evaluate entity wide controls, cultural surveys and engagement surveys and how to use those. This part of the book is based on some very interesting and realistic examples from the practice. The last chapter deals with the difficult issues of how to report a soft control weakness. It includes 26 pages of actual soft control comments in written audit reports. These are, of course, sanitized so the reader won't know where they came from."

**Can you give us the biggest pitfalls that an auditor should take into consideration, starting with soft controls for the first time!**

"Trying to jump into it too fast and too obviously. You have to lay the ground work and work into it bit by bit. Something like an entity wide survey with management as a sponsor, you can do that right away and of course guarantee confidentiality.

You could also use a standard questionnaire in every audit to start with. If you get formal tools like that, you can start quickly, but never forget that next to these technical tools personal skills are very important. Don't push too hard. It takes years to build it up based on your credibility and success."

**Noot**

1. *Control Model Implementation*, Best Practices.

Rick Mulders is senior auditmanager bij Robeco. Han Zevenhuizen is senior manager bij Deloitte Enterprise Risk Services.



# Risk appetite en oordeelsvorming van internal auditors

Op dit moment staat het risicomanagement bij financiële instellingen ter discussie. Het falen ervan leidde tot de huidige wereldwijde economische crisis. Wat kunnen internal auditors betekenen op dit vlak? Zij zouden met hun oordelen moeten aansluiten bij de managementfilosofie inzake de te nemen risico's door de onderneming – de risk appetite. Zo leveren ze een bijdrage aan het operationaliseren van een belangrijke soft control, versterken ze het risicomanagement én neemt de acceptatiegraad van het oordeel van internal auditors toe.

Drs.ing. K.H. Pool EMIA  
Dr. J.R. van Kuijk RA RC

In de praktijk merken auditors niet zelden dat hun oordeel leidt tot hevige discussies met het management over de gehanteerde norm. Het blijkt dat over normen voor risico's en het functioneren van beheersmaatregelen vaak grote verschillen in perceptie bestaan. Als een manager bijvoorbeeld nooit of niet zichtbaar is geconfronteerd met een risico, kan de indruk al gauw ontstaan dat een risico nooit manifest zal worden. De audit bestempelt in dit soort situaties de oordeelsvorming van de auditor dan veelal ook als subjectief. In de optiek van de auditor die waarde wil toevoegen aan de onderneming is dit natuurlijk ongewenst. De effectiviteit van de audit zou kunnen toenemen als de risk appetite transparant is en het uitgangspunt vormt voor discussies over risico's en beheersmaatregelen. Op deze wijze zou dit element van de managementfilosofie – soft controls – meer tastbaar worden.

In de literatuur wordt nog weinig geschreven over de relatie tussen de risk appetite van de onderneming en de oordeelsvorming van auditors. Derhalve zijn door ons op basis van bestaande literatuur enkele stellingen geformuleerd die vervolgens zijn voorgelegd aan 25 internal auditors van enkele Nederlandse financiële instellingen, te weten ABN Amro, Friesland Bank, Rabobank en Fortis. In totaal hebben 15 internal auditors de ingevulde vragenlijst geretourneerd (respons 60 procent). Deze score is geen probleem voor een onderzoek dat enkel exploratief van aard is.



## Risk appetite

Er bestaan diverse definities van risk appetite die het begrip vanuit verschillende invalshoeken benaderen. Goto (2004) definieert risk appetite als 'the acceptable balance between growth, risk, and return'. Het IIA (2004) omschrijft risk appetite als 'the level of risk that is acceptable to the board or management' en Sobel (2005) hanteert een bredere definitie: 'the degree

# Actief gebruik van risk matrices kan de acceptatiegraad van het oordeel van de internal auditor verhogen

of risk, on a broadbased level, that a company or other entity is willing to accept in pursuit of its goals'. Toch geven deze definities geen concrete handvatten om de risk appetite te operationaliseren. Al deze definities bevatten zinvolle elementen maar raken niet de kern van risk appetite. Dat is ook lastig omdat risk appetite een begrip is met meerdere dimensies en grote mate van subjectiviteit.

Het management neemt bewust risico's en managet risico's door deze wel of niet af te dekken. Chapman (2006) geeft aan dat 'a business's appetite for risk will vary in accordance with its objectives, culture as well as evolving conditions in the overall business environment'. Spencer Pickett (2005) geeft aan dat 'when defining risk appetite, we need to consider who is required to make decisions in respect of these risks and the work through the way tolerances are set and observed'.

Daarom is het belangrijk dat de risk appetite aansluit bij de strategie van de onderneming en dat de onderneming aangeeft wat wordt bedoeld met de risk appetite van de onderneming. De mate waarin sommige risico's moeten worden beheerst hangt uiteraard af van de strategie die de onderneming wil gaan volgen. Het kan niet zo zijn dat risico's worden aangegaan die geen bijdrage leveren aan de strategie van de onderneming. Oliver Wyman & Company (2006) geeft aan dat 'unacceptable risks are those that do not help realise the strategic vision'. Daarbij moet het topmanagement zich steeds afvragen of stakeholders verrast zullen zijn als de onderneming verliezen lijdt door een bepaald risico te lopen.

Aangezien meerdere soorten risico's zijn te onderscheiden, moet per risicocategorie een risk appetite worden vastgesteld. De risicocategorieën zijn door de onderneming zelf vast te stellen. Zowel het identificeren als het vaststellen van de exposures is een lastige zaak. Bovendien kan de mate waarin een onderneming risico's wil lopen per soort verschillen. Gough en Hooper (2003) geven aan dat 'acceptable risk is best seen as the result of a decision process where risks are analysed and according to the par-

ticular decision criteria, specified as either acceptable or unacceptable'. Dit betekent ook dat risico's door verschillende mensen in de onderneming worden beoordeeld, hetgeen mogelijk leidt tot interpretatieverschillen. De argumentatie is vaak cruciaal voor het adequaat vaststellen van de risk appetite die binnen de onderneming actief zal worden gebruikt.

## Risk matrices

Het is daarom noodzakelijk dat de risk appetite in een meetbare norm wordt gepresenteerd die concreet genoeg is om elk soort risico te benoemen en te analyseren. Daarbij kunnen de bekende risicoclassificatiematrices worden gebruikt waar waarschijnlijkheid en impact van gebeurtenissen wordt gebruikt om risico's en beheersmaatregelen enigszins uniform te plotten. De risicoclassificatiematrix moet zijn afgeleid van de strategie en doelstellingen van de onderneming. Met behulp van deze matrices kan het topmanagement haar

risicobereidheid aangeven als het gaat om het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. Hierdoor weten lagere managementechelons welke risico's zij kunnen nemen om te handelen in lijn met de strategie en de concrete doelstellingen van de onderneming.

De internal auditor levert, zoals eerder aangegeven, aanvullende zekerheid aan het topmanagement door het verstrekken van een oordeel. Het oordeel van de internal auditor wordt aangeduid met professional judgement omdat er vaak nogal wat ruimte bestaat in de argumentatie die ten grondslag ligt aan het oordeel. Het oordeel is gebaseerd op de evaluatie van de werking van de beheersmaatregelen en het risico dat resteert. Voor een transparante en goed onderbouwde inschatting van het restrisico is een risicoclassificatiematrix noodzakelijk. In COSO (2004) wordt dit ook weergegeven onder de stap 'risk assessment' (risicobeoordeling). In deze richtlijn wordt aangegeven dat risico's moeten worden gemeten op een as van waarschijnlijkheid en impact. Tevens wordt het belang van een onderbouwing van kwantitatieve en kwalitatieve aard onderstreept.

## Risk appetite en oordeelsvorming

Zoals een rechter beschikt over de wet en jurisprudentie om in een geschil te oordelen, heeft ook een auditor een norm nodig om de kwaliteit van de interne beheersing te kunnen toetsen. Als er geen norm aanwezig is, kan de internal auditor zijn bevindingen niet toetsen en zijn oordeel in principe niet vormen. Een norm is derhalve een randvoorwaarde. Hoe zit dat nu met risk appetite en de oordeelsvorming van internal auditors?

In feite moet de norm die een auditor hanteert dezelfde norm zijn als die het management hanteert bij het risicomanagement van de onderneming. Dit betekent concreet dat de auditor ook de risk appetite van het management betreft in zijn beoordeling van de interne beheersing. Het oordeel van de internal auditor is dan een logisch uitvloeisel van de inschatting van restrisico's en het betreffende oordeel zal een transparante basis zijn voor discussie. De kans dat het oordeel sneller wordt geaccepteerd zal toenemen.

Stellingen	helemaal mee eens	mee eens	mee oneens	helemaal mee oneens
	eens		oneens	
1. Om het risico van een auditobject transparant in te schatten moet een risicoclassificatiematrix worden opgezet.	3	9	2	1
	80%		20%	
2. Een risicoclassificatiematrix moet zijn afgeleid van de strategie en doelstellingen van de onderneming.	7	7	1	0
	93%		7%	
3. Als de onderneming gebruikmaakt van een risicoclassificatiematrix die is afgeleid van de strategie en doelstellingen van de onderneming is het oordeel van de internal auditor transparant.	1	7	5	2
	53%		47%	
4. Als een onderneming geen risk appetite heeft vastgesteld, kan de internal auditor nog steeds aanvullende zekerheid verstrekken over de mate van beheersing van risico's door middel van een oordeel.	6	7	2	0
	87%		13%	
5. Door het instellen van een risk appetite kan gericht actie worden ondernomen op het restrisico (aanvullende beheersmaatregelen instellen of juist niet).	7	6	2	0
	87%		13%	
6. Door het instellen van een risk appetite zal het oordeel van de internal auditor sneller worden geaccepteerd door de auditee.	3	8	3	1
	73%		27%	
7. Door het instellen van een risk appetite zal het oordeel van de internal auditor een logisch uitvloeisel moeten zijn van de inschatting van het restrisico.	4	7	4	0
	73%		27%	
8. Door het instellen van een risk appetite zal de raad van bestuur meer toegevoegde waarde zien in het oordeel van de internal auditor.	1	6	7	1
	47%		53%	
9. Door het instellen van een risk appetite is het zichtbaar als een onderneming inefficiënt is door te weinig risico te nemen.	1	7	3	4
	53%		47%	
10. Het instellen van een risk appetite heeft invloed op de oordeelsvorming van de internal auditor.	6	6	3	0
	80%		20%	
11. Door ontwikkelingen als het goedkeuren van de risk appetite door de raad van commissarissen, zal aan het oordeel van de internal auditor meer waarde worden toegekend.	0	10	4	1
	67%		33%	
12. De internal auditor kan de risk appetite van de onderneming niet vaststellen, maar kan de raad van bestuur wel ondersteunen bij het opzetten van de risk appetite door de kennis en ervaring op het gebied van risico's.	7	5	3	0
	80%		20%	
13. Als een internal auditor vindt dat de onderneming te veel risico accepteert in relatie tot de risk appetite, moet zij dit escaleren.	7	4	3	1
	73%		27%	

■ = risicomatrices ■ = risk appetite en oordeelsvorming ■ = corporate governance-aspecten

Tabel 1. Overzicht resultaten (n=15)

Mogelijk dat de raad van bestuur ook meer toegevoegde waarde gaat zien in het oordeel van internal auditors. Zo kan de internal auditor bijvoorbeeld ook signaleren wanneer het management risicomijdend gedrag vertoont. Kortom, als de internal auditor waarde wil toevoegen, moet deze zijn oordeel transparant maken en mag er geen asymmetrie bestaan tussen de risicobeleving van de auditor en het management.

### Corporate governance-aspecten

De internal auditor kan de raad van bestuur ondersteunen bij het vaststellen van de risk appetite. Immers, de internal auditor heeft kennis en ervaring op dit terrein. Uiteindelijk zal de raad van commissarissen moeten instemmen met de vastgestelde risk appetite.

Mag de auditor ook zijn mening geven over de risk appetite van het management? Het antwoord hierop is nadrukkelijk ja! Dit vloeit voort uit de onafhankelijke rol die Internal Audit in een onderneming moet kunnen spelen; in veel modellen de 'third line of defence' genoemd (IIA, 2008). De internal auditor zou kunnen helpen om de risk appetite te valideren op onafhankelijke wijze. Internal Audit rapporteert bij voorkeur aan de voorzitter of een lid van de raad van bestuur (met name CFO). Naast deze reguliere rapportagelijijn heeft internal audit ook een escalatielijijn naar het audit committee. Van de escalatielijijn kan in het uiterste geval gebruik worden gemaakt door Internal Audit. Dit zou ook het geval kunnen zijn als het management te veel risico accepteert in relatie tot de vastgestelde risk appetite.

### Resultaten exploratief onderzoek

Op grond van de hiervoor genoemde discussie zijn dertien stellingen in drie verschillende categorieën ten aanzien van risk appetite geformuleerd, te weten (a) risk matrices, (b) oordeelsvorming en (c) corporate governance-aspecten. Deze stellingen zijn in de vorm van een vierpuntsschaal voorgelegd aan 25 internal auditors, waarvan 15 de vragenlijst hebben geretourneerd (respons 60 procent). In tabel 1 staat een overzicht van de resultaten.

De verdeling van de functieniveau's van de internal auditors is als volgt: junior auditors (5), senior auditors (6) en audit-managers (4). Directeuren zijn benaderd, maar hebben jammer genoeg niet deelgenomen aan het onderzoek. Het functieniveau is gekozen als analyse-eenheid omdat het veelal een resultante is van opleiding en werkervaring. Daarnaast is het functieniveau een graadmeter voor de positie en de gesprekspartners die de internal auditor heeft in de onderneming. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten het overwegend eens zijn met 10 stellingen. De stellingen 3 (betrekking op risicomatrices), 8 en 9 (betrekking op risk appetite en oordeelsvorming) geven een gemengd beeld. Hierna worden de resultaten per categorie nader geanalyseerd.

#### • Risicomatrices

De respondenten zijn het erover eens dat een risicomatrix een belangrijke functie vervult in het transparant maken van het restrisico. Daarnaast onderschrijft men de visie dat de matrix moet zijn afgeleid van de strategie en doelstellingen van de

onderneming. Wat echter opmerkelijk is, is dat men sterk verdeeld is over het effect van de matrix op de transparantie van het oordeel van de auditor. Eerder in dit artikel is namelijk betoogd dat de acceptatie van de oordeelsvorming van de auditor wordt versterkt door gebruik van deze matrices.

## • Risk appetite en oordeelsvorming

De respondenten geven aan dat het niet noodzakelijk is om een risk appetite vast te stellen om aanvullende zekerheid te kunnen verstrekken. Maar als de risk appetite eenmaal is vastgesteld is men wel overtuigd van de noodzaak ervan en ziet de meerderheid ook dat dit een effect zal hebben op de oordeelsvorming. De meerderheid is ook van mening dat het oordeel een logisch voortvloeisel van de beoordeling van het restrisico is en dat gericht actie kan worden ondernomen op het restrisico. Wellicht is dit ook de reden waarom de auditors het idee hebben dat een oordeel dat de risk appetite in aanmerking neemt eerder zal worden geaccepteerd dan wanneer dit niet het geval is. Kortom, de auditors zien nadrukkelijk dat de risk appetite de kwaliteit van de oordeelsvorming verhoogt. Onder de respondenten bestaat twijfel of het instellen van de risk appetite een effect heeft op de gepercipieerde toegevoegde waarde van het oordeel van de internal auditor bij de raad van bestuur. Ook twijfelt men of de risk appetite zichtbaar maakt dat een onderneming inefficiënt is doordat het management te weinig risico neemt.



Klaas Pool is werkzaam bij Friesland Bank. Dit artikel is deels gebaseerd op een onderzoek dat hij uitvoerde in het kader van zijn afstuderen aan de EMIA-opleiding van de UvA. ✉ khpool01@cs.com

Bob van Kuijk geniet thans van een sabbatical en gebruikt deze periode voor het uitvoeren van onderzoek als universitair hoofddocent bij de postgraduate IT-auditopleiding van de VU te Amsterdam.

✉ vankuijk.bob@hetnet.nl

## Conclusie

In dit artikel is betoogd dat de onderneming de risk appetite moet formuleren in het kader van best practice op het gebied van risicomanagement. Daarbij is duidelijk geworden dat de internal auditor zijn rol beter zou kunnen vervullen als third line of defence als deze de risk appetite betreft in zijn oordeelsvorming. Risk matrices kunnen helpen bij het meer transparant maken van het oordeel van de auditor en het verhogen van de acceptatiegraad van het oordeel van auditors. Op deze wijze kan worden gewerkt aan het verbeteren van de toegevoegde waarde van internal auditors in het corporate governance spectrum. De resultaten van dit exploratieve onderzoek tonen aan dat de in dit artikel gepresenteerde visie grotendeels wordt ondersteund. Op enkele punten wordt ook getwijfeld. Vandaar dat het zinvol is om nader onderzoek te doen op deze terreinen om zo meer zicht te krijgen op de relatie tussen risk appetite en oordeelsvorming van internal auditors.

## • Corporate governance-aspecten

De huidige ontwikkelingen geven een tendens aan dat de raad van commissarissen zich intensiever gaat bezighouden met risicomanagement. Tweederde van de respondenten ziet een relatie tussen deze ontwikkelingen en de waarde die wordt toegekend aan het oordeel van de auditor. Voorts ziet de meerderheid van de internal auditors dat zij het management kunnen ondersteunen bij de vaststelling van de risk appetite. Het primaat in deze blijft echter bij het topmanagement. Nadere analyse leert dat geen enkele auditmanager het oneens is met deze stelling. Tot slot lijken de auditors voorstander te zijn van het melden aan een hoger echelon als het management in relatie tot de risk appetite excessieve risico's accepteert. Opmerkelijk is dat alle respondenten die het hier oneens mee zijn, auditmanagers zijn. Mogelijk dat meer ervaren auditors vinden dat het niet hun verantwoordelijkheid is. □

## Literatuur

- Chapman, R.J., *Simple tools and techniques for enterprise risk management*, 2006.
- COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004.
- Goto, S., *Study on Behavioral Risk Management System*, 2004.
- Gough, J. en Hooper, G., *Communicating about risk issues*, 2003.
- IIA, *The role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management*, 2004.
- IIA, Studierapport over de Internal Auditor in Nederland, *Position Paper update*, 2008.
- Oliver, Wyman & Company, *What's your risk appetite?*, 2006.
- Sobel, P. (2005). *Integrating Auditing and ERM*, 2005.
- Spencer Pickett, K.H. (2005), *Auditing the Risk Management process*, 2005.



Independent research firms named B Wise a Leader in Enterprise GRC Platforms\*



**Let B Wise make you the GRC leader.**

**B Wise**  
BUSINESS IN CONTROL

B Wise biedt uw organisatie een software oplossing van wereldformaat voor Governance, Risk en Compliance (GRC) uitdagingen. Met GRC uitdagingen bedoelen we ondermeer het efficiënt voldoen aan wet- en regelgeving, zoals Solvency II, Sarbanes-Oxley, ISO 31.000 en Code Tabaksblad. Ook kunt u denken aan onderwerpen zoals het krijgen van grip op Internal Control, Risk Management, Internal Audit en (IT) Governance. Door onze unieke procesgerichte aanpak, bereikt u met B Wise niet alleen voordelen op het gebied van proces-optimalisatie, u bespaart ook aanzienlijk op compliancekosten.

Vraag het Forrester of Gartner rapport gratis aan via [www.bwise.nl](http://www.bwise.nl).

\*The Forrester Wave™: Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, Q3 2009

The Gartner Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, August 12, 2009

FORRESTER

**Gartner**

# Integriteit als professionele verantwoordelijkheid

De gemeente Amsterdam liep in de jaren negentig letterlijk en figuurlijk tegen een muur van schendingen van integriteit aan. Aanvankelijk richtte de gemeente haar beleid op repressie maar de schendingen bleken geen incidenten, zij bleven aanhouden. Eind jaren negentig werd onder het motto 'Correct of Corrupt' een preventief beleid geïntroduceerd, maar nog altijd niet met het gewenste succes. Bas van Delden, hoofd bureau Integriteit van de gemeente Amsterdam, vertelt aan *Audit Magazine* hoe de gemeente Amsterdam het tij succesvol wist te keren.

Drs. R.H.J.W. Jansen RO

Rond het jaar 2000 nam de gemeente Amsterdam het besluit de integriteit programmatisch aan te gaan pakken. Maarten van Traa had enkele jaren hiervoor aangetoond hoe de georganiseerde misdaad, vaak onmerkbaar, ongewenste invloed had op vooral het centrum van de stad Amsterdam en het functioneren van het ambtenaren- en bestuurlijke apparaat van deze stad. In de media werden de incidenten breed uitgemeten. Incidenten waar dus ook medewerkers van de gemeente bij betrokken waren. De oprichting van een bureau Integriteit was een nieuw gegeven. Echter, er waren geen referenties hoe een dergelijk bureau zou moeten functioneren. Bas van Delden legt uit: "Juist in een monopolistische omgeving als die van de gemeente Amsterdam is het belangrijk de verleiding te kunnen weerstaan. We gaan daarbij uit van de gedachte dat slechts een klein percentage van onze medewerkers echt moedwillig kwaad wil. Desondanks is voor sommigen de verleiding te groot, bijvoorbeeld door de chaos in de bedrijfsvoering of omdat ze eenvoudigweg te dicht bij het geld zitten en 'eenvoudig' een greep in de kas kunnen doen. Integriteit moet voor een organisatie met een publieke functie als onze gemeente hoog in het vaandel staan. De gemeente ging vanaf 2000 op zoek naar een situatie met minder schendingen waarbij beter recht wordt gedaan aan de mensen en organisaties waarvoor de gemeente aan het werk is en waarbij het vertrouwen in de organisatie toeneemt, zowel van binnenuit als van buitenaf. We hebben het dan ook geen project genoemd, want dat zou suggereren dat het slechts van tijdelijke aard zou zijn."

**Wijlen Ien Dales gebruikte de uitspraak: "Een beetje integer bestaat niet". Dus als je als gemeente de integriteit wilt aanpakken, moet je kiezen voor écht integer handelen en voor een integrale aanpak, zowel preventief als repressief. Hoe heeft Amsterdam dat aangepakt?**

"Amsterdam koos voor een aantal samenhangende (tussen)doelen om integriteit meer concreet in te vullen, te weten:

- groeiend inzicht in de basiswaarden, kerndilemma's en morele gevaren;
- groeiend inzicht in integriteitrisico's, risicoverhogende factoren en beheersingsmaatregelen;
- effectiever en productiever leerproces;
- effectiever en rechtvaardiger handhavingsbeleid.

We zijn geen heksenjacht begonnen maar hebben geprobeerd de verleiding terug te brengen. Daarnaast hebben we ons niet alleen gefocust op de schendingen, maar ook op het moreel verkeerde gedrag. Schendingen betreffen die zaken die strafrechtelijk worden afgedaan (denk bijvoorbeeld aan corruptie en diefstal) of waarbij sprake is van plichtsverzuim (bijvoorbeeld misbruik maken van toegang tot informatie of gratis dienstverlening aan familieleden), wat na intern onderzoek disciplinair gestraft zal worden. Bij moreel verkeerd gedrag is geen sprake van plichtsverzuim omdat geen regel wordt geschonden. Hierbij richten wij ons op het laten leren van de medewerker(s). Morele oordeelsvorming helpt medewerkers op alle niveaus van onze organisatie bewuster te worden en beter te leren omgaan met morele dilemma's in het werk."

Van Delden geeft een voorbeeld. “Stel dat een baliemedewerker van de sociale dienst te maken krijgt met een schrijnend geval. De cliënt moet geholpen worden maar de baliemedewerker kan aan de hand van de checklist het verzoek niet goed kwijt, terwijl deze in de geest van de wet wel aanspraak zou moeten kunnen maken op steun. Dan kun je drie dingen doen als medewerker. (1) Je kunt zeggen dat je niets voor de persoon kan betekenen, (2) je kunt het hokje van een verkeerde categorie aankruisen of, (3) je kunt deze casus eerst bespreekbaar maken met bijvoorbeeld de leidinggevende en het resultaat van je onderzoek in een nieuwe afspraak met de cliënt bespreken. Oplossing 3 is de oplossing die recht doet aan alle betrokkenen. De andere twee zouden kunnen leiden tot een morele fout of zelfs tot een schending (bij oplossing 2).”

Van Delden vervolgt: “Om het leren te kunnen voeden hebben wij met de betrokkenen samen veel casussen onderzocht om echt inzicht te krijgen. Hierbij hebben we telkens de vragen gesteld wat in die specifieke situaties de dilemma’s zijn, wat eraan gedaan is en wat je er als organisatie van hebt geleerd. Zo ontstaat een leeromgeving met een hoge continuïteitswaarde. Hierbij moet worden geleerd op zowel regel- als op principeniveau. De medewerkers moeten immers zelf het goede oordeel kunnen vellen op het moment dat ze met een regel alleen niet meer uit de voeten kunnen. Wij spreken dan ook over oordeelskracht als resultaat van het leerproces. Wij hanteren een model met zeven structurelementen. De onderkant van dat model (zie *figuur 1*) richt zich op de praktijk van handhaving, allereerst door het wegnemen van verleidingen.”

Van Delden geeft wederom een voorbeeld. “Ik gebruik vaak het voorbeeld van de geldkluis op een afdeling. We hebben natuurlijk duidelijke regels opgesteld voor het omgaan met die kluis en de daarmee samenhangende risico’s. Wij willen de gemaakte regels handhaven om de verleiding tegen te gaan en te voorkomen dat als er geld weg is, ‘iedereen’ verdacht is, wat het geval is op het moment dat die kluis bijvoorbeeld niet goed wordt afgesloten of de code met een post-it op het deurtje zit geplakt. Wij kijken samen met de betreffende medewerkers naar de risico’s, wij leiden samen met hen af waarom we als gemeente een regel stellen en hoe de beheersing georganiseerd is. De manager moet daarbij

Bas van Delden,  
hoofd bureau  
Integriteit:  
“We handhaven  
die regels niet  
vanwege het niet-  
vertrouwen, maar  
uit bescherming.”



Figuur 1. Model met zeven structurelementen



## Van Traa-team

De gemeente Amsterdam heeft de bestuurlijke aanpak van georganiseerde criminaliteit opgenomen in haar beleid. Dit resulteerde onder andere in de oprichting van het Wallenproject/Van Traa-team. De kernactiviteit van het Van Traa-team is de bestuurlijke aanpak van de criminele infrastructuur. Dit wordt gedaan door gebieds- en branchegerichte projecten en het aanpassen en vernieuwen van lokale en nationale regelgeving.

Het Van Traa-team is sinds 2000 actief in de hele stad en is ondergebracht bij de directie Openbare Orde en Veiligheid van de Bestuursdienst Gemeente Amsterdam. Het projectgebied dat vanaf het begin centraal staat in de bestuurlijke aanpak is het Wallengebied.

Een van de activiteiten van het Van Traa-team in het Wallengebied is het aankopen van strategisch gelegen panden. Hierdoor kan worden toegezien op de exploitatie waardoor de economische structuur in dit gebied verbeterd wordt. Het Van Traa-team heeft vanaf 1997 in samenwerking met de NV Zeedijk en de NV Stadsgoed circa zestig panden gekocht.

invulling geven aan de handhaving. We handhaven die regels dus niet vanwege niet-vertrouwen, maar uit bescherming. Straffen blijkt per saldo geen goed leermiddel, maar hoort wel aan het einde van de lijn en moet goed geregeld zijn. Wij hebben dan ook een professionele straforganisatie op poten gezet om te werken aan een rechtvaardige straf. We merken dat rechters ons consistente beleid herkennen. Wij hebben integriteit dan ook aantoonbaar georganiseerd.”

### Wat is in dit verband de rol van de manager? Hoe hebben jullie gezorgd dat zij in deze lijn meedenken en acteren?

“De manager speelt eigenlijk een allesbepalende rol. Managers zijn als zij bijvoorbeeld een integriteitschending vermoeden verplicht om dit te melden aan het bureau Integriteit (Meldpunt Integriteitschendingen) en een advies aan te vragen. En hoewel dit ‘slechts’ een advies betreft wat zij niet op hoeven te volgen, heeft het advies op zich toch waarde. Vaak blijkt bij een melding dat een

besteden als bureau verder aandacht aan het informeren over regels en het verzorgen van trainingen. Daarbij vergeten wij de politieke bestuurder niet. Het bureau Integriteit verricht daarnaast nog preventieve doorlichtingen (audits).”

### Hoe los staat het bureau Integriteit van andere onderdelen van de gemeente, bijvoorbeeld de Auditdienst van de gemeente? Ik kan mij voorstellen dat zij ook geïnteresseerd zijn in jullie onderzoeken van de jaarlijkse partij meldingen van schending.

Van Delden buigt voorover en glimlacht: “Dat hebben wij uiteraard ook professioneel gescheiden. Wij richten ons vooral op het adviseren van de directeuren van de diensten en de feitelijke werking binnen hun diensten. Voor het college verrichten wij alleen onderzoek naar ‘opzet’ en ‘bestaan’ en niet naar de ‘werking’. Dat doet de Auditdienst natuurlijk wel. Alleen vanuit de adviesrol richting de directeuren verrichten wij wel onderzoek naar opzet, bestaan én werking, soms tot op behoorlijk detailniveau. Maar nogmaals, steeds vanuit een adviesrol en niet vanuit controleoogpunt en dus ook niet voor de openbaarheid. De rapporten met onze adviezen aan de directeuren als opdrachtgever zijn niet beschikbaar voor de Auditdienst. Dat zou onze rol en relatie met onze klanten de nek omdraaien. Ook in onze infrastructuur hebben wij deze scheiding aangebracht. Naast de computers aan het gemeentelijke netwerk maken wij gebruik van stand alone-apparatuur om zeker te weten dat wij onze rapporten niet per ongeluk via het netwerk verspreiden. Door deze afspraken zitten de Auditdienst en het bureau Integriteit elkaar ook niet in de weg. Er is geen sprake van spanning tussen beide onderdelen.”

## Pak de crimineel

### Wet BIBOB (Wet bevordering integriteitbeoordelingen door het openbaar bestuur)

Met deze wet kan het openbaar bestuur (bijvoorbeeld een gemeente) voorkomen dat via vergunningen, subsidies of aanbestedingen criminele activiteiten worden gefaciliteerd en dus gestimuleerd. Een speciaal daartoe opgericht Bureau verzamelt op verzoek van een overheidsorgaan gegevens over de integriteit van personen die iets willen van de overheid, en adviseert. Op grond van dit advies kan vervolgens besloten worden de gevraagde vergunning, subsidie of aanbesteding niet te geven c.q. in te trekken. Deze aanpak van georganiseerde criminaliteit langs bestuurlijke weg is complementair aan de strafrechtelijke aanpak. Het kan worden gezien als de eerste verdedigingslinie bij beheersing en bestrijding van criminaliteit. De wet is een vrucht van het werk van de parlementaire enquêtecommissie, de commissie Van Traa en ervaringen die daarna zijn opgedaan in onder andere Amsterdam (Van Traa-team). In een aantal proefgemeenten wordt al gewerkt aan deze vorm van preventieve criminaliteitsbestrijding, maar zolang deze wet niet van kracht is ontbreekt de belangrijke, noodzakelijke ‘finishing touch’ nog.

## “Een beetje integer bestaat niet!”

ambtenaar niet voldoende professioneel heeft gehandeld maar dat geen sprake is van een schending zoals eerder besproken. We benutten de melding dan wel om de beoogde leereffecten te bewerkstelligen. Door dit stelselmatig en heel zorgvuldig te doen neemt het vertrouwen in het integriteitsbeleid toe. Het blijft lastig om dit ook cijfermatig te onderbouwen, maar we ‘scoren’ nu ongeveer 120 meldingen per jaar, daar waar dit een aantal jaren geleden nog maar enkele betrof. Het onderzoek dat wij uitvoeren heeft in ieder geval geleid tot hard controleerbare regels. Wij





In de rubriek 'Estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel een stuk over een onderwerp dat hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*, om daarna zelf het stokje weer door te geven. Dit keer **Wiebe Blok**, manager afdeling Audit van Woonzorg Nederland/Espria.

# Wat kunnen wij als auditors leren van Darwin?

Het jaar 2009 staat bekend als 'het jaar van Darwin'. Dit is gevierd met tentoonstellingen, lezingen en symposia over Darwin en zijn evolutietheorie. Als auditors hebben wij echter nauwelijks aan deze activiteiten meegedaan. Dat is opmerkelijk omdat Darwin inzichtelijk maakt waar de herkomst ligt van de bestaansgrond van ons vak: het verstrekken van zekerheid. Welke inzichten biedt het gedachtegoed van Darwin ons?

Dieren leven in een natuurlijke, soortspecifieke omgeving. Toen ze evolueerden tot mens kregen ze verstand waarmee ze zich uit hun omgeving konden bevrijden. Ze kregen de vrijheid om hun eigen omgeving te scheppen. Ze riepen cultuur in het leven. Via cultuur regelden ze de interactie met hun medemens. Zo creëerden ze hun eigen sociaal culturele omgeving.

Aan hun zelf ontworpen sociale omgeving zijn mensen gebonden. Ze kunnen niet ontsnappen aan de manier waarop ze de relaties met hun medemens regelen. Daardoor worden ze gedwongen om zichzelf in relatie tot anderen vorm te geven. Dat roept angsten en onzekerheden op die terug te voeren zijn tot bestaansonzekerheid: wie ben ik nu eigenlijk in relatie tot mijn medemens? Gelukkig hebben mensen een instinct om de onzekerheid hanteerbaar te maken: angstreductie en zekerheidsstreven.

Het instinctieve zekerheidsstreven manifesteert zich in een zeer gevarieerd gedragsrepertoire. Soms vertonen mensen gedrag dat lijkt op het gedrag van weleer toen ze nog als dieren in hun natuurlijke omgeving leefden. Dat gedrag kenmerkt zich door, wat Darwin noemt: 'struggle for life and survival of the fittest'. Verschijningsvormen hiervan zijn territoriumdrift, strijd om de macht, pikorde, haantjesgedrag, et cetera. Lees bijvoorbeeld bestsellers als *Hoe word ik een rat?* van Joep Schrijvers en *De Prooi* van Jeroen Smit om te ervaren hoe 'beestachtig' mensen zich kunnen gedragen in hun sociale omgeving.

Helaas laat het instinct van het zekerheidsstreven de mens in de steek. Het biedt geen echte zekerheid. Angstreductie en zekerheidsstreven dragen bij tot

vermindering van onzekerheid maar nemen deze niet weg. Dat had Spinoza ook al gezien. In *Ethica* omschrijft hij angst als 'een begeerte om een groter kwaad dat wij vrezen door kleiner kwaad te vermijden'. De mens vermijdt dreiging en onzekerheid als groot kwaad door te vertrouwen op het kleinere kwaad van het zekerheidsstreven. Het kleinere kwaad wordt daarbij beleefd als veilig en zeker, niet beseffend dat deze beleving uitsluitend bestaat bij de aanwezigheid van het grote kwaad (de dreiging en onzekerheid). Het grote kwaad blijft dus bestaan in het zekerheidsstreven, niet meer manifest maar latent. Als het instinctieve zekerheidsstreven tekort schiet, hoe kan dan toch echte zekerheid verkregen worden? Dat kan door het verstand boven het instinct te plaatsen en zo objectieve kennis op te doen van het eigen functioneren in relatie tot anderen. Die zelfkennis geeft antwoord op vragen als: welke omgangsvormen roepen spanning in me op? Bij wie voel ik me onzeker? In welke cultuur pas ik minder goed? In welke situaties ervaar ik blokkades om me vrij te uiten? Zelfkennis leidt tot meer macht over het eigen bestaan. Dat wordt ervaren als een meer ontspannen en effectieve omgang met anderen.

Tot slot, wil ik, dankzij Darwin, de volgende stellingen poneren:

- De bestaansgrond van ons vak is de bestaansonzekerheid van de mens.
- Auditeren is een culturele uiting van het instinct van angstreductie en zekerheidsstreven.
- Objectieve zelfkennis over het eigen functioneren leidt tot een grotere zelfsturing en zelfbeheersing en daardoor tot een betere sturing en beheersing van de organisatie als deze zou bestaan uit medewerkers die blijf geven van zelfkennis.

Hoe zou Darwin tegen deze stellingen aankijken? Is het wenselijk om toch nog een symposium te houden over de betekenis van het darwinisme voor ons vak? Reacties kunt u mailen naar [w.blok@woonzorg.nl](mailto:w.blok@woonzorg.nl).

Graag draag ik het stokje over aan Daniël Haalboom, auditor bij KLM.



**IT biedt  
onbegrensde  
mogelijkheden.**

**Wat  
vraagt uw  
organisatie?**

IT Governance en IT Performance vragen aandacht, adviezen zijn er volop en oplossingen lijken grenzeloos. Maar hoe weet u of u de juiste keuze maakt? KPMG IT Advisory adviseert onafhankelijk en deskundig, maakt risico's beheersbaar en zorgt ervoor dat IT optimaal bijdraagt aan uw business. Nu en in de toekomst.

**Meer weten? Bel: (020) 656 8021**



**AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY**

# Wetenschappelijk onderzoek naar de werking van soft controls?

Er is sinds 1999 in Nederland veel geschreven over soft controls, met name over definities en het belang van soft controls. Er is echter nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek gedaan naar soft controls op het gebied van interne beheersing en of controle. Echter, wetenschappelijk onderzoek kan onderbouwd inzicht geven in de effectiviteit van de benodigde mix van verschillende controls en daarmee de professionele oordeelsvorming van de auditor funderen.

Drs. H.J.A. Vink RA

In dit artikel wordt de ideale uitgangspositie van internal auditors voor wetenschappelijk onderzoek en het belang van een helder begrip en definitie van soft controls beargumenteerd. Vervolgens wordt kort stilgestaan bij een eigen onderzoek naar de samenhang tussen informele en formele beheersmaatregelen in relatie tot compliance en een aantal voorbeelden van mogelijke andere onderzoeksonderwerpen.

In Nederland zijn relatief veel publicaties verschenen over soft controls. Het begon met het boek van Stemmelaar en De Heus (2000), maar onder meer ook Otten en Leijtens (o.a. 1999) en Van den Nieuwelaar (2007) schreven hierover. Internationaal is er minder aandacht voor het onderwerp. Alleen de bedenker van de term soft controls, Jim Roth (1998) schrijft over het onderwerp. Ook termen als social controls (o.a. Hopwood), clan controls en behavioral controls (Ouchi) leveren weinig actuele resultaten op in internationale tijdschriften van wetenschappelijk aanzien. In het redelijk recente *Handbook of management accounting research* (deel 2, dec. 2006) wordt ook geconstateerd dat het meeste empirische onderzoek gedaan wordt naar formele beheersmaatregelen. Waarom is er in de internationale wetenschappelijke literatuur zo weinig aandacht voor soft controls? Waarschijnlijk wordt dit in de eerste plaats veroorzaakt doordat soft en hard controls lastige

termen zijn. Ze hebben een interne lading die voor meerdere uitleg vatbaar is: heeft soft nu betrekking op de werking of de controleerbaarheid van het instrument? Daarnaast bestaat vanuit de externe audit waarschijnlijk weinig behoefte aan de audit van de soft controls, omdat het (nog) geen objectiveerbare zekerheid oplevert of de jaarrekening materiële fouten bevat. Dit is een onderbouwing voor de verklaring waarom nagenoeg alle artike-

**Zonder een wetenschappelijke basis, kan een audit een klant niet lang tevreden houden**

len over soft controls geschreven worden door internal auditors. Ten slotte wordt de geringe hoeveelheid onderzoek naar soft controls verklaard omdat zij lastiger te onderzoeken zijn dan hard controls, omdat deze eenvoudiger waarneembaar zijn.

## Wel of niet?

Wetenschappelijk onderzoek is nodig. Een auditor moet een expert zijn op het gebied van het ontwerp, de implementatie en werking van controls. Een klant verwacht daarbij dat hij zich niet

louter verlaat op professionele oordeelsvorming of vakmanschap. Zijn kennis moet dus ook gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek. Verder is het voor het aanzien van het vakgebied auditing (extern en intern) van belang dat vanuit het vakgebied wetenschappelijke kennis wordt gegenereerd en niet alleen kennis wordt geleend van andere vakgebieden, met de daarbij behorende eigen contexten en beperkte geldigheid voor ons vakgebied. Verderop in dit artikel geef ik voorbeelden uit andere vakgebieden, die met enige aanpassing, na wetenschappelijk onderzoek mogelijk toe te passen zijn door auditors.

Auditors moeten de normen voor hun onderzoek en oordelen ontleen aan wetenschappelijk onderzoek. In internal en operational audit is het heel gebruikelijk om de normen overeen te komen met de klant. Zonder een op empirische onderbouwing gestoelde theorie voor de duiding van de uitkomsten van het onderzoek zijn de risico's van ondoelmatig handelen groot. Een klant kan dan nooit lang tevreden zijn.

Stel dat de leiding (om wat voor een reden dan ook) een cultuur

noodzakelijk. Een definitie zorgt voor een stabilisering van het onderwerp waardoor verschillende onderzoekers tegelijk aan soft controls kunnen werken en daardoor kennis kunnen opbouwen en delen. Onderzoekscapaciteit gaat dan ook niet verloren aan het steeds opnieuw positioneren van het onderzoek. In mijn observatie gaan de huidige artikelen over soft controls veelal niet verder dan het geven van een net iets andere definitie en het benadrukken van het belang van soft controls. Ook ik heb mij daaraan schuldig gemaakt. Maar daar komt het vakgebied niet veel verder mee!

Er is weer heel veel aandacht voor de inzet van andere beheersmaatregelen dan de gebruikelijke. KPMG timmert nu aan de weg met Hypegiaphobia, waarin zij (terecht) een lans breekt voor de inzet van soft controls. Ook op mijn eigen onderzoeksterrein, de rijksoverheid, is er een grote behoefte aan de inzet van andere beheersmaatregelen dan de gebruikelijke. Binnen de rijksoverheid is er een groot verlangen om de gepercipieerde administratieve en controlelasten terug te dringen. Beleidsmakers hebben in dit ver-

band hoge verwachtingen van soft controls.

Het ontbreken van een definitie leidt tot spraakverwarring in de praktijk van de auditor, met de klant en in het team. Men knikt begrijpend wanneer over de tone at the top wordt gesproken, maar men verstaat er veelal verschillende dingen onder. Zowel in de opleiding en als in de praktijk is een definitie van het onderwerp dus nodig.

## Toeziethouders kunnen zich beter op senior managers in plaats van partners richten

wenst waarin men elkaar aanspreekt op verantwoordelijkheden. De auditor constateert vervolgens een verschil tussen het door de leiding gewenste niveau en de mate waarin medewerkers een organisatiecultuur van elkaar aanspreken percipiëren. Dit verschil zegt nog heel weinig. Als de auditor vervolgens adviseert hoe de organisatiecultuur te veranderen, is er een groot risico dat dit het bereiken van de organisatiedoelen niet dichterbij brengt. Het door de leiding gewenste niveau van de organisatiecultuur kan bijvoorbeeld te hoog zijn omdat zij onvoldoende middelen (tijd, geld, kennis) beschikbaar heeft gesteld. Als de auditor het verschil in door de leiding gewenste organisatiecultuur en door werknemers gepercipieerde organisatiecultuur als vertrekpunt neemt voor nader onderzoek, loopt hij het risico verkeerde relaties te leggen tussen het verschil en de oorzaak. Een wetenschappelijk onderbouwde theorie is dan behulpzaam bij het duiden van dit verschil tussen norm en meting.

### Het belang van een definitie

Tot een min of meer algemeen aanvaarde definitie van soft controls zijn Nederlandse auditors in bijna tien jaar nog niet gekomen. Op een alumnibijeenkomst van de Erasmus Universiteit is gediscussieerd en gestemd over verschillende definities. De uitkomst was uiteraard niet eensluidend. Sterker nog, in het vorige themanummer over soft controls stellen Peter Bos en Ron de Korte (2008) dat het ontbreken van een definitie geen probleem is. Voor een systematische opbouw van kennis in het algemeen en voor wetenschappelijk onderzoek in het bijzonder is een definitie

### Soft controls en rechtmatigheid

Onder begeleiding van Muel Kaptein ben ik bezig met promotieonderzoek naar de samenhang tussen informele en formele beheersmaatregelen in relatie tot (non-)compliance. Uit een eerste verkennend empirisch onderzoek naar de werking van soft controls (Vink en Kaptein, 2008) blijkt het belang van soft controls (!) om compliant gedrag te waarborgen. Aan de hand van dertig financiële onrechtmatigheden die geconstateerd zijn tijdens de accountantscontrole van het jaarverslag 2006 van diverse ministeries, is onderzocht wat hiervan de oorzaken waren. In geen van de gevallen bleek de oorzaak gelegen te zijn in het falen van louter traditionele beheersmaatregelen (verbijzonderde interne controle, functiescheiding, procedurebeschrijvingen, et cetera). In 17 procent van de gevallen lag de oorzaak in louter falende soft controls (volgens het organisatiekwaliteitenmodel van Kaptein, zie Kaptein 2008) en in 80 procent van de casussen in een combinatie van soft en hard controls. Op basis van het onderzoek concluderen wij dat soft controls betrokken dienen te worden in rechtmatigheidscontroles en bij de inrichting van beheersmaatregelen. Het promotieonderzoek gaat in op de samenwerking tussen soft en hard controls en zal bestaan uit een theoretisch deel en meerdere (typen) empirische onderzoeken.

### Mogelijke onderzoeksonderwerpen

Hierna volgen enkele onderzoeken die aanknopingspunten bieden voor verder onderzoek op het gebied van (interne) beheersing en auditing.



- In de sociologie is een aantal interessante onderzoeken uitgevoerd die aanknopingspunten bieden voor interne beheersing. Onder leiding van Robert Cialdini is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende boodschappen. Hij deed dit onder meer bij een versteend bos waar veel bezoekers stukjes van meenamen. Beleidsmakers zijn geneigd om het probleem te beschrijven: 'er wordt heel veel versteend bos meegenomen en als we zo door gaan blijft er niets over'. De theorie over sociaal gedrag leert dat een slecht (gepercipieerd) voorbeeld leidt tot navolging. Mensen krijgen de boodschap 'iedereen neemt versteend bos mee'. Cialdini experimenteerde met verschillende bordjes bij verschillende ingangen van het versteende bos. Boodschappen die het best werken beschrijven niet het probleem. Deze appelleren aan de (sociale) norm en benadrukken dat een minderheid zich er niet aan houdt.
- Drie Groningse sociologen (Keizer e.a., 2008) onderzochten de effecten van een rommelige straat op non-compliant gedrag. In een experiment vergeleek men een straat met zwerfvuil en graffiti met een schoongemaakte straat. Aan het stuur van gestalde fietsen werd een reclamefoldertje gehangen. In de situatie van de rommelige straat gooide 69 procent die hun fiets ophaalde de folder op de grond, in de schone straat deed maar 33 procent dat. Hoe is deze situatie te vertalen naar ons werkterrein? Wat zijn de effecten van bijvoorbeeld administratieve achterstanden of het niet naleven van clean desk beleid op non-compliance?
- Ook in de psychologie zijn er aanknopingspunten voor verder onderzoek. Lawrence Kohlberg was een psycholoog die een theorie ontwikkelde en testte over zes stadia van morele ontwikkeling van mensen. Hoe hoger het stadium is waarin een mens zich bevindt, hoe groter de kans op ethisch handelen. Het aardige is dat ook binnen (Amerikaanse) accountantskantoren is onderzocht welke accountants zich in het hoogste stadium van Kohlbergs model bevinden. Het blijkt dat senior managers zich gemiddeld in een hoger moreel stadium bevinden dan partners van accountantskantoren. Selecteren partners alleen senior accountants die een wat lossere moraal hebben of verandert de morele kompas van een senior nadat hij geconfronteerd wordt met dilemma's van een partner? Toezichthouders kunnen zich wellicht beter richten op senior managers!
- De Belastingdienst experimenteerde onder begeleiding van hoogleraar psychologie Ab Dijksterhuis met de inzet van intuïtie bij de controle van belastingaangiften. Ervaren medewerkers van de Belastingdienst voerden bij 188 ondernemers controles uit op aangiften inkomsten- en omzetbelasting. Men voerde eerst een voorbereidend gesprek met de ondernemer. Op basis van dat gesprek gaf de belastingdienstmedewerker aan of er materiële correcties te verwachten waren. Een andere medewerker voerde vervolgens een volledige controle uit. In acht van de tien gevallen bleek de inschatting te kloppen daar waar het goede aangiften betrof en in zeven van de tien gevallen waar het foute aangiften betrof. Wat zijn de karakteristieken van een medewerker die dit goed kan? Is dit verder te trainen?

In dit artikel is het belang van en enkele mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek op het gebied van interne beheersing en auditing bepleit. Het belang voor internal auditors is daarbij relatief groot. De op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde theorieën stellen de auditor in staat effectiever en efficiënter onderzoek te doen. Dit vergroot de aantrekkelijkheid van het vak en de tevredenheid van de klant. □

#### Literatuur

- Bos, P en R. de Korte, 'Soft controls: wie het begrijpt heeft niet goed nagedacht', *Audit magazine*, nr. 4 2008.
- Hartog, P.H. en H. Leijten, 'Social auditing: de harde invloed van soft controls', *De Operational auditor*, nr. 2 1999.
- Hopwood, A.G., *Accounting and human behavior*, Prentice-Hall Contemporary topics in accounting series, 1976.
- Kaptein, M., 'Developing and testing a measure for ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model', *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, 2008.
- Keizer, K., Lindenberg, S. en L. Steg, 'The spreading of disorder', *Science*, vol. 322. nr. 5908, 2008.
- Nieuwelaar, M. van den, 'Auditing soft controls', *Audit bij de overheid*, Sdu, 2007.
- Ouchi, W. G., 'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms', *Management Science*, september, 1979.
- Roth, J., 'A hard look at soft controls', *Internal Auditor*, Institute of Internal Auditors, feb. 1998.
- Vink, H.J.A en M. Kaptein, 'Soft controls bij de rijksoverheid: een onderzoek naar de oorzaak van rechtmatigheidsfouten', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, nr. 6, 2008.



Hein-Jan Vink werkt bij de Algemene Rekenkamer en doet promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Voor vragen en discussie: ✉ [h.vink@rekenkamer.nl](mailto:h.vink@rekenkamer.nl).

# Auditor, cultuur en ethiek

“Bovendien hebben ontsporingen in de financiële sector het vertrouwen in instituties en hun bestuurders aangetast.” Aldus koningin Beatrix in de Troonrede 2009. Kunnen auditors voorkomen dat vertrouwen wegebt?

Prof.dr. E.J.J.M. Kimman

Aantasting van vertrouwen is een groot woord, maar de auditor heeft nu eenmaal niet alleen te maken met cijfers en hoeveelheden, maar ook met mensen en hun achtergronden. Tussen de operations en de auditor bevindt zich een gebied van gewoonten, al dan niet geautoriseerde gedragspatronen en allerlei opvattingen. Wie kijkt daar kritisch naar? Dat zou de ethicus moeten zijn, maar die weet weinig van de dagelijkse praktijk.

Een ‘ethicus’ is iemand die vragen stelt, die de praktijk bevraagt. Handelingen kunnen bekritiseerd en geëvalueerd worden: goede of foute handelingen bijvoorbeeld. Structuren kunnen kritisch benaderd worden: autoritaire of democratische structuren.

Inkomensverdelingen kunnen gewaardeerd worden: rechtvaardige of onrechtvaardige inkomensverdeling bijvoorbeeld. Maar ook culturen kunnen gewaardeerd worden: een goed en gezond werkklimaat versus een ziek en ziekmakend werkklimaat. Een cultuur kan binnen een financiële instelling aanzetten tot prudent of, omgekeerd, tot roekeloos gedrag bij handelaren en accountmanagers. Een kritische blik is nodig voor de cultuur binnen een onderneming, binnen een organisatie of zelfs binnen een hele bedrijfstak.

## De graaicultuur

Het voor de hand liggende voorbeeld is de financiële wereld die thans door de kredietcrisis in opspraak is gekomen. Hadden auditors niet al lang geleden iets van die ingewikkelde financiële producten moeten zeggen? Dat is vermoedelijk lang vrij lastig geweest door het succes van die financiële producten. De risico’s die er aan verbonden waren, waren ook voor kenners niet gemakkelijk traceerbaar. Experts binnen de bank gaven er hoog van op, de toezichthouders gingen akkoord. En toch klopte er iets niet.

Hadden de auditors er iets aan kunnen doen en iets aan moeten doen?

Ik wil niet gaan moraliseren waar de analyse tekort schiet. Een ethicus moet niet te snel een zondebok zoeken, maar hier was iets mis in de financiële wereld en de vraag mag worden gesteld of auditors ook een taak hebben om wat kritischer tegen de sfeer en de cultuur in een organisatie aan te kijken. De financiële crisis kent vele oorzaken. Er was een mismatch tussen schaalgrootte en klantenbehoefte. Betalingsverkeer, spaarrekeningen, hypotheekverstrekking, verzekeringen of beleggingsadvies: waarom moest dat allemaal in één huis?

Neem nu Vroom & Dreesmann. Anton Dreesmann dacht in de jaren zeventig dat V&D zou uitgroeien tot een dienstverlener die alles, van plastic emmers tot kleding tot verzekeringen, verkocht. Maar de mensen bleken dat niet te willen. Er is geen merken-trouw. De Nederlandse en ook veel buitenlandse banken zochten de realisering van een all financeconcept. Ze gingen de kant van V&D op in een tijd dat V&D er allang achter was dat de klanten niet op zo’n inefficiënte moloch zaten te wachten. Maar waar bleven de auditors en de accountants? Hadden die dit niet kunnen zien aankomen? Of werden zij ook verdoofd of verblind door het all financeconcept?

Een deel van de oplossing van de kredietcrisis zal zijn dat die grote financiële supermarkten in stukjes worden gebroken, zodat mensen weer overzicht hebben en dan komt voor een deel van-zelf het vertrouwen terug.

## Integriteit

Voor een ander deel is het een kwestie van integriteit. Daar heeft de auditor een belangrijke taak. Integriteit heeft oorspronkelijk

als betekenis ongereptheid, ongeschondenheid, onaangetastheid. Een vertederend woord. De eerste associatie is niet die met een machocultuur. Geen uitdrukking ook die je zomaar associeert met de wereld van geld, krediet en verzekering. Daar gaat het om soliditeit, om robuustheid. Een hoofdkantoor van een bank of verzekeraar straalt rust, zelfverzekerdheid en robuustheid uit. Geen vertedering, geen zorg. Ook al is er wel een zorgplicht. Maar de cultuur straalt het niet uit.

U hebt ze vast wel: vrienden die naïef, niet-ambitueus, altijd loyaal en integer zijn. Mensen met een innerlijk leven. Het zijn niet de 'shakers' die de wereld doen schudden op hun grondvesten en die grootse dingen beramen. Het zijn vaak onze goede vrienden, onze raadgevers, ons geweten soms. Vind je zulke consciëntieuze mensen ook in de staf, onder de accountmanagers of in de leiding van banken en verzekeraars?

In de privacy van ons huis zijn we misschien wel consciëntieuzer dan op het werk. Maar in onze geïndustrialiseerde cultuur vindt het werk plaats op een andere plek dan waar we wonen.

### Verkaveld bestaan

Ons bestaan is verkaveld. Op het werk zijn we accountant, controller, acquisiteur of uitvoerder, en daarnaast hebben we een privéleven. Dat houden we privé opdat de twee sferen elkaar niet interfereren. Het gaat overigens niet om slechts twee sferen, die van het werk en die van het privéleven, maar er zijn meer sferen of domeinen: die van de sport, van de politiek, van de cultuur, et cetera. In het Europa van de 21<sup>e</sup> eeuw leiden de meeste mensen een verkaveld bestaan. Met die verkaveling is er, in zekere zin, ook een onderscheid gekomen in persoonlijke bijna privé-integriteit en professionele integriteit.

Nu kan tegen deze bewering worden ingebracht dat een kenmerk van integriteit juist zou moeten zijn dat iemand, privé of beroepsmatig, een integer, betrouwbaar mens is. Een mens uit één stuk. Onkreukbaar, waar dan ook: thuis, op het sportveld, op de zaak, in de kerk en de politiek. Dat is een aantrekkelijke stelling. Ze past bij het Britse opvoedingsideaal. Dat is, met name op de public schools, een training in sportiviteit, loyaliteit en vormelijkheid. Groot-Brittannië heeft er een wereldrijk mee opgebouwd.

Is nu zo'n all roundintegriteit hetzelfde als waarachtigheid, als ongereptheid of als oorspronkelijkheid? Refererend aan het Britse opvoedingsideaal moeten we eigenlijk zeggen dat dit niet zo simpel ligt. De jonge Brit leert deel te zijn van verschillende verzamelingen of gemeenschappen. Britishness in de zin van 'a layered identity' (Brit en ook nog eens Schot te zijn) kan dan een



Illustratie: Roel Ottow

metafoor zijn voor waar we voor staan in het bedrijfsleven. Degenen die er werkzaam zijn, zijn deel van verschillende verzamelingen en hebben dus te maken met soms conflicterende loyaliteiten. Integriteit begint met zich daarvan bewust te zijn. Het Britse beeld van een identiteit in lagen helpt om te begrijpen dat we te maken hebben met overlappende verantwoordelijkheden, conflicterende belangen en verschillen tussen de korte termijn en de lange termijn. We moeten geen simpel beeld van integriteit hebben. Het gaat niet om 'wholeness' maar om 'layeredness'.

### Integriteit als attitude

Integriteit is dus gevraagd in de financiële wereld. Het gaat er niet om te bewijzen of te beargumenteren dat integriteit voordeliger is of dat integriteit de winstcijfers omhoog stuwt. Integriteit is, net als alle ethiek, iets dat in zich een activiteit waardevol maakt. Voedselproductie kan machinaal, halfautomatisch en industrieel, maar dan staat het ver van de hobbyist die in zijn volkstuinje groenten kweekt. Integriteit is een poging om in de commerciële wereld toch ook iets terug te laten keren van de houding van de liefhebber. Iets doen omdat het zinvol is, omdat

het vrede geeft, omdat anderen er ook beter van worden. Kom je daar ver mee? Van tijd tot tijd worden beroepsgroepen door het slijk gehaald. Meer dan een decennium geleden spraken schande van bijklussende hoogleraren, politici werden vaak vergeleken met zakkenvullers, de bouw werd synoniem met bouwfraude en nu is er een kredietcrisis en zijn velen ervan overtuigd dat het bankwezen rot is tot op het bot. De publieke opinie keert zich wel eens tegen een beroepsgroep, een bedrijfstak of een specifieke onderneming. Dan is integriteit als antwoord, het accent leggen op de oorspronkelijke activiteiten van het beroep: van het leraar zijn, van het volksvertegenwoordiger zijn, van het bouw- of bankier zijn. Het is een kwestie van methode, van aanpak: niet van resultaat. En dat is een probleem in een context die utilistisch is, die op het resultaat afrekenet.

## Het is een kwestie van methode, van aanpak: niet van resultaat. En dat is een probleem in een context die utilistisch is, die op resultaat afrekenet

Je moet integriteit in aanpak, in codes, in procedures organiseren. Soms gebeurt dat op een te hoog, te abstract niveau. Dan wordt er over kernwaarden of zo gesproken. Maar wat is een waarde eigenlijk, in het bijzonder een organisatie waarde? Een waarde is een ideaal, een gevoel, een aspiratie die aangekweekt wordt in de bedding van een gezin, in de sfeer van een gesloten groep, op een school. Waarden zijn niet af te dwingen. Het is twijfelachtig of ondernemingen zo maar met hun waarden te koop kunnen lopen. Er zijn wel ondernemingen met eigen waarden, aangekweekt en ontwikkeld, maar dat is wat anders dan een flyer gemaakt om verspreid te worden onder het personeel. Indertijd was één van de vier kernwaarden van ABN Amro integriteit. Wat werd daar door de leiding mee bedoeld? Is er ook een niet-integere bank mogelijk? Nu, enkele jaren en een kredietcrisis verder, weten we dat er inderdaad niet-integere banken en niet-integere vermogensbeheerders bestaan. Het is verder een zaak van het Openbaar Ministerie om die aan te pakken. Integriteit als organisatie waarde, in een boekje en zo: dat heeft iets zieligs, iets gênants. Wat dan wel? We staan voor het probleem dat hier een *intentie* binnensluipt in een op output – resultaat – effectgerichte context. Iedereen is het met die intentie eens, maar je moet mensen er niet zo expliciet op afrekenen zoals vroeger de leerkracht met ons deed toen we op de basisschool voor ijver werden beoordeeld. Integriteit is geen bruikbare maatstaf bij de beoordeling van mensen en ondernemingen, maar ze moeten er in hun manier van werken wel naar streven.

### Methode

Integriteit is een methode, een aanpak, een voornemen, vertaald in veel gewonere zaken als precisie, respect, zorgvuldigheid, fairness bij personeelsbeoordelingen, et cetera. Het is een schets van een werksfeer, bijna achteraf. Maar daar moet je het niet bij laten. Je moet het in een organisatie incorporeren. Er moet een commissie of een club zijn, met een of twee buitenstaanders, die er op gezette tijden over praat en suggesties doet. Een voornemen tot integriteit bestaat weliswaar om zichzelf en je streeft integriteit niet na uit angst voor reputatieschade, maar een onderneming moet ook bereid zijn tot concrete voornemens, concrete programma's en concrete maatregelen. Een check op de realisatie van het integriteitprogramma door de compliance-afdeling gesecondeerd door de (interne) auditors, gaat er op den duur

gewoon bij horen: dat gaat gewoon worden en straks zal daar ook een stukje over in het jaarverslag moeten bij beursgenoteerde ondernemingen. Je moet een organisatie structureel voorzien hebben van een integriteitvoornemen om vervolgens te verwachten dat werknemers ervan doordrongen kunnen raken. Als de top wel de juiste toon aanslaat maar in feite zo'n druk uitoefent op de divisies, op de afdelingen of direct op de werknemers om toch, hoe dan ook, met een *deal* thuis te komen, dan is er van integriteit geen sprake. Erger nog, het voornemen van de top degradeert tot gepraat. In de onderneming moet dus het besef ontwikkeld worden dat integriteit geen vrijblij-

vende zaak is. Bepaalde, niet-integere bedrijfspraktijken zijn immers nog niet zo lang geleden verboden. Steekpenningen bijvoorbeeld. Zoals het Duitse elektronicaconcern Siemens, dat jarenlang in meer dan vijftig landen smeergeld betaalde ter verkrijging van opdrachten. Siemens verkreeg een transactie bij het Openbaar Ministerie van de deelstaat Beieren in december 2008 en betaalde € 395 miljoen. Een vergelijkbaar strafonderzoek in de Verenigde Staten werd in diezelfde tijd afgekocht met \$ 800 miljoen.

In 1999 is er in de Bondsrepubliek Duitsland, net als in Nederland, een anticorruptiewet aangenomen, gebaseerd op het OESO-verdrag tegen omkoping uit 1997. Als de leiding van Siemens de consequenties van de wet en het Verdrag tot zich had laten doordringen en zaken anders was gaan aanpakken, zoals sommige andere internationale ondernemingen dat hebben gedaan, waren de zaken misschien anders gelopen. Voordat het OESO-verdrag tot stand kwam was het mogelijk voor ondernemingen omkoopkosten of steekpenningen in het buitenland feitelijk te rekenen bij de kosten rond het binnenhalen van orders. De fiscus maakte daar geen bezwaar tegen.

De verleiding is groot om te wijzen naar de concurrentie en te stellen dat zij ook met omkoping bezig zijn. Dan moet er maar in de branche actie ondernomen worden. In 2004 sloten 120 grote multinationals een pact te Davos: het Partnering Against Corruption Initiative (PACI) is niet een keurmerkorganisatie maar een stimulerend netwerk waarin de leden initiatieven op het gebied van integriteit moeten nemen en met elkaar delen. Er is



ook een Dow Jones Sustainability Index waarin ook actieve corruptiebestrijding door de onderneming wordt meegewogen.

### Denken, handelen en voelen

We worden in het zakenleven soms gedwongen tot het innemen van posities: de bankencrisis van deze dagen geeft daarvan vele illustraties. Integriteit moet een aspect van het ondernemen worden, zoals ook kwaliteit dat is. Auditors hebben daarin een belangrijke functie. In hun wijze van omgaan met cijfers en mensen kunnen zij bijdragen aan een verhoging van de integriteit en het integriteitbesef binnen een onderneming. Ik kom tot drie werkwoorden:

- **Denken:** dat is wat we leren op een universiteit. Door erover te denken en te discussiëren scheppen we voorwaarden. Er wordt op een universiteit sneller en gemakkelijker over een 'ideale onderneming' en over het 'vennootschappelijk belang' gedacht dan mogelijk is binnen een reële onderneming. Daar wordt vooral utilitair over de inrichting van de eigen onderneming gesproken. Alle nadenken over betrouwbaarheid zal uiteindelijk uitmonden in ethiek.
- **Handelen:** hierbij gaat het over bedrijven onderling. Denk aan de bankencrisis: er was geen onderling vertrouwen meer. De geldmarkt (interbancair) zat op slot. De banken verweten elkaar niet-integer gedrag. Er werd niet meer verteld hoe de balans er werkelijk uit zag. Van bepaalde vermogensbestanddelen werd de werkelijke waarde verzwegen. Het resultaat van integer werken is vertrouwen. In een ideale onderneming die integer wil werken, gaat het niet louter om competent management, maar ook om een goed georganiseerde compliancefunctie naast een

goede georganiseerde audit-functie binnen de onderneming en bovendien nog eens als evenwaardige gesprekspartners met het management. Als de compliance officer of de auditor van mening is dat een bepaalde manier van handelen niet door de beugel kan, dan zou een manager dat eigenlijk niet mogen blokkeren.

- **Voelen:** integriteit is ook een kwestie van emoties. We leven en werken in een democratie waarin communicatie en gevoel soms belangrijker zijn dan bedoeling en redelijkheid. Auditors moeten communicatief zijn en dus een feeling ontwikkelen voor de sfeer binnen een organisatie en de specifieke cultuur van een bedrijfstak. Toch zullen auditors tevens kritisch moeten blijven. Wanneer de auditor ook nog eens wordt 'ingepakt', wat hebben we dan aan die audit? □



Eduard Kimman is sinds 1965 jezuïet. Hij studeerde economie en bedrijfskunde in Rotterdam, theologie in Yogyakarta (Indonesië) en sociale ethiek in Berkeley (USA). Sinds 1989 is hij hoogleraar bedrijfsethiek, faculteit economie en bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds kort is hij ook hoogleraar aan de rechtenfaculteit van Radboud Universiteit Nijmegen.

advertentie

advies  
opleidingen  
interimopdrachten

## Management Audit Services

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

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



**Jack Davidsz**

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

MAS

# Vertrouwen geven en in control zijn: gaat dat samen?

Controle is goed, vertrouwen is beter. Maar is een organisatie dan nog wel in control? Ja, dat is zeker mogelijk, mits de organisatie maar aan een negental kritische succesfactoren voldoende inhoud geeft. Deze succesfactoren betreffen zowel harde als zachte controls.

Mr. R.O. Vos  
Drs.ing. R.J. Witte

De afgelopen jaren zijn er veel boeken en artikelen verschenen waarin een pleidooi wordt gehouden de organisatie en de bedrijfsvoering meer op vertrouwen en minder op regels en controle te stelen. Een veel aangehaald boek in dit verband is *Controle is goed, vertrouwen nog beter* (Cools, 2005). Ook in *Samen werken, samen leven* (het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV, 2007) is het investeren in meer vertrouwen een centrale doelstelling. Tegelijk maakt de kredietcrisis duidelijk dat te veel vertrouwen ook riskant kan zijn.

In dit artikel wordt eerst ingegaan op wat vertrouwen is en hoe het werkt. Vervolgens worden daarvan negen kritische succesfactoren afgeleid die in principe aanwezig zouden moeten zijn binnen een organisatie die succesvol wil inzetten op meer vertrouwen. Deze kritische succesfactoren kunnen door de auditor als referentiekader gebruikt worden voor het formuleren van de auditcriteria voor een in controlonderzoek bij een organisatie die vertrouwen als uitgangspunt neemt.

## Wat is vertrouwen en hoe werkt het?

Vertrouwen is een complex en ongrijpbaar begrip. Vertrouwen heeft veel weg van een containerbegrip. De inhoud van het begrip vertrouwen is vaak afhankelijk van de context waarin het gebruikt wordt:

- Je kunt vertrouwen op dingen, zoals een koffiezetapparaat.
- Je kunt vertrouwen op systemen, zoals het IT-systeem of het managementcontrolsysteem.
- Je kunt vertrouwen hebben in mensen/werkrelaties, zoals je buurman, je collega, je baas.
- Je kunt vertrouwen hebben in (internationale, nationale) organisaties, zoals de Verenigde Naties, Microsoft, Ajax.
- Je kunt vertrouwen hebben in abstracties, zoals vertrouwen in jezelf, vertrouwen in de toekomst.

In veel definities van vertrouwen komt de relatie tussen vertrouwen en verwachtingen en de relatie tussen vertrouwen en risico naar voren. Deze twee elementen zijn bijvoorbeeld te vinden in de definitie van Nooteboom (2002): 'vertrouwen is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk. Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen (of daar geen aandacht voor te hebben)'.

Vertrouwen impliceert een gebrek aan kennis/informatie. Dit gebrek aan kennis/informatie zorgt ervoor dat men een risico loopt door iets of iemand te vertrouwen. De informatie die men wel heeft in combinatie met het gevoel (intuïtie) dat men bij iets of iemand heeft, zorgt voor de verwachting dat het verantwoord is het risico te lopen. Er is daarbij een relatie tussen de opbrengst van vertrouwen (wat levert vertrouwen geven op?), de waarschijnlijkheid (wat is het risico dat ik loop door vertrouwen te geven?) en de mate van vertrouwen (vertrouw ik iets of iemand helemaal of ten dele of alleen in bepaalde omstandigheden?).

Of de ander de afspraken en beloften nakomt is in het algemeen afhankelijk van:

- *De intenties van de ander.* Hoe belangrijk is het voor de een om te voldoen aan de verwachtingen van de ander? In welke mate wil hij daaraan voldoen?
- *De competenties en/of middelen van de ander.* Iemand wil graag aan de verwachtingen van de ander te voldoen, maar mist de competenties of de middelen daarvoor (hij wil wel, maar kan niet).
- *De omstandigheden waarbinnen het realiseren van de verwachtingen zich afspeelt.* De ander wil aan de verwachtingen voldoen, normaal gesproken doet hij dat ook, maar door omstandigheden lukt hem dat nu niet.

### Wantrouwen versus vertrouwen

Vaak wordt vertrouwen gepositioneerd tegenover wantrouwen (wantrouwen ↔ vertrouwen). Bos (1997) ziet vertrouwen als een middendeugd die tussen wantrouwen en blind vertrouwen ontwikkeld moet worden (wantrouwen → ontwikkeld vertrouwen ← blind vertrouwen). Ontwikkeld vertrouwen kan dan gezien worden als vertrouwen dat gerechtvaardigd is gebleken. Vertrouwen en gezond wantrouwen kunnen heel goed samengaan en leiden tot gerechtvaardigd vertrouwen. Vertrouwen is evenzeer de uitkomst als de basis van samenwerking. Vertrouwen bouwt zich langzaam (in interactie) op. Vertrouwen is in het begin vaak een 'sprong in het duister', die voorzichtig begint.

Iedere keer dat de verwachting dat een risico zich niet zal manifesteren onterecht blijkt, is dit een inbreuk op het opgebouwde vertrouwen. Je kunt het risico beperken door te investeren in het verzamelen van meer kennis/informatie omtrent het doen en laten van de ander. Dat gaat echter gepaard met extra kosten/inspanningen, bijvoorbeeld de kosten van het opleggen van een informatieplicht en de kosten om deze informatie te checken.

Vertrouwen kan derhalve extrinsieke (economische) waarde hebben. Deze waarde ligt in het feit dat vertrouwen de samenwerking tussen mensen en organisaties bevordert en daarmee de transactiekosten verlaagt. Vertrouwen beperkt de kosten die benodigd zijn om meer informatie ten behoeve van meer zekerheid te verkrijgen. Het opleggen van een informatieplicht en het controleren van informatie kunnen bovendien slechts schijnzekerheid opleveren in plaats van echte zekerheid (Aardema, 2007).

Daarnaast kunnen te veel regels en controle leiden tot een verstikend klimaat waarin geen ruimte is voor initiatief, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Mensen werken prettiger in een klimaat van vertrouwen en het leidt veelal tot betere prestaties.

Vertrouwen kan derhalve – naast extrinsieke economische waarde – ook intrinsieke waarde hebben, dat wil zeggen dat het op zichzelf als prettig wordt ervaren. Voor velen is het eenvoudig prettiger om op vertrouwen gebaseerde relaties te hebben dan relaties waarin men met vijandigheid en intrige om moet gaan (Bijlsma-Frankema en Smid, 2006).

### De keerzijde van vertrouwen

De keerzijde van vertrouwen is dat het beschaamd kan worden en gevoelig is voor verraad. Ernstige inbreuken op het vertrouwen kunnen ertoe leiden dat het vertrouwen een of meerdere stappen terugvalt. Een bekend gezegde in dit verband is: vertrouwen komt te voet en gaat te paard. In het uiterste geval kan het zelfs het voortbestaan van een organisatie bedreigen. Dit geldt a fortiori in het geval er sprake is geweest van een overmaat aan vertrouwen of blind vertrouwen (denk aan de Icesave Bank). Soms kunnen (meer) regels en controle een noodzakelijke tussenstap zijn om de basis voor het vertrouwen weer te herstellen en om vervolgens opnieuw te werken aan vertrouwen. Maar evenzeer kan deze stap het begin zijn van een neerwaartse spiraal als deze niet effectief blijkt te zijn en besloten wordt tot nog meer regels en controle. Voorkomen moet worden dat eenmaal verstrekt vertrouwen in de loop der tijd leidt tot onachtzaamheid (naïviteit of onwil om de

risico's onder ogen te zien). Daarom zal er bij vertrouwen een permanente alertheid aanwezig moeten zijn, gericht op het opvangen van signalen of ontwikkelingen die erop kunnen duiden dat zich risico's gaan voordoen (om zonodig passende maatregelen te nemen).

In een gevoelige omgeving kan vertrouwen zeer kwetsbaar zijn. Kleine gebeurtenissen of een misverstand kan dan een proces in gang zetten dat vergaande consequenties tot gevolg heeft. Ook een wijziging in de interne belangen (verkeerde prikkels) kunnen zo'n proces op gang brengen, waardoor personen die in het verleden met elkaar samenwerkten tegenover elkaar komen te staan. Macht en machtsposities kunnen daarbij een belangrijke rol spelen. Bos (1997) noemt macht die niet wordt gestuurd door morele motieven, de grootste opponent van vertrouwen.

'Echt' vertrouwen (of vertrouwen in sterke zin) is de verwachting dat mensen of dingen ons niet in de steek laten of een gebrek aan aandacht voor die mogelijkheid, zelfs als daartoe gepercipieerde mogelijkheden of prikkels bestaan. Er is dan sprake van loyaliteit en sociale reciprociteit gebaseerd op ethiek, empathie, vriendschap of gewoontevorming. Dus geen opportunisme en dus ook vertrouwen onder lastige omstandigheden (Nooteboom, 2002).

### Kritische succesfactoren voor vertrouwen en in control zijn

Hiervoor is aangegeven dat het voor een organisatie zeer lonend kan zijn meer in te zetten op vertrouwen maar dat dit tegelijk ook risico's met zich mee kan brengen. Wanneer een organisatie wil inzetten op het geven van meer vertrouwen maar tegelijk in control wil zijn en blijven, kunnen daarvoor op grond van het hiervoor genoemde negen kritische succesfactoren<sup>1</sup> geformuleerd worden:

#### 1. Er bestaan duidelijke basisafspraken

Vaak wordt gedaan alsof regels en vertrouwen uitersten (tegenstellingen) van elkaar zijn. Dit is onjuist. Afspraken (regels) kunnen juist sterk bijdragen aan vertrouwen. Het is belangrijk voor de *essentiële* elementen in de vertrouwensrelatie afspraken te maken waarop je kunt en mag rekenen.

#### 2. Partijen bezitten de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken

Als een persoon of instelling over onvoldoende kwaliteiten (capaciteiten) beschikt en daardoor de verwachtingen niet kan waarmaken is dat de doodsteek voor een vertrouwensrelatie.

#### 3. Partijen hebben en houden een gedeeld belang

Als er geen gedeeld belang is (en een zekere wederzijdse afhankelijkheid) is er weinig noodzaak om rekening met elkaar te houden en is er ook weinig belang om te investeren in vertrouwen. Voor een duurzame vertrouwensrelatie is het belangrijk dat er een evenwichtig verdeeld, gedeeld belang is en dat die blijft bestaan.

#### 4. Partijen hebben en houden een positief beeld (gevoel) over en weer

Een gedeeld belang geeft de rationele kant van een vertrouwensrelatie aan. Een positief beeld (gevoel) over en weer zal bijdragen aan een 'echt' vertrouwen, gebaseerd op empathie en loyaliteit. Hierbij spelen gemeenschappelijke cultuur en gedeelde normen en waarden een belangrijke rol. Zonder een positief beeld over en weer zal er bij partijen een terughoudendheid aanwezig zijn om grote risico's te accepteren door te vertrouwen op de ander.



## 5. Partijen zorgen voor een goede informatie-uitwisseling (open communicatie)

Vaak heeft de ene partij meer informatie dan de ander. Wanneer de ene partij deze informatievoorsprong niet deelt maar voor zich(zelf) houdt, leidt dit bij de ander tot een toenemend wantrouwen. Daarnaast is een open communicatie belangrijk omdat onbekend ook onbemind maakt. Je moet je in de ander kunnen verplaatsen, je moet elkaar kunnen aanspreken en dan ook weten hoe de ander zal reageren.

## 6. Partijen hebben goed zicht op de risico's en zijn bereid deze te accepteren

Vertrouwen in en op de ander houdt per definitie het nemen van een bepaald risico in. Bij vertrouwen is er dus altijd sprake van een zekere mate van onzekerheid. Het is belangrijk dat je goed zicht hebt op de omvang van de risico's die zich kunnen voordoen en deze moet je ook bereid zijn te accepteren.

## 7. De essentiële elementen die de basis vormen voor het vertrouwen, mogen gecontroleerd worden

Controle is niet strijdig met vertrouwen. Controle kan positieve informatie geven over het handelen (gedrag) van de ander en dus het vertrouwen versterken. Controle is dan gericht op het onderbouwen van 'gerechtvaardigd vertrouwen'. Controle kan echter ook onterecht (niet-gerechtvaardigd) vertrouwen aan het licht brengen. Controle draagt er dus ook aan bij dat 'blind vertrouwen' wordt voorkomen.

## 8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken

Vaak wordt op een inbreuk direct gereageerd met meer regels en controle als een soort 'Pavlovreactie'. Dit is een juiste reactie als er sprake is van 'verkeerde intenties'. De oorzaak van de inbreuk op het vertrouwen kan echter ook liggen in het ontbreken van de benodigde capaciteiten (kwaliteiten) of in het zich voordoen van bijzondere omstandigheden. In het geval van het 'ontbreken van de

## Conclusie

Het gaat niet om regels en controle óf vertrouwen maar om het juiste evenwicht tussen regels en controle én vertrouwen. Het gaat niet om wantrouwen tegenover blind vertrouwen maar om de vraag hoe te komen tot gerechtvaardigd vertrouwen. Bij de negen kritische succesfactoren om te komen tot gerechtvaardigd vertrouwen gaat het zowel om harde succesfactoren (zoals duidelijke basisafspraken, controle mag en sancties als sluitstuk) als zachte succesfactoren (zoals positief beeld/gevoel, open communicatie en inbreuken bespreken). Als een organisatie in een concrete situatie zowel aan de harde als de zachte succesfactoren inhoud geeft, kan vertrouwen geven en in control zijn heel goed samengaan. Een uitdaging voor de interne auditor om hier een in controlonderzoek naar te doen. De negen kritische succesfactoren kan hij daarbij als referentiekader gebruiken voor het formuleren van de auditcriteria voor zijn onderzoek.

benodigde capaciteiten' zal een investeren in die capaciteiten (opleiding) in het algemeen een veel betere aanpak zijn. In het geval van 'bijzondere omstandigheden' zou samen nagedacht kunnen worden op welke wijze met die omstandigheden in de toekomst beter rekening gehouden kan worden.

## 9. Sancties zijn bij verkeerde intenties het uitgangspunt

Vertrouwen staat of valt met goede intenties over en weer. Als een bewuste inbreuk is gemaakt op deze goede intenties vervalt de basis voor het vertrouwen. Van tevoren moet duidelijk zijn dat vertrouwen niet gratis is en dus niet zonder gevolgen geschonden kan worden. Partijen moeten wederzijds investeren in vertrouwen en er duidelijk iets voor over hebben om de vertrouwensrelatie te continueren. Alleen dan kan zich een duurzame vertrouwensrelatie ontwikkelen. □



Robert Vos (l) is hoofd projectbureau Onderzoeksopdrachten Audit- en Beheersingsvraagstukken bij het ministerie van Financiën. ✉ r.o.vos@minfin.nl  
René Witte (r) is seniorbeleidsadviseur bij de afdeling Begrotingsbeheer van de directie Begrotingszaken bij hetzelfde ministerie. ✉ r.j.witte@minfin.nl

Samen hebben zij op 25 juni jl. een congres voor auditors en controllers bij het rijk georganiseerd over het thema vertrouwen in relatie tot in control zijn. Voor dit congres hebben zij een brochure geschreven met als titel *Vertrouwen geven en in control zijn. Gaat dat samen?* Dit artikel is geschreven op basis van deze brochure. Belangstellenden kunnen de brochure per mail opvragen bij de auteurs.

## Literatuur

- Aardema, H., *Control voor leiders*. Elsevier Overheid, Den Haag, 2007.
- Bijlsma-Frankema, K. en G. Smid, 'Vertrouwen binnen overheidsorganisaties'. In *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur* (onder redactie A. Korsten en P. de Goede), Elsevier Overheid, Den Haag, 2006.
- Bos, L., *Vertrouwen als fundament voor de samenleving*, Christoffor. Zeist, 1997.
- Cools, K., *Controle is goed, vertrouwen nog beter*, Van Gorcum, 2005.
- KPMG, *Trust rules*, Amstelveen, 2009.
- Ministerie van Algemene Zaken, *Samen leven, samen werken*, beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV, Den Haag, 2007.
- Nooteboom, B., *Vertrouwen. vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Academic Service, 2002.

## Noten

1. Zie ook het grote aantal overeenkomsten met de Trust rules die in dezelfde periode door KPMG zijn geformuleerd (<http://www.kpmg.nl/site.asp?id=45685>). De Trust rules hebben een iets ander vertrekpunt, namelijk de manager en wat hij moet doen om vrouwen te organiseren. Dit leidt tot een aantal verschillen, met name in formuleringen. De achtergrondfilosofie is dezelfde.

# De lezer over soft controls

Ook voor dit themanummer hebben we het woord aan de lezer van *Audit Magazine* gegeven. Op de website van het IIA stonden drie stellingen waarop 65 reacties kwamen. Een samenvatting van de ontvangen reacties.

## Stelling 1

Als internal auditor ben ik voornemens meer aandacht aan soft controls te gaan schenken in mijn onderzoeken.

	In %
1. Helemaal mee eens	38
2. Mee eens	48
3. Neutraal	6
4. Mee oneens	5
5. Helemaal mee oneens	3

## Stelling 2

Internal auditors hebben voldoende expertise om soft controls te kunnen onderzoeken.

	In %
1. Helemaal mee eens	4
2. Mee eens	23
3. Neutraal	32
4. Mee oneens	36
5. Helemaal mee oneens	5

## Stelling 3

In de auditopleidingen en het cursusaanbod die mij ter beschikking staan wordt voldoende aandacht besteed aan soft controls.

	In %
1. Helemaal mee eens	0
2. Mee eens	33
3. Neutraal	24
4. Mee oneens	38
5. Helemaal mee oneens	5

Dat soft controls belangrijk zijn werd door de lezer onderschreven: 86 procent is voornemens om meer aandacht te schenken aan soft controls in onderzoeken. Ook werd het belang van soft controls aangehaald. Er waren reacties als: soft controls zijn de hardware van de organisatie. Daarnaast wordt er meer aandacht gewenst voor soft controls. Eén respondent merkte scherp op dat er veertig jaar geleden ook aandacht bestond voor soft controls, alleen dat het nu meer expliciet gebeurt.

## Voldoende expertise?

Het is mooi dat het voornemen om meer aandacht aan soft controls te schenken bestaat, echter hoe dit voornemen in praktische acties om te zetten? Hebben we hiervoor voldoende expertise? Zo'n kwart van de respondenten vond van wel. Een aantal ervoer een gebrek aan methoden. Eén respondent reageerde dat niet elke auditor oog heeft voor soft controls en dat dit met name veroorzaakt wordt door een gebrek aan sensitiviteit. De vraag is of sensitiviteit aan te leren is. Dit brengt ons op stelling 3. Stelling 3 was dat in de auditopleidingen en het cursusaanbod voldoende aandacht besteed wordt aan soft controls. De meningen hierover zijn niet eenduidig. Eén respondent gaf aan dat het cursusaanbod wel afdoende is, maar dat er in de opleidingen onvoldoende aandacht aan wordt besteed. Het gebrek aan methoden wordt een aantal malen in de reacties genoemd met daarbij de suggestie dat het IIA wellicht guidance hiervoor zou kunnen ontwikkelen. □

De redactie wil alle respondenten bedanken. Niet alleen op deze manier uiten we onze waardering, dat doen we ook met een gratis boekenpakket. Het lot is ditmaal gevallen op Fransje van Roon uit Krabbendam!

De volgende stellingen komen er aan. Houd de website van het IIA in de gaten en geef je mening!

# Inspired & Insightful



## It's a promise.

Risk Advisory. Finance Management. As the business challenges facing our clients continue to grow, so do our service offerings and areas of expertise. Inspired by their needs, we design our insightful solutions to provide the right people and processes to resolve even the most complex issues. That's our promise to our clients - and to you.

## We are Jefferson Wells

To learn more about the Jefferson Wells difference  
visit [www.JeffersonWells.com](http://www.JeffersonWells.com)



Plaza Arena, gebouw Apollo  
Herikerbergweg 9  
1101 CN Amsterdam Z.O.  
Tel. 020-3468900

RISK ADVISORY

TAX

FINANCE MANAGEMENT



# Hoe Soft mogen Soft controls zijn?

Dr. S.C. Bleker-van Eyk\*

**L**angzaam kruipen we uit het crisisdal en wat zien we: de vossen verliezen hun streken niet! De bonuscultuur zorgt nog steeds voor moeilijkheden. Leningen worden weer verpakt. Van de schrik bekomen gaan we weer als vanouds aan de slag. Na Nick Leeson, wisten de banken ons te verzekeren, zou dit nooit meer geschieden. De internal controls zouden aangescherpt worden. Jérôme Kiervel deed het nog eens dunnetjes over bij Société Générale. Wacht ons na deze financiële crisis hetzelfde lot of lukt het een cultuurwijziging tot stand te brengen?

Wie cultuur zegt, zegt soft controls. Als we integriteit analyseren, is het vanuit het oogpunt van controls verstandig om het gedrag van de medewerker onder te verdelen naar de verschillende factoren die het gedrag van de medewerker beïnvloeden. Integriteit is op zich een veel te grillig onderwerp dat zich moeilijk laat beheersen, terwijl de factoren die de integriteit beïnvloeden (gelegenheid, druk en rationalisatie) veel betere aanknopingspunten geven voor het koppelen aan controls. Binnen iedere organisatie bestaat *gelegenheid*. Zonder gelegenheid is ondernemen onmogelijk. Het eenvoudigweg hebben van een laptop geeft de gelegenheid om de laptop te stelen of om deze te gebruiken voor zaken waarvoor hij niet is bedoeld.

*Druk* is gezond en het laat de medewerker wat harder lopen, maar te veel druk leidt tot foutief gedrag en het ontwijken van de door de organisatie opgezette controlehindernissen.

En dan de *rationalisatie*. Het is de mens eigen om een reden – ofwel een rechtvaardiging – te zoeken voor zijn gedrag. Waarom zou de medewerker met de druk die hij voelt geen gebruik kunnen maken van de gelegenheid die hem geboden wordt? Hier zien we vaak dat the tone at the top en the tone of the peers als hoofdbeheersmaatregelen worden gezien. Als de cultuur binnen de organisatie slecht is en de medewerker het gevoel heeft dat zijn collega's of de top de gelegenheid ook (zouden) grijpen, dan zal hij de gelegenheid wellicht niet aan zich voorbij laten gaan.

Aan *gelegenheid* en *druk* kunnen we een breed scala van hard controls koppelen, zoals functiescheidingen, autorisaties, fysieke controle, duidelijke procesbeschrijving, et cetera. De bonuscultuur kan afgeschaft worden. De targets kunnen bijgesteld worden. Pre-employment screening weert ongewenste medewerkers. Maar hoe krijg je het tussen de oren dat die mensen die al binnen zijn zich gewenst *blijven* gedragen? Hier komen we op het gebied van de soft controls, zoals the tone at the top en the tone of your peers.

Om een verandering in de cultuur teweeg te brengen moet je in het hoofd van de medewerker krui- pen. Daar ligt het probleem: mensen zeggen het een en doen het ander. Als puntje bij paaltje komt reageren medewerkers vaak anders. Hoe behouden we de controle? Soft controls zoals gedragscodes, dilemmabesprekingen en bewustwordings- trainingen zijn prima, maar bieden onvoldoende waarborgen. De enige wijze waarop de soft controls effectiever te maken zijn, is door ze te *verhar- den*. We moeten op zoek gaan naar hardere controls die we kunnen koppelen aan de soft controls. De naleving van de soft controls moet meetbaar worden gemaakt. Er moet een audit trail zijn waar- in de naleving zichtbaar wordt. De soft elementen moeten we verwerken in de hardere controls, bijvoorbeeld gedragsnormen koppelen aan kern- competenties en zodoende sturen via de functio- nerings- en beoordelingscyclus. Ook kunnen e- learnings met verplichte registratie helpen. Wel is het dan noodzaak om de e-learning ook daadwer- kelijk aantrekkelijk te maken, zodat de medewer- ker zich herinnert waar de training over ging. Deze weg wordt momenteel ingeslagen door e- learning langzaam te vervangen door online gaming waarin learningelementen verwerkt wor- den. De nieuwe uitdaging voor auditors is om samen met de verantwoordelijken voor het inte- griteitbeleid rond de tafel te gaan zitten en een verhardende schil te leggen rond de soft controls, inclusief het verkrijgen van evidence dat het gewenste gedrag ook daadwerkelijk wordt ver- kregen.

\* Sylvie C. Bleker-van Eyk is director Deloitte Center of Excellence on Compliance & Integrity.

**Deloitte.**

# Inzicht in ethische besluitvorming in organisaties

Het onderwerp ethiek en de toepassing ervan in organisaties is een hot topic. Niet alleen in organisaties zelf, maar ook in de samenleving als geheel. Hoe kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun medewerkers zich ethisch gedragen en ethische beslissingen nemen en wat betekent dit voor de werkzaamheden van de internal auditor?

Drs.ing. M.P. Zantman RO

Recente schandalen binnen bijvoorbeeld banken, wooncorporaties en zorginstellingen tonen aan dat het onderwerp ethiek meer dan actueel is. Discussies rondom de oorzaken en oplossingen van de huidige kredietcrisis worden vooral gevoerd omtrent de ethiek van bankiers en de invloed van bonussystemen op hun gedrag. Deze recente schandalen benadrukken het belang van ethisch gedrag in organisaties. De aanbevelingen tot invoering van nieuwe corporate governance wetgeving zoals bijvoorbeeld de aanbevelingen uit de rapporten van De Larosiere<sup>1</sup> en de Commissie Maas<sup>2</sup>, geven aan dat de samenleving verwacht dat organisaties en hun medewerkers zich ethisch gedragen. In dit artikel wordt door middel van een nieuw referentiekader handen en voeten aan de toepassing van ethiek in organisaties gegeven. Daarnaast geeft het auditors een instrument in handen waarmee ze zich een oordeel kunnen vormen.

## Het belang van ethisch gedrag

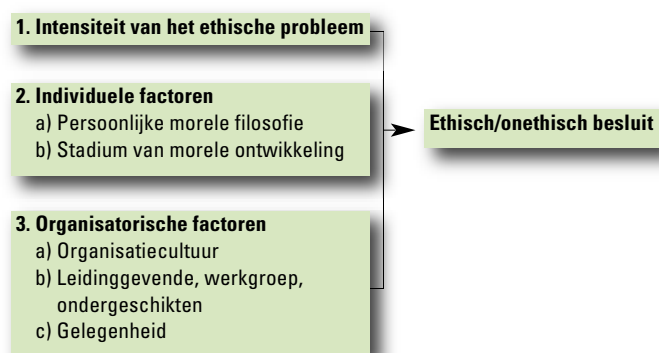
Onethisch gedrag is een groot risico voor organisaties en daarmee een relevant onderwerp voor de internal auditor. Ethiek en besluitvorming staan echter nog niet hoog genoeg op de agenda van afdelingen. Dit heeft mede te maken met het soft aspect van deze onderwerpen: soft controls zijn moeilijk meetbaar en toetsbaar. Als auditors hebben we niet de theoretische kennis en missen we een praktisch referentiekader om uitspraken te kunnen doen over de mate waarin organisaties in control zijn over de (ethische) besluitvorming van medewerkers.

## Referentiekader

Er bestaan vele modellen voor ethische besluitvorming. Het meest volledige, multidimensionale model is een raamwerk dat

is ontwikkeld door Ferrell en Gresham (1985) (zie *figuur 1*). Het bevat drie factoren die van invloed zijn op ethische besluitvorming in een organisatie, te weten:

1. intensiteit van het ethische probleem;
2. individuele factoren;
3. organisatorische factoren.



Figuur 1. Model van Ferrell en Gresham (1985)

Het model van Ferrell en Gresham biedt onvoldoende houvast om te dienen als toetsingskader. Om het werkbaar te maken voor de internal auditor is in een aantal stappen een praktisch referentiekader ontwikkeld (zie *figuur 2*). Als eerste stap is het model van Ferrell en Gresham gecombineerd met de belangrijkste theorieën rondom ethische besluitvorming. Dit helpt de auditor de benodigde kennis terug te vinden in de literatuur, zoals bijvoorbeeld de theorie van morele ontwikkeling van Kohlberg. Vervolgens zijn per factor de risico's beschreven. Dit laat zien wat de invloed van de betreffende factor is op het nemen van een

Intensiviteit van het ethische probleem	
Hoe belangrijk acht de besluitvormer het probleem. Dit wordt bepaald door: 1. morele ontwikkeling van het individu (theorie van Kohlberg); 2. het ethisch klimaat van de organisatie (theorie van Carroll); 3. ethische dilemma's (theorie van Navran; Verweij; Wartick & Wood).	<b>Beheersmaatregelen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificeren van probleemintensiteit.</li><li>• Communicatie en opleiden van medewerkers hoe om te gaan met het ethisch probleem en dilemma's.</li><li>• Beïnvloeden van de intensiteit door het opstellen van:<ul style="list-style-type: none"><li>- corporate values,</li><li>- gedragscodes,</li><li>- beloningssystemen,</li><li>- sancties.</li></ul></li></ul>
<b>Risico</b> Als een individu en de organisatie een probleem niet dezelfde intensiteit toebedelen dan kan een medewerker een onethisch besluit nemen.	

Individuele factoren	
<b>Persoonlijke morele filosofie</b> Principes en richtlijnen die een individu gebruikt om te beslissen wat goed en fout is in het geval van een ethisch dilemma. Aangeleerd door opvoeding, religie en sociale omgeving.	<b>Beheersmaatregelen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisaties hebben geen invloed op de morele filosofie van een medewerker.</li><li>• Morele ontwikkeling:<ul style="list-style-type: none"><li>- opleiding,</li><li>- regels/procedures,</li><li>- sancties,</li><li>- dilemmatraining.</li></ul></li></ul>
<b>Niveau van morele ontwikkeling</b> Het niveau van morele ontwikkeling dat een individu heeft bereikt (Kohlberg). Dit bepaalt hoe een individu redeneert wanneer hij wordt geconfronteerd met een ethisch dilemma.	
<b>Risico</b> Als een individu een laag niveau van morele ontwikkeling heeft dan zijn de besluiten bij een ethisch dilemma gebaseerd op eigen interesse. Een medewerker kan een onethisch besluit nemen.	

Organisatorische factoren	
<b>Organisatiecultuur</b> Gedeelde set van waarden, normen en de manier waarop problemen in een organisatie worden opgelost. De cultuur is richtinggevend voor (ethisch) gedrag (Ferrell; Navran; Wartick & Wood; Carroll).	<b>Beheersmaatregelen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatiecultuur:<ul style="list-style-type: none"><li>- ethisch beleid,</li><li>- gedragscodes,</li><li>- tone at the top.</li></ul></li><li>• Leidinggevend, werkgroepleden en ondergeschikten:<ul style="list-style-type: none"><li>- ethisch beleid,</li><li>- gedragscodes,</li><li>- opleiding,</li><li>- sancties,</li><li>- gelegenheidsreductie.</li></ul></li><li>• Gelegenheid:<ul style="list-style-type: none"><li>- structuren en beleid,</li><li>- regels/procedures,</li><li>- communicatie en training,</li><li>- beloningssystemen.</li></ul></li></ul>
<b>Leidinggevend, werkgroepleden en ondergeschikten</b> Geven advies en informatie in zowel een formele als informele context.	
<b>Gelegenheid</b> Conditie die gelegenheid voor (zelf)verrijking verschaffen stimuleren onethisch gedrag.	
<b>Risico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organisatiecultuur die onethische besluitvorming ondersteunt.</li><li>• Medewerker identificeert zichzelf met leidinggevend, teamleden en ondergeschikten en kan onethisch gedrag overnemen.</li><li>• Gelegenheid kan onethisch gedrag stimuleren.</li></ul>	

Figuur 2. Referentiekader met combinatie van belangrijkste theorieën, beïnvloedende factoren, risico's en beheersmaatregelen

onethisch besluit. Ten slotte zijn enkele voorbeelden opgenomen van beheersmaatregelen die de organisatie kan nemen om het risico op onethische besluitvorming te verminderen. De auditor heeft nu een referentiemodel in handen waarmee hij uitspraken kan doen over ethische besluitvorming.

Maar hoe werkt het referentiemodel precies? Het model kan worden samengevat door te stellen dat ethische besluitvorming binnen een organisatie niet alleen afhankelijk is van persoonlijke factoren als bijvoorbeeld de morele ontwikkeling van een individu. Medewerkers werken namelijk niet alléén in een organisatie en hun beslissingen worden sterk beïnvloed door een aantal organisatorische factoren. Dit zijn onder andere de ethische cultuur,

het gedrag en de invloed van collega's op de besluitvormer en de 'gelegenheid', die onethisch gedrag kan stimuleren. Ten slotte heeft de mate van intensiteit waarmee het ethische probleem wordt ervaren invloed op de besluitvorming. Organisaties kunnen dan ook op meerdere manieren maatregelen nemen om ethisch gedrag en ethische besluitvorming van werknemers te stimuleren en het risico op onethische besluiten te verminderen.

### 1. Intensiteit van het ethische probleem

Een ethisch probleem kan worden gezien als een probleem met een ethische component. Een ethisch probleem impliceert een duidelijke beslissing tussen een goede actie en een verkeerde



actie en de beslisser begrijpt wat goed is en wat fout. Een voorbeeld. Een manager moet beslissen om al dan niet bestrijdingsmiddelen te exporteren naar een derdewereldland. Hij weet dat het middel zal worden gestort in een lokaal meer met drinkwater. Zodra de manager onderkent dat hier niet alleen sprake is van een economische beslissing maar dat er ook een ethische kant aan de beslissing zit, is er niet alleen meer sprake van een probleem, maar van een ethisch probleem.

De intensiteit wordt bepaald door de mate waarin hij ethische overwegingen aan de besluitvorming toekent. Wordt de exportbeslissing bijvoorbeeld alleen op basis van economische gronden genomen, dan kent het een lage intensiteit. Deze intensiteit varieert in de tijd en tussen mensen, beïnvloed door de waarden, overtuigingen en percepties van de persoon. Factoren als de persoonlijke morele ontwikkeling, het ethisch klimaat van de orga-

## De internal auditor kan grote toegevoegde waarde leveren door het ethisch klimaat in de organisatie te beoordelen

nisatie en ethische dilemma's bepalen waarom verschillende mensen problemen met wisselende intensiteit ervaren. Het is belangrijk om toe te lichten dat een ethisch probleem niet hetzelfde is als een ethisch dilemma. Dit laatste doet zich voor wanneer er een afweging plaatsvindt tussen verschillende normen en waarden, waarbij beide conflicterende waarden zijn te verdedigen. Terug naar het voorbeeld van de bestrijdingsmiddelen: als de manager weet dat de middelen op lange termijn schadelijk kunnen zijn voor de gezondheid, maar ze zijn op korte termijn nodig om de hongerende bevolking te voeden, dan treedt een ethisch dilemma op. Welke waarde is belangrijker? Wat vindt ik als manager belangrijk en wat vindt het bedrijf? Beide overwegingen zijn te verdedigen. Welk alternatief de manager ook kiest, hij zal altijd één van zijn waarden ondergeschikt moeten maken.

Dit voorbeeld toont aan dat, tenzij individuele medewerkers, de (werk)groep en de organisatie allemaal dezelfde normen en waarden delen, er een omgeving is voor het ontstaan van ethische dilemma's. Voor een organisatie is het belangrijk dat medewerkers de juiste afwegingen maken, in lijn met wat de organisatie ethisch vindt. Het identificeren van problemen met een ethische component die medewerkers zouden kunnen ondervinden is daarom een eerste stap in het nemen van beheersmaatregelen. Vervolgens dient de organisatie de intensiteit van deze problemen te bepalen. Hoe groot is de ethische component in de beslissing? De organisatie kan de intensiteit beïnvloeden door duidelijk grenzen te stellen via gedragscodes, bonussystemen en sancties. Daarnaast dient de organisatie maatregelen te nemen om

medewerkers voor te lichten over en te trainen in het omgaan met de dilemma's die zich voordoen in ethische problemen wordt bewustzijn gecreëerd onder de medewerkers. Daarnaast moeten ze ook worden geïnformeerd over en opgeleid in de manier waarop de organisatie wil dat deze dilemma's worden behandeld. Dit is een belangrijke stap in de bewustwording bij medewerkers en hun vermogen om beslissingen te nemen die in lijn zijn met de ethiek van de organisatie.

### 2. Individuele factoren

Individuele factoren zijn van invloed op het oplossen en evalueren van ethische kwesties. Twee onderliggende componenten hierin zijn de persoonlijke morele filosofie van een individu en het stadium van morele ontwikkeling.

Persoonlijke morele filosofie betreft de beginselen of de regels die het individu gebruikt om te beslissen wat goed en fout is. Mensen leren deze principes en regels gedurende hun opvoeding, in sociale groepen, religie en onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers verschillende morele opvattingen kunnen toepassen in verschillende situaties. Een voorbeeld. Hoe iemand tegen het vertellen van een leugen aankijkt, kan de ene keer worden beïnvloed door zijn opvoeding en in een andere situatie door een opvatting uit zijn vriendenkring. Dit mechanisme maakt het voor de internal auditor erg complex om het ethische besluitvormingsproces te beoordelen.

De tweede component is het niveau van moreel redeneren. Deze theorie van Kohlberg kan helpen om te begrijpen hoe werknemers kunnen redeneren wanneer ze worden geconfronteerd met een ethisch dilemma. Afhankelijk van hun niveau van morele ontwikkeling zullen ze voor eigen gewin gaan (egoïstisch) of een bijdrage aan het geheel (altruïstisch) als doel hebben. Kohlberg heeft ook geconcludeerd dat het niveau van morele ontwikkeling beïnvloed kan worden door ervaring en opleiding. Organisaties hebben hierop dus invloed.

### 3. Organisatorische factoren

Ten slotte spelen organisatorische factoren een rol op ethische besluitvorming. De cultuur van een organisatie en de invloed van collega's (leidinggevenden, werkgroepleden en ondergeschikten) beïnvloeden de beslissingen op de werkplek. Ook de gelegenheid kan onethisch gedrag stimuleren. Een voorbeeld. Veel bedrijven stellen hoge financiële prestatiedoelen (zoals maximale aandeelhouderswaarde) en navenante bonussen voor managers om deze doelen te halen. Veel managers worden in deze situaties geconfronteerd met het dilemma van het langetermijnbelang van de organisatie en de kortetermijnwinsten. Als de beloningen die ze ontvangen zijn gekoppeld aan winst op korte termijn kan de druk groter zijn om onethische beslissingen te nemen of onethisch gedrag te vertonen.

Organisaties kunnen de kans op naleving van ethisch beleid verbeteren door de invoering van diverse maatregelen.

Gedragscodes en ethisch beleid, regels die op adequate wijze

worden gehandhaafd, gedrag van het senior management op het gebied van ethische dilemma's (tone at the top), training en communicatie van de corporate values, ze dragen allemaal bij aan het ethische klimaat van een organisatie.

Het zal u niet verbazen dat de internal auditor grote toegevoegde waarde kan leveren aan de organisatie door het geheel van genomen maatregelen met betrekking tot het ethisch klimaat van de organisatie te beoordelen en te adviseren over mogelijke verbeteringen.

### Internal auditor en ethiek

Hiervoor is al kort de rol besproken die internal auditors kunnen spelen bij de verbetering van het ethische klimaat van hun organisatie. Door het gepresenteerde referentiemodel te gebruiken krijgt de auditor een instrument in handen om de factoren die van invloed zijn op ethische besluitvorming van een individu in een organisatie te beoordelen.

Het management is verantwoordelijk voor het opstellen van beleid ten aanzien van ethiek en het inrichten van beheerssystemen om de effectiviteit van de bedrijfsethiek te monitoren. Beloningssystemen dienen zodanig te zijn ingericht dat ook de ethische component en het langetermijnbelang worden meegenomen in de besluitvorming. Daarnaast dient het management te zorgen voor dialoog in de organisatie en het trainen van medewerkers. Het is belangrijk om te identificeren met welke dilemma's medewerkers worden geconfronteerd en hoe hiermee moet worden omgegaan. Organisaties dienen hun interne auditafdeling in te zetten op het onderwerp ethiek, want de internal auditor bevindt zich in een uitstekende positie om het management additionele zekerheid te verschaffen over de effectiviteit van de genoemde beheersmaatregelen.

Daarnaast kan een audit bijdragen aan het identificeren van:

- potentiële ethische probleemgebieden en risicofactoren;
- verschillen tussen gepercipieerde en werkelijke corporate values in een organisatie;
- belemmeringen voor ethische activiteiten en gebreken in de beheersmaatregelen die onethisch gedrag zoals diefstal en fraude, kunnen voorkomen;
- dilemma's die ontstaan wanneer een medewerker moet kiezen tussen eigenbelang, groepsbelang of organisatorisch belang. □

### Noten

1. De Larosiere e.a., *Report by the High Level Group on Financial Supervision in the EU*, 2009.
2. Adviescommissie Toekomst Banken, *Naar Herstel van Vertrouwen*, 2009.

### Conclusie

De internal auditor is uitstekend gepositioneerd om een belangrijke rol te spelen bij het vergroten van ethisch gedrag in zijn organisatie. Besluitvorming is een van de belangrijkste activiteiten op de werkplek en alleen door het nemen van een besluit kan een medewerker een ethisch probleem oplossen. De organisatie dient maatregelen te nemen om ethische besluitvorming in de organisatie te bevorderen, want onethisch gedrag is een groot risico. Het onderwerp is daardoor relevant voor de internal auditor.

Om de factoren te begrijpen die van invloed zijn op ethische besluitvorming, is in dit artikel een praktisch referentiekader gepresenteerd. De internal auditor kan nu zijn onafhankelijke mening geven over de maatregelen die de organisatie heeft genomen om ethische besluitvorming te bevorderen.

Recente schandalen hebben ertoe geleid dat de maatschappij van organisaties verwacht dat ze ethisch gedrag garanderen. Dit wordt afgedwongen door nieuwe wetgeving, die poogt ethisch gedrag en goede corporate governance te stimuleren.

Veranderende waarden en nieuwe wetgeving zullen in de toekomst nog meer invloed op organisaties hebben. Internal auditors moeten zich bewust zijn van deze ontwikkelingen en ze vertalen naar consequenties voor de organisatie. De samenleving zet steeds meer de norm voor wat als ethisch of onethisch gedrag wordt beschouwd.

Ethiekgerelateerde onderwerpen zijn momenteel nog geen onderdeel van de meeste audits, voornamelijk door onbekendheid met het onderwerp en het gepercipieerde 'softe' karakter van het onderwerp. Maar door het toepassen van een combinatie van standaard auditmethoden en het gepresenteerde referentiekader, is de internal auditor nu in staat zich ook over dit onderwerp een oordeel te vormen. Het toetsen van beleid, procedures, trainingsprogramma's en monitoring- en feedbacksystemen zijn al onderwerpen die de internal auditor onderzoekt en waarover wordt geadviseerd. Ethiek is hierop een aanvulling. Helaas blijkt in veel organisaties een tone at the top-audit nog een stap te ver. Het minste wat een auditor dan kan doen is de tone at the top ter discussie te stellen en in ieder geval zelf een rolmodel te zijn als het gaat om het vertonen van ethisch gedrag.



Mark Zantman is senior consultant bij ConQuaestor. Als bedrijfskundige heeft hij ruime ervaring opgedaan met governance-, audit- en riskmanagementvraagstukken. Voor ConQuaestor werkte hij bij ABN Amro als internal auditor. Dit artikel is geschreven op basis van zijn referaat van de EMIA-opleiding aan de Amsterdam graduate Business School. Het referaat is in 2005 bekroond met de Arie Molenkamp Award.

# Soft controls: tussen ontkenning en paradigmashift

Het belang van soft controls lijkt inmiddels wel aangetoond, maar in de praktijk leidt dit toch maar beperkt tot verandering in het werk van de meeste auditors. In dit artikel wordt het paradigma van auditors verkend als mogelijke verklaring. Vaak zonder dat zij het door hebben kijken auditors immers door een gekleurde bril naar organisaties...

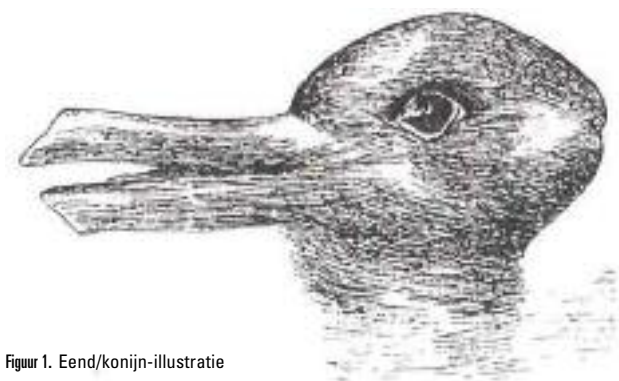
M. Hoornweg

Het onderwerp soft controls is niet nieuw. Het aantal artikelen op [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl) geeft al aan dat er veel over geschreven en gedacht is. De curricula van de opleidingen tot internal/operational auditor in Amsterdam en in Rotterdam bevatten vakken over dit onderwerp. Het belang van het verschijnsel voor audit en control lijkt duidelijk en hard gemaakt. Veel theorieën, studies en artikelen zijn het er over eens dat de zogenaamde soft controls van groot belang zijn voor de beheersing van organisaties. Toch lijken deze inzichten in de praktijk van auditors nog maar beperkt door te dringen. Waarom blijven de meeste audits toch beperkt tot de informatievoorziening in de P&C-cyclus en tot harde beheersmaatregelen in processen? Zoveel meer factoren spelen een rol bij de beïnvloeding van gedrag in organisaties. In dit artikel wordt hiervoor een mogelijke verklaring uitgewerkt op basis van het paradigma van auditors. Daarbij maakt de auteur gebruik van de theorie en de analyse uit het afstudeerreferaat voor de I/OA-opleiding dat dit jaar genomineerd was voor de Arie Molenkamp Award.

## Paradigma's

Een paradigma is een samenhangend stelsel van modellen en theorieën die een denkkader vormen waarmee de 'werkelijkheid' geanalyseerd en beschreven wordt. Het hebben van paradigma's is onvermijdelijk. Zij stellen ons in staat om een chaotische wereld te kunnen ordenen. Mensen zijn zich vaak niet bewust van hun eigen paradigma's. Ook twijfelen mensen niet aan de, verondersteld neutrale, kennis die hun onderwezen wordt. Hierdoor wordt het paradigma met de paplepel ingegoten (Kuhn, 1962). Mensen nemen de werkelijkheid door hun paradigma's niet

objectief waar, maar worden daarbij gekleurd door hun achtergrond. Een houthakker zal hetzelfde bos echt anders zien dan een milieuactivist of een projectontwikkelaar. Kuhn hanteert de inmiddels beroemde illustratie van een eend/konijn om te laten zien dat je dezelfde informatie op compleet verschillende manieren cognitief kunt verwerken (zie *figuur 1*).



Figuur 1. Eend/konijn-illustratie

Nieuwe kennis overnemen is een moeizaam proces als deze kennis niet goed aansluit of zelfs tegenstrijdig is met de eigen paradigma's. 'Oude' kennis laat zich niet gemakkelijk verdringen, zelfs als ze in een nieuwe setting niet meer passend of effectief is. Dit gebeurt niet zozeer bewust, voor het grootste deel is er sprake van onbewuste cognitieve processen. In eerste instantie zal nieuwe kennis meestal ontkend of genegeerd worden (Lakatos, 1978). De nieuwe kennis wordt dan gezien als irrelevant, onwaar of zelfs gevaarlijk. Geleidelijk aan zal de nieuwe kennis geïncorporeerd worden. Het bestaande paradigma wordt dan bijgeschaafd en aangevuld zonder dat de basisvooronderstel-



lingen van het eigen model ter discussie staan. Als uiteindelijk de oude basisvooronderstellingen geen antwoord meer bieden op actuele vragen kan onder grote druk een paradigmashift plaatsvinden.

### Het perspectief van de auditor

Auditors zijn professionals. Professionals of kenniswerkers zijn mensen die voor het goed kunnen uitvoeren van hun primaire taak permanent, relatief veel moeten leren (Weggeman, 2000). Dit geldt ook voor auditors, in ieder geval als ze een R-titel hebben. Zij doen hun werk op basis van gestandaardiseerde kennis. Deze kennis wordt overgedragen door beroepsopleidingen, collega-auditors en beroepsverenigingen. De kennis is echter niet neutraal, maar bevat veronderstellingen over het functioneren van organisaties en de mensen in deze organisaties. De manier waarop auditors tegen hun eigen beroep en het functioneren van organisaties aankijken wordt hierdoor gekleurd, vaak zonder dat zij zich hier bewust van zijn. Opleiding en sociale conditionering maken veronderstellingen in paradigma's immers vanzelfsprekend. Maar voor mensen buiten deze groep – met andere paradigma's – zullen deze veronderstellingen dat niet zijn. Gedrags- en beroepsregels van auditors hechten veel belang aan objectiviteit en onafhankelijkheid, maar dezelfde regels en ook veel gedoeerde kennis in beroepsopleidingen, hebben paradoxaal genoeg al een intrinsieke bias in zich. De vraag is wat deze onderliggende veronderstellingen zijn die auditors (onbewust) hanteren en hoe soft controls hierin passen.

### Organisaties als instrumenten

Natuurlijk zijn niet alle auditors over een kam te scheren. Er is binnen het vakgebied een grote variëteit in opvattingen. Toch is er een aantal vrij breed gedragen uitgangspunten. Het vakgebied van auditing lijkt net als de (andere) economische disciplines gebouwd te zijn op de uitgangspunten van het doelrationele paradigma (Van der Pijl, Hoornweg, 2009). In het economische, doelrationele paradigma gaat het om nutsmaximalisatie, om kosten en opbrengsten, om effectiviteit van beleid en een doelmatige uitvoering binnen de gestelde kaders.

Organisaties zijn in de eerste plaats instrumenten om doelstellingen te bereiken: structuren en interne regels moeten zo worden ingericht dat ze hieraan maximaal bijdragen. De inrichting van organisaties krijgt daarmee ook al snel een topdownkarakter. Goede afspraken (beleidskaders en richtlijnen) en informatie-uitwisseling tussen de centrale principaal en uitvoerende agenten worden daarbij belangrijk (agency theory). Een aantal vooronderstellingen staat centraal in het doelrationele paradigma (March, 1994):

- Organisaties zijn *instrumenten* om centrale *doelstellingen* (van externe share/stakeholders) te realiseren.
- Organisaties worden centraal *topdown* hiërarchisch aangestuurd.

- Managers nemen besluiten op basis van de *voor- en nadelen* (kosten/baten) van verschillende opties in relatie tot hun *een-duidige voorkeuren* (organisatiedoelstellingen).
- Managers sturen hun organisatie bij op basis van (*objectieve informatie, feitenkennis* in relatie tot hun voorkeuren).
- Het probleem van managers is *onzekerheid*: over de intenties en de inzet van ondergeschikten, over de betrouwbaarheid van informatie, over de toekomst (risico's).

Het gevolg is een behoefte aan control richting decentrale agenten. Auditors geven hierover vervolgens aanvullende zekerheid aan de principaal. In de Position Paper *De Internal Auditor in Nederland* (1996) en in de Standards van het IIA klinkt dit paradigma door. Auditors geven daarin centrale managers assurance over de realisatie van hun doelen door (decentrale) control te beoordelen. Daarbij geldt de veronderstelling dat centrale, rationele bestuurders de objectieve bevindingen van de auditor willen gebruiken om hun organisatie mee bij te sturen, ofwel hun 'instrument scherper mee af te stellen'. Ook in de aspecten die

**'Oude' kennis laat zich niet gemakkelijk verdringen, ook al is ze niet meer passend of effectief**

auditors zouden moeten onderzoeken (SPPIA, 2100 en verder) klinkt het doelrationele paradigma door: doelstellingen en normen en waarden (ethics) moeten in de hele organisatie consistent zijn aan de centrale visie van het management. Effectiviteit en efficiëntie zijn de criteria voor succes waarop de auditor riskmanagement, governance en control beoordeelt. Ook de betrouwbaarheid van financiële en operationele informatie wordt nadrukkelijk genoemd als onderzoeksobject in de Standards. Hieruit kan worden afgeleid dat besluitvorming door het management primair een doelrationele activiteit is en hoort te zijn.

Niet alleen binnen het IIA domineert het doelrationele paradigma, ook in modellen die auditors gedoeeerd krijgen en vaak hanteren komt dit gedachtegoed terug. Het veel gehanteerde COSO (ERM) gaat sterk uit van de doelstellingen van de organisatie. Interne beheersing op grond van risicomanagement moet zekerheid geven bij de realisatie van deze doelstellingen. Andere modellen die auditors hanteren, zoals KAD en INK, stellen eveneens dat de organisatie ingericht moet worden door het management op basis van gestelde doelstellingen en dat managers op grond van feedbackinformatie (regelkringen) hierop bijsturen.

### Een ander perspectief

Alom klinkt dus het doelrationele paradigma, maar dit hoeft geen vanzelfsprekendheid te zijn. Er zijn veel meer manieren om tegen het functioneren van organisaties aan te kijken. De theorie rondom soft controls is oorspronkelijk afkomstig uit zulke andere paradigma's. Ter illustratie hiervan wordt hierna dieper inge-

gaan op het sociaalconstructivistische paradigma, maar er zijn ook andere voorbeelden van paradigma's om tegen het functioneren van organisaties aan te kijken.

Onderzoek toont aan dat organisaties in de praktijk helemaal niet functioneren als centraal geleide rationele instrumenten (March, 1994), maar dat zij bovenal bestaan uit (veel) mensen – elk met hun eigen achtergrond, belang, et cetera. Een organisatie bestaat niet echt, maar is een fictieve constructie die gedeeld wordt door de mensen in en rondom de organisatie. Probeer maar eens een foto van een organisatie te maken (De Korte en Bos, 2008). Je kunt het gebouw fotograferen, het logo, of je kunt een groepsfoto met al het personeel maken, maar geen van deze foto's dekt de lading.

In feite zit iedere organisatie dus alleen maar in de hoofden van de betrokkenen. Communicatieve processen, formeel en informeel, zorgen ervoor dat beelden over de organisatie gedeeld worden. De cijfers in de kwartaalrapportage zijn bijvoorbeeld bete-

Doelrationaliteit	Sociaalconstructivisme
Organisatie als instrument	Organisatie als sociaal systeem
Topdowninrichting	Bottom-upbetekenisverlening
Managers 'sturen en beheersen'	Managers motiveren en inspireren
Formele structuren, procedures, informatievoorziening (hard controls)	Informatie processen en communicatie (soft controls)

Figuur 2. Voorbeelden van verschillende vooronderstellingen over organisaties

Organisaties zijn sociale systemen in plaats van instrumenten die je centraal kunt 'instellen' en 'bedienen'. Deze systemen hebben een dynamiek die voor een belangrijk deel informeel en bottom-up van aard is in plaats van topdown. Organisaties zijn maar zeer

beperkt 'maakbaar'. De positie van de manager wordt daardoor een heel andere dan het geval is in het doelrationele paradigma. Bij de rol van 'inspirator' glimlachen we als gevolg van een populaire cup-a-soup-reclame, maar motiveren en inspireren is een belangrijke essentie van leiderschap (Senge, Wierdsema, Swieringa, e.a.) (zie *figuur 2*).

## Een konijn kan tegelijkertijd ook een eend zijn, de kunst is om te kunnen schakelen

kenisloos als managers, controllers en medewerkers zich daar geen beeld bij vormen en er niet met elkaar over spreken. Het gaat dus niet om de kwartaalcijfers maar om de interpretatie daarvan en het overleg daarover in het sociale systeem van de organisatie. Een administratieve organisatie is anders slechts een dood boek in de kast. De hard controls bestaan en werken alleen maar omdat de mensen in de organisatie er samen van overtuigd zijn geraakt dat ze dat doen: 'situations defined as real, become real in their consequences' (Thomas theorema).

De vooronderstellingen achter dit model zijn wezenlijk anders dan in het hiervoor genoemde doelrationele paradigma.



Maarten Hoornweg werkt als interne auditor voor de Nuffic, de Nederlandse non-profitorganisatie ter internationalisering van het hoger onderwijs. Daarvoor voerde hij circa vijf jaar operational audits uit voor de departementale auditdienst van het ministerie van Defensie. In 2009 studeerde hij af aan de Internal/Operational Audit-opleiding in Rotterdam. Hij heeft een achtergrond als bestuurskundige.

### Soft controls in het paradigma van auditors

De theorie over soft controls is in wezen afkomstig uit andere paradigma's dan waaruit de auditor traditioneel put. Alleen al het gebruik van het begrip soft controls toont aan dat de materie niet erg centraal staat in het eigen paradigma. Het onderscheid tussen soft en hard impliceert al een hele hoop. De term soft heeft een minder positieve connotatie in het dagelijkse spraakgebruik. Denk bijvoorbeeld aan 'zachte heelmesters' of een 'soft beleid'. Soft lijkt synoniem met 'minder effectief', terwijl de impact van soft controls harder kan zijn dan van menige hard control. Door deze termen te gebruiken krijgt de materie dus geen neutrale labels.

Diverse auteurs (o.a. De Korte en Hartog, 2008) pleiten er daarom ook voor om het begrip soft controls te vervangen door een andere term, zoals 'behavioral controls' of 'social controls'. Deze auteurs beogen ook het onderscheid te laten varen tussen hard en soft controls door een focus op management control als instrument voor gedragsbeïnvloeding (conform Anthony's definitie van control). Daarbij heeft iedere actie van het management gedragseffecten en hebben bijna al deze acties zowel een harde als een zachte component. Ook Aardema en Puts (2008) sluiten in hun visie op soft controls aan op deze definitie van control als gedragsbeïnvloeding in brede zin van het woord. Dit geldt ook min of meer voor het model van De Heus en Stremmelaar (2000). Auditors moeten hierin bepalen welke maatregelen relevant zijn met het oog op bepaalde organisatievariabelen. Vervolgens meten zij het functioneren daarvan zonder dat daarbij het onderscheid tussen harde en zachte maatregelen er echt toe doet.

Dergelijke artikelen en modellen incorporeren de nieuwe kennis over soft controls geleidelijk aan in het auditparadigma, maar wezenlijke aanpassingen in het werk van de meeste auditors lijken hierop achter te lopen. In de praktijk zijn nog vaak de volgende opmerkingen te horen:

- 'Soft controls vallen buiten de scope van het vakgebied of hebben geen prioriteit.'
- 'Soft controls zijn misschien wel belangrijk, maar niet goed te meten c.q. vast te stellen.'
- 'Er zijn geen normen voor soft controls, dus kunnen we er ook geen oordeel over vellen.'

Dit zijn typische voorbeelden van de ontkenning van kennis van buiten het eigen paradigma. De stellingen zijn immers vrij eenvoudig met argumenten te weerleggen. Diverse auteurs hebben het belang van soft controls al aangetoond. Onder auditors bestaat een sterke voorkeur voor gedocumenteerde 'evidence', maar in de sociologie en psychologie is al meer dan honderd jaar kennis en ervaring opgebouwd met betrouwbaar onderzoek naar sociale en cognitieve verschijnselen, onder andere op basis van interviews en enquêtes. Op grond van de auditmethodologie worden normenkaders in overleg met opdrachtgevers bepaald, dus ook de normstelling zou geen beperkingen mogen opleveren. □

### Conclusie

De moraal van dit verhaal is dat er meer manieren zijn om tegen het functioneren van organisaties aan te kijken zonder dat sprake is van één beste of juiste perspectief. Een konijn kan tegelijkertijd ook een eend zijn, de kunst is om te kunnen schakelen. Onze paradigma's bepalen wat we zien en wat we belangrijk vinden. Juist voor een auditor is het essentieel om zich bewust te zijn van zijn paradigma's omdat deze uiteindelijk bepalend zijn voor de oordelen die hij velt. Een 'gevangenschap' in een eenzijdig paradigma leidt onbewust tot eenzijdig gekleurde oordelen en aanbevelingen, ten koste van de objectiviteit.

De hardnekkige voorkeur voor hard controls ten koste van soft controls is mede te verklaren vanwege het doelrationele paradigma. Soft controls vallen in wezen buiten de scope van dit traditionele paradigma van auditors. Natuurlijke cognitieve weerstanden van individuen en institutionele belangen (kennis is macht) zorgen ervoor dat aanwezige paradigma's niet snel aangepast worden, hoe belangrijk bepaalde veranderingen ook kunnen zijn. Daarmee vormen soft controls een grote uitdaging voor het vakgebied. Het laatste woord over soft controls is waarschijnlijk dus nog niet gezegd en geschreven...

### Literatuur

- Aardema, H. en H. Puts, 'De harde werking van 'oft controls', in *TPC*, juni 2008.
- Bos, P.W. en R.W.A. de Korte, 'Soft controls: wie het begrijpt heeft niet goed nagedacht', *Auditing.nl*, 2008.
- Hartog, P.A., Babeliowsky, A. en J.M.H. Otten, 'Auditmethodologie, een framework voor vraaggerichte, gestructureerde audits', *Auditing.nl*, 2002.
- Hartog, P.A. en R.W.A. de Korte, 'Soft controls, object van de auditor, in: Internal/operational Auditing, bijdragen aan Governance & Control', *Auditing.nl*, 2008.
- Heus, R.S. de, en M.T.L. Stremmelaar, *Auditen van soft controls*, Kluwer, 2000.
- Hoornweg, M.M.A., *Beleid & uitvoering, audits naar de primaire processen van de Rijksoverheid*, afstudeerreferaat I/OA, 2009.
- Kuhn, T.S., *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press, 1962.
- Lakatos, *The Methodology of Scientific Research Programmes: Philosophical Papers*, Cambridge University Press, 1978.
- March, J.G., *A primer on decision making: How decisions happen*, The Free Press, 1994.
- Mintzberg, H., *Organisatiestructuren*, Prentice Hall/Academic service, 1999 (11e druk, Nederlandse vertaling van *Structure in Fives: designing effective organisations*).
- Pijl, G. van der, 'De brillen van de IT-auditor', *EDP-auditor*.
- Weggeman, M.C.D.P., *Kennismanagement: de praktijk*, Scriptum, 2000.

Berichten kunt u mailen naar [iaa@iaa.nl](mailto:iaa@iaa.nl)



**Personalia**

- **Drs. G.A. Kempers** RA CIA (Gertjan) is overgestapt van Fortis Nederland naar Biomet Europe bv waar hij werkt als manager Internal Audit Europe.
- **J. Stoelwinder** EMIA RO (Jeannette) is werkzaam bij de Provincie Flevoland als internal auditor. Zij komt van Achmea Group Audit & Risk Services.
- **J.M. Herskamp** RE (Marcel) is de nieuwe senior auditor bij Rijkswaterstaat. Voorheen was hij werkzaam bij De Friesland Zorgverzekeraar.
- **Ir. J. Ouwerkerk** EMIA RO (Jeroen) is door Trans Link Systems bv aangetrokken als inter-

nal auditor. Hij komt van de Novius Adviesgroep.

- **Drs. T. Sevincer** (Taner) versterkt BP Nederland als audit & compliance professional. Hij maakte deze overstap vanuit Jefferson Wells bv.
- Royal Bank of Scotland (RBS) stelde **drs. M.J. Hooiveld** RE CIA als senior IT-auditor aan. Hiervoor was hij werkzaam bij ABN Amro Bank nv.
- **B. Walrave** BBA (Björn) komt in dienst van CZ als junior adviseur. Hiervoor was hij werkzaam bij KPMG Management Services.
- **J.R.J. Mulder** EMIA RO (Rotgert) is bij BPF Bouwinvest benoemd tot operational risk

manager. Hiervoor werkte hij bij Fortis Nederland.

- **E. Ras** (Emily) versterkt BANCO DI CARIBE nv als riskmanager. Haar vorige werkkring was ING Groep.
- **Drs. L.J.M. van der Lans-Gossen** RO (Linda) is overgestapt van het ministerie van Defensie naar de Provincie Zuid-Holland.
- **L.C. Midgley** (Linda) maakte de overstap van ABN Amro Bank nv naar PricewaterhouseCoopers Accountants nv, waar zij werkt als internal auditor.



# Garanties

Christopher W.L. Hart • Extraordinary Guarantees • Amacom American Management Association • ISBN 0814450644

R. J. Klamer

Het prettige van veel Amerikaanse managementboeken is dat ze vaak een ondertitel hebben die een groot deel van de boodschap weggeven. Dat geldt ook voor dit boek: *A New Way to Build Quality Throughout Your Company & Ensure Satisfaction for Your Customers*. Het is geen nieuw boek (oorspronkelijk uitgegeven in 1993) en toen ik er op advies van een Amerikaanse mentor naar ging zoeken, bleek dat het boek alleen tweedehands te bestellen was via Amazon. Na enige weken ontving ik het per post uit Nieuw Zeeland. Inmiddels was ik behoorlijk benieuwd naar de inhoud.

Een boek over garanties dus. Wat heb je daar nou aan? Het verrassende van dit boek is dat het bijzondere garanties koppelt aan klanttevredenheid en bovenal aan kwaliteitsverbetering. Terwijl duizenden kwaliteitsprogramma's stuklopen op de inertie in bedrijven en organisaties omdat de programma's de wereld wel willen verbeteren maar nauwelijks relevant zijn voor de klant of de medewerker, is de benadering via een garantie in ieder geval een wat ander geluid. En in de tijd dat iedereen om nieuwe klanten zit te springen en het vertrouwen in de markt niet echt toeneemt, is een verbetering van de verkoop altijd meegenomen. Helemaal als die verbetering echt gekoppeld wordt aan tevreden klanten en gemotiveerde medewerkers.

Natuurlijk verhaalt het boek levendig over de geschiedenis van de garantie en staat het behoorlijk uitgebreid stil bij de diverse soorten garanties. Van impliciete, door wet- of regelgeving afgedwongen garanties (consumentenproducten moeten goed zijn,

als dat niet het geval is mogen ze altijd teruggebracht worden), via summere en onuitgesproken garanties, komt de auteur terecht bij buitengewone garanties. Hij gaat vooral in op de kwaliteitsverbetering die met name de laatste soort garantie tot gevolg heeft. Want als de klant bij ontevredenheid meer terugkrijgt (buitengewoon dus!) dan hij heeft besteed, is het natuurlijk wel zaak dat er niet al te vaak (lieft nooit!) een beroep op wordt gedaan. Anders krijg je meteen Lakeman-DSB-effecten en daar zit geen enkele leverancier op te wachten. En voorkomen dat iemand een beroep doet op de garantie kan maar op één manier worden gerealiseerd: doen wat de klant wil. Met andere woorden, de klant tevreden maken.

In het boek wordt uitvoerig uit de doeken gedaan hoe je zo'n buitengewone garantie kunt 'maken'. Waar je op moet letten en wat je wel en vooral niet moet doen. Natuurlijk moet het interne proces van productie of realisatie goed zijn. Je moet als leverancier heel erg trots zijn op je product of dienst en ook vrij zeker weten dat je het goed zult blijven doen. Je moet weten wat de klant wil en wat de klant van de klant wil (of juist niet) en hoe je dat moet realiseren. Kortom, je moet je markt goed kennen en weten dat je met de passie in je bedrijf de echte vraag uit de markt kunt beantwoorden.

En dan kun je, net als de ongediertebestrijder die in het boek wordt aangehaald, een buitengewone garantie geven. De ongediertebestrijder geeft de garantie dat als het hotel is schoongemaakt, het personeel zich aan de hygiëneregels houdt en er toch nog een kakkerlak, muis of ander ongedierte wordt ontdekt, hij de kosten van de schoon-

maak en de kosten van dezelfde service van een concurrent(!) voor het komende jaar vergoedt. Bovendien vergoedt hij de hotelkamer van de gast twee keer (hij slaapt dus gratis en mag nog een keer gratis terugkomen) en betaalt hij alle kosten die een eventuele boete of sluiting wegens ongedierte teweegbrengt. Hoezo buitengewone garantie?!

Deze garantie had een aantal gevolgen: de omzet verviervoudigde, de kwaliteit van de 'eerste-keer-alles-goed' verdubbelde, klanten waren tevreden en daar waar nog schade voorkwam (en wie of wat houdt te allen tijde een kakkerlak tegen?) bleven de klanten extreem tevreden. Kortom, een win-winsituatie voor iedereen.

Hoe schrijnend is dan de garantie van een bank dat bij ontevredenheid \$ 250 schadevergoeding ontvangen kan worden. Voorwaarde: eerst de rekening beëindigen...

Een boek waar we veel van kunnen leren. Juist als auditor. Juist als risicoanalisten. Omdat meer en meer blijkt dat de basis voor zakendoen vertrouwen is. En als maatstaf voor vertrouwen in eigen kunnen, is er de garantie. Met zo min mogelijk voorwaarden! Een boek dus waarvoor een zoektocht op internet echt de moeite waard is. Handig is de garantie dat er altijd tweedehands boeken zullen blijven.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentele bv ([www.sentele.nl](http://www.sentele.nl))  
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad,  
0320-231280,  
✉ [klamer@sentele.nl](mailto:klamer@sentele.nl)





# ABN AMRO Bank 2007-2009: auditprofessionals in 'extreme omstandigheden'

Hoe is het bij ABN AMRO? Deze vraag is medewerkers van ABN AMRO de afgelopen paar jaar vaak gesteld, ook aan de auditafdeling. Vaak ging het goed, maar soms ook niet. Het ene moment was er grote druk om speciale auditverzoeken in te vullen, dan was het wachten op besluiten of moest de 'business-as-usual' extra aandacht krijgen. Zorg en passie wisselden elkaar af. Een interview met Joop van Gennip, beoogd Chief Audit Executive van de nieuw te formeren internal auditafdeling van ABN AMRO Bank, over zijn ervaringen de afgelopen tweeënhalf jaar en over hoe hij de toekomst ziet.

Drs. J.A.M. Koster RE CIA

## Joop, kun je als opening van dit interview aangeven wat in de afgelopen twee jaar een vraag is die jou veel gesteld is en wat je antwoord hierop was?

"Uiteraard is me vaak gevraagd hoe het met mij persoonlijk ging en net zoals bij al mijn collega's was het antwoord wisselend, afhankelijk van de ontwikkelingen. Als ik zakelijk terugkijk op de afgelopen periode van ruim twee jaar dan kenmerkt deze tijd zich vooral doordat Group Audit bij ABN AMRO zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. Voorheen was sprake van een redelijk stabiele operationele bankomgeving met een beperkt aantal veranderprojecten gericht op optimalisatie en nieuwe business. Nu richt de hele organisatie zich op verandering en de verandering zelf is daarmee ook de meest risicovolle activiteit. Denk bijvoorbeeld aan het opsplitsen van de bank in drie organisatiedelen die verdeeld worden over de drie consortiumpartners: RBS, Santander en de Nederlandse Staat. Dat brengt grote technische, juridische, operationele en governance risico's met zich mee. De auditaanpak hierop aanpassen is moeilijk omdat er geen standaard aanpak bestaat voor het in stukken opknippen van een bank van ongeveer 110.000 medewerkers. En realiseer je dat deze knip werkelijk dwars door alle processen heen gaat.

De afgelopen periode zijn alle vragen ons wel eens gesteld, maar de belangrijkste vraag voor ons was vooral de vraag hoe die verandering goed aan te pakken en daarbij de risico's te beheersen. Binnen de bank zijn er vanaf het hoogste niveau comités ingesteld om alle veranderprocessen te besturen. De vraag die Group Audit binnen en buiten deze comités het meest gesteld wordt is of wij

commentaar hebben op de lopende veranderingen. Onze bijdrage wordt op prijs gesteld omdat het hier een uniek proces betreft waar wij met onze onafhankelijke en kritische blik goed kunnen bijdragen aan de maatwerkoplossingen voor mogelijke problemen. Een vast antwoord is er niet, dat verschilt per onderwerp."

## Kun je nog iets verder ingaan op de veranderingen die plaatsvinden en hoe Group Audit zich qua aanpak heeft moeten heruitvinden om hier goed mee om te gaan?

"De veranderaanpak verschilt qua massaliteit en schaal van normale projecten waardoor bij alle veranderingen nu ook de vraag op tafel ligt of de business as usual bestuurbaar blijft. Kortom, welke risico's ontstaan in de normale bedrijfsvoering als gevolg van allerlei veranderingen? De huidige ABN AMRO-projectportfolio had bovendien geen vooraf vastgesteld eindresultaat omdat

ABN AMRO Bank wordt in 2007 gekocht door een consortium van drie banken: Royal Bank of Scotland, Santander en Fortis. De bedoeling is dat delen van ABN AMRO Bank verdeeld zullen worden over de consortiumpartners. In 2008 worden Fortis Nederland en de door Fortis gekochte ABN AMRO-onderdelen overgenomen door de Nederlandse Staat. Deze besluit om Fortis Bank Nederland en ABN AMRO Bank te integreren. Inmiddels zijn de plannen voor de integratie op hoofdlijnen gereed.



bij het begin van het proces nog niet duidelijk was waar we zouden eindigen. Veel is daarom tijdens het proces uitgevonden. Daarbij worden de plannings- en rapportagecycli erg kort. Wanneer je normaal per kwartaal rapporteert of halfjaarlijks de planning bijstelt moeten nu de besturings- en rapportagecycli binnen audit veel vaker plaatsvinden, maandelijks en soms wekelijks. De raad van bestuur zit wekelijks bij elkaar om de veranderingsprocessen te bespreken. En zij gaan dan niet zitten wachten tot jij je auditrapport tot op punten en komma's hebt afgestemd en besproken.

De complexiteit en uniekheid van het vraagstuk maakt dat we ons moesten heruitvinden om nog vlotter dan we gewend waren een goede en professionele bijdrage aan de actuele ontwikkelingen te kunnen leveren. We hebben tools en methoden in huis zoals onze

gen over hun baan. Auditors zijn toegewezen aan RBS (de zogenaamde R-share), Fortis (F-share, na de overname door de Nederlandse staat is de naam gewijzigd in N-share) of Santander (S-share) en het duurde even voordat er sprake was van een soepele samenwerking. Elke auditor richt zich namelijk op de nieuwe eigenaar die een eigen auditaanpak heeft en eigen prioriteiten. De samenwerking tussen de verschillende auditafdelingen van bijvoorbeeld ABN AMRO en RBS vraagt om een nieuwe balans en het wijzigen en fine tunen van bestaande auditprocessen zonder dat de klant dit als storend ervaart.

ABN AMRO en Fortis Bank Nederland (FBN) maken momenteel transitieplannen waarin uitgewerkt is hoe de toekomstige businessonderdelen en -staven, waaronder ook de auditafdeling, worden ingericht. Voor elk bedrijfsonderdeel zullen de komende jaren de

plannen worden geïmplementeerd. De integratie van de onderdelen gericht op het bankieren voor particulieren, zullen hierbij als eerste worden geïntegreerd. Een aantal zaken is hierbij overigens randvoorwaardelijk, denk aan het invullen van eisen gesteld door de

## Er is veel opgeschud in de organisatie, dat kan voor medewerkers zowel tot voordelen als nadelen leiden

Project Audit Methodology (PAM) die erop gericht is om projecten tijdig te adviseren en niet 'after-the-fact'. De PAM gaat uit van een degelijke auditrapportage aan het eind van het project maar heeft daarbij ook de mogelijkheid om early warnings tijdens de projectuitvoering af te geven. Het is een sterk middel om a tempo te reageren op ontwikkelingen en we zijn deze aanpak daarom veel actiever gaan gebruiken. Daarnaast is het natuurlijk de kunst om te focussen op de juiste gebieden. Een jaarlijkse planningscyclus is dan echt niet meer voldoende. We stellen onze prioriteiten dan ook veel regelmatig bij dan voorheen."

### Welke focusgebieden of risico's heb jij gedurende het proces gesignaleerd?

"Focusgebieden waren in eerste instantie vooral ingrepen in operationele processen, bijvoorbeeld het opsplitsen van processen en systemen op basis van een vraag als: 'welke consortiumpartij krijgt welke cliënten', maar ook het herinrichten van IT-netwerken en het verdelen van applicaties. Later komt er een dimensie bij die meer ligt op het vlak van juridische en compliancerisico's, bijvoorbeeld de wijze waarop met contracten wordt omgegaan. De relatie met business as usual komt gedurende het proces ook meer op als potentieel risico. Denk aan het mogelijk meer voorkomen van fraudes doordat een ervaren staf wordt ingezet op projecten en de dagelijkse monitoring hierdoor kan verminderen. Je moet er dus rekening mee houden dat het risicoprofiel wijzigt gedurende de veranderingen."

### Hoe wordt de transitie van Group Audit eigenlijk aangepakt?

"Gelet op het belang van de internal auditfunctie hebben de auditors al in een vroeg stadium in zekere mate van zekerheid gekre-

Europese Commissie, overleg met de ondernemingsraad en juridische afsplitsing van RBS.

Ook voor de auditafdeling wordt een transitieplan gemaakt dat de komende jaren wordt geïmplementeerd. Ik zie daarbij voor ABN AMRO een auditafdeling ontstaan die weliswaar kleiner is dan de auditafdelingen zoals we deze bij ABN AMRO en FBN gewend waren (als je twee hoofdkantoren samenvoegt ontstaan er immers besparingen) maar die daardoor flexibeler en meer pragmatisch kan werken. Er zal minder tijd nodig zijn voor managementactiviteiten en medewerkers zullen meer hands-on met de auditactiviteiten aan de slag kunnen en moeten zijn. Daarbij gaan we werken volgens het zogenaamde '3 lines-of-defensierisicomanagement-model'. De business is hierin eerstverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's en wordt daarbij ondersteund door de tweedelijnspartijen als bijvoorbeeld compliance, risk review en operational risk management. Group Audit fungeert als derde lijn en steunt mede op wat in de tweede lijn wordt uitgevoerd. De R-share auditafdeling (ABN AMRO auditors die naar RBS gaan) is eerder al geïncorporeerd in Group Internal Audit van RBS."

### Wat vond je de afgelopen periode opmerkelijke audits die de auditafdeling professioneel hebben uitgedaagd?

"Dat is een breed scala aan projecten. Waar we allemaal heel erg naar toegewerkt hebben is de splitsing van de bank in Nederland in het door de staat aangekochte deel en het door RBS aangekochte deel waar vooral grote zakelijke klanten onderdeel van zijn. Dit project had als doel alle door RBS gekochte cliëntgegevens, cliëntrekeningen, rekeningrelaties, producten en applicaties over te hevelen van ABN AMRO naar RBS. Uiteindelijk kwam het project na diverse intensieve testweekenden tot een apotheose in het



Drs. Joop van Gennip RE, beoogde Chief Audit Executive van de nieuw te vormen internal auditafdeling van ABN AMRO. In 1987 begon Joop van Gennip zijn loopbaan bij ABN AMRO. Sindsdien heeft hij veel functies vervuld in binnen- en buitenland bij Group Audit. Hij was daarbij onder meer verantwoordelijk voor Azië, Latijns-Amerika en Global Services. Momenteel is Joop Chief Audit Executive ABN AMRO en verantwoordelijk voor alle internal auditactiviteiten bij ABN AMRO en de dochtermaatschappijen wereldwijd.

weekend van 12 juli 2009 waarin de conversie daadwerkelijk plaatsvond. Dat wil zeggen dat klanten vrijdag hun business sluiten en maandag weer moeten beginnen zonder te merken dat er iets veranderd is.

Bijna alle partijen binnen de bank zijn bij dit project betrokken geweest, zowel de frontoffice die eindverantwoordelijk is voor de cliënt als afdelingen als Risk, Finance en Operations en natuurlijk IT. Group Audit was betrokken vanaf het voortraject en uiteindelijk ook in de testweekenden en het slotweekend. De uitdaging voor ons was om het aanwezige topmanagement a tempo te kunnen voorzien van bevindingen waarmee zij tot betere besluitvorming kon komen. Audit zit dan daadwerkelijk aan tafel en onze mening wordt op zo'n moment ook expliciet gevraagd, wat een goed teken is. Dit was een van de audit highlights van de afgelopen periode. Ik vond het vooral mooi om te zien hoe goed de samenwerking was, zowel binnen Group Audit als met het bedrijf.

En natuurlijk was het ook mooi dat het project een succesvolle afronding kende.”

## De transitie is een complex proces. Kun je de rol van de externe toezichthouder hierin toelichten?

“Een van de hoofdrollen bij de opsplitsing van de bank is voor de toezichthouder. Zij zullen voor- en achteraf toestemming moeten geven voor de belangrijkste stappen in het proces. Concreet is onze ‘home regulator’ De Nederlandse Bank. Deze heeft in het begin al een verklaring van geen bezwaar (Declaration of No Objection) afgegeven met een aantal condities. Voor Group Audit is het zaak om de condities te monitoren en dan kun je denken aan consolidatieprocessen, de invulling van governance en risk control en ook de kwaliteit van belangrijke mijlpaaldocumenten die aan DNB voorgelegd moeten worden. Het laatste betreft bijvoorbeeld voorstellen voor de afsplitsing van belangrijke onderdelen als Antonveneta en Banco Real. Hier hebben wij als bewaker van de kwaliteit van het proces assurance kunnen bieden.

Ook moet er goedkeuring komen voor de bankvergunning voor de nieuwe ABN AMRO-onderdelen die door de Nederlandse Staat zijn overgenomen. Hier speelt onder meer dat de levensvatbaarheid van de bank op het commerciële en operationele niveau goed moet zijn. Ook de wijze waarop de interne controle en administratieve organisatie wordt ingevuld is een belangrijk onderdeel. DNB steunt voor haar uitspraken voor een belangrijk deel op de activiteiten van Group Audit. Het spreekt voor zich dat er daarom frequent en constructief overleg is tussen DNB en Group Audit over lopende zaken.”

## Tot slot, zou je nog iets aan het interview willen toevoegen?

“Jazeker, je moet je realiseren dat het opsplitsen van een bank leidt tot veel onzekerheid bij medewerkers. Er is veel opgeschud in de organisatie, dat kan voor medewerkers zowel tot voordelen als nadelen leiden. Er zijn dan ook veel medewerkers die belangrijke persoonlijke momenten hebben meegemaakt met emoties en zorg om positie en werkgelegenheid. Begrijpelijkwijls lijdt de motivatie hier soms onder bij zowel de auditafdeling als de business. Een belangrijk kantelpunt is altijd het moment dat je weer kunt gaan bouwen. Dat geeft energie die enthousiasmerend werkt. Het is goed om te zien dat we nu integratieplannen maken en dat we daardoor meer naar de toekomst kunnen gaan kijken. Kortom, we hebben de afgelopen periode veel pieken en dalen gekend. Ik vind het belangrijk dat het vak Internal Audit zich op goede wijze blijft ontwikkelen en deel onze ervaringen daarom graag zodat iedereen kan leren van de kennis en ervaringen die wij hebben opgedaan.”

Hans Koster startte in 1993 bij ABN AMRO. Hij vervulde diverse functies binnen Group Audit en was daarbij onder meer verantwoordelijk voor een groot aantal IT-auditactiviteiten en de BU NL branch inspection in de Business Unit Nederland. Momenteel is hij verantwoordelijk voor de auditactiviteiten voor Particulier en Zakelijk Bankieren.



# Klaar voor veranderingen?

Kijk voor meer informatie op [www.ey.nl](http://www.ey.nl)



**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*



# From the backroom to the board room

Mervyn E. King, who is professor extraordinaire at the University of South Africa, is the well-known godfather of the King reports about Corporate Governance. On September 1st, this year, the third report, King III, was released. King sees a critical role for internal auditors in corporate governance. From an attribute viewpoint, he wants them to move from the backroom to the boardroom.

Interview: drs. R.J.A.C. Jansen RO  
Tekst: B. van Breevoort

## What was the reason for the King III report?

“South Africa, as many countries, has a link to England, dating back from the colonial period. More than a century ago, the first company law in South Africa was written completely based on the English Companies Act. In 1973 it was slightly amended. 7 years ago I was involved in a recommendation that there should be a complete makeover of the South African Companies Act, because it was written in an old legal style and sections would no longer be relevant due to ongoing developments in the corporate sector. The South African government moved very slowly in the legislation process, because only two years ago they started amending the act. The Department of Trade incorporated many of the recommendations of King II in the new Act. The new Companies Act and the ongoing changes in international governance gave ground to write King III. In King II there was, for example, not a word on IT security, which is a critical part of corporate governance nowadays. From the point of view of sustainability global developments also triggered King III. We are using more natural resources than we regenerate. Increased urbanization has placed greater demands on natural resources. There is a shareholder revolution in which people became the providers of capital to companies through pension funds. People providing capital are also ‘citizens’ of a country and expect that companies behave as good citizens. More and more company directors realize that they have to live up to this expectation.”

## Who was involved in the writing of King III?

“Subcommittees were created with members from all stakeholder groups in corporate governance. I was involved in the remit of





every subcommittee, because of my international experience and work for the Global Corporate Governance Forum of the World Bank. With an advisory group the main committee commented and edited the work done by the subcommittees that completed the report. After that, we had a three month period in which we asked

about the controls which are required for an effective execution of the strategy. In the annual report in most jurisdictions today, the directors have to sign a statement of the adequacy and effectiveness of the internal controls. I have said that 90% of the directors sign that in a dark hole. Take a company like Coca Cola. It has

bottling plants all around the world. How can you sign off about the adequacy and effectiveness of the controls for all these plants? At the same time, Sarbanes Oxley went too far. A director should sign these statements in a context of some substance. King III therefore contains the recommendation that the CAE should do a written assessment of the adequacy and effectiveness of internal controls to the board and internal

financial controls to the audit committee. What I disagree with in Sarbanes Oxley is that these assessments had to be audited by external auditors, which not only resulted in additional costs but also was not efficient, because they have less knowledge of the business of the company than internal auditors."

## Internal Audit is a highly professional skilled task which can't be done in the backroom

the outside world to give comments on the draft report. One of the comments was: yesterday is King I, today is King II and tomorrow is King III, which is at the forefront of governance in the world."

**In King III there is a lot of new requirements, such as the strategic role of IT, from governance of risk to formal risk management by the internal auditor. What is your experience with internal auditors in the organizations you have seen in South Africa, which made you come up with these requirements and how do you think internal audit should act?**

"Internal audit has to become intellectual, as I already mentioned in 2007. In the circle of executive board, non-executive directors, audit committee, external auditors and internal auditors, the latter has to move from the backroom to the board room. To me, the internal auditor should come to the board room from time to time and give a presentation about the internal controls. If the chairman really wants to understand what is going on, he should insist on the internal auditor doing a presentation on his audit from time to time. Given the complexity of large firms nowadays a board needs competent internal auditors, because otherwise they cannot possibly be stating that the internal controls are effective. Internal audit is a highly professional skilled task which can't be done in the backroom. It is the right arm of the board, because it is a check and balance on the quality of the information from management on which directors need to make a decision. It is a level of comfort for directors and has become a critical function in corporate governance. Some have suggested that internal audit should even be represented as a member of the executive committee. I have said no, because it would start tainting the independence of the internal auditor."

**What about governance of risk and managing risks?**

"In King II we put the two together, but people didn't realize the difference between the two. It is the board that is responsible for the governance of risk and management for the managing of risk. The board must set the parameters, guidelines and policies. The Chief Audit Executive is critical in managing the risk. The board will direct the company on a long term strategic path. Management proposes the strategy to the board and after debating it, it becomes approved. Management develops the plan and the CAE should be part of that, because he can immediately think

**King III says that the internal auditors and audit committee should from time to time meet without management being present. What is the reason?**

"It is a candid discussion theory. I believe it is extremely useful for the auditors to meet with the outside directors (non-executives) from time to time. This will stimulate an open conversation about management issues. There should also be a candid discussion between internal auditors and the audit committee about the way risk is managed. I certainly do that when I chair an audit committee and I find it highly beneficiary. If management obstructs this, the outside directors will know that there is a problem with management. All parties should cooperate in the interests of the company. Directors should use the skills in the company to help them make better judgment calls, because they have to take risk for reward. Executive directors should see internal audit as a management aid."

**King III says that the audit committee should be responsible for overseeing of internal audit and that there should be an independent quality review of the function. Who should perform this review and what are the criteria?**

"This aspect is the main reason why you need a skilled chairman of your audit committee. He's got to direct that review and he needs to understand the long term strategic thinking of the company. He should understand what the skill-set is of the internal auditors and the quality of the reports of the CAE and internal auditors. The audit committee should consist of three non-executive directors and the chairman should be a practising chartered accountant. It is essential to have up-to-date knowledge of IFRS. It is a constant learning process."

**How do you expect organizations to be in control concerning the IT risks?**

"One of the biggest expenditures in today's companies is on Information Technology Systems, while the board has little know-



Mervyn E. King, University of South Africa: "People talk about the 'tone at the top', which is very important for sustainability. I talk about the tune in the middle and the beat of the feet at the bottom."

ledge about what these systems do and what risks these bring. One should take a position of intellectual naivety towards IT matters. This means: show that you don't understand things. Don't be afraid to ask questions. If you say yes without properly checking the facts, you are effectively committing a fraud on the company. You are there to add value and by asking no questions, you don't do that. In these matters, new IT systems are mostly presented as making the conducting of the business more efficient and saving costs. 9 times out of 10 no one gets an IT system implemented exactly right. There are always setbacks, unforeseen changes or costs involved. Therefore, more and more companies are appointing a Chief Information Officer as a director, who can be held responsible for IT matters."

#### **What do you think this is going to mean for an internal auditor?**

"An internal auditor should also be capable of auditing the IT security, because it is critical to secure a company's information. A company's information is often handled by a service provider, so you run the risk of leaking confidential information or inside trading. This is a risk which must be managed."

#### **Do you think it is difficult to make the translation from bits and bytes to the language that is spoken in the boardroom?**

"Yes. I insist that reports are written in understandable language and not in jargon. It is about what I call the logic bubble. In the board there are people present who have different backgrounds, therefore, the chairman should ensure that there is a common understanding among board members. All should face in the right direction. People talk about the 'tone at the top', which is very important for sustainability. I talk about the tune in the middle and the beat of the feet at the bottom. The morale of a company is to be found in the middle and not by only listening to top management. If the morale is bad, corruption will be bad. Loyalty, morale and culture are the most important elements in the fight against corruption."

#### **Why is there such emphasis on internal audit in King III?**

"Internal audit is critical for the information that comes to the board. There is asymmetrical knowledge in a unitary or supervisory board. Internal auditors and executives have day-to-day knowledge while the non-executives and the audit committee only meet a few times a year to discuss matters. As a member of the board, I am entitled to accept information furnished to me by management, but if I have reason to doubt the quality or accuracy of that information, I have a duty to inquire and cannot remain supine. Internal audit is the best assurance for the quality of the information."

#### **The internal audit function should be a strategic sparring partner.**

##### **Do you think they can step up?**

"They do. The IIA has set standards that it never had before. The function has evolved. Internal auditors are no longer sitting in the backroom checking invoices. It has become an important function for the governance of companies and we mustn't forget that the identity of the company also is changing. Today's company has a pool of financial and human capital, which is greater than any entity on planet earth. That is the reality. For the people that are investing in these companies, we have to make sure that these investments are properly governed. Internal audit becomes critical. The attributes of the internal audit have to change and have started to change. Having a presence in the board room is an entire new world for the internal auditor. I have been pushing this for years."

#### **You also see that governments are adopting corporate governance rules. Is that a good development?**

"I have been involved in several discussions with the UN, World Bank and other organizational institutions about good governance."

**According to King III you have to apply your mind. The foundation of good governance is about intellectual honesty**

There it was concluded that good governance means 'apply or explain' and not 'comply or else'. Some listed companies stated in their annual reports that there has been a 'substantial compliance', which doesn't say anything. You have to say which recommendations you have applied and explain what you haven't applied. Non-listed companies may not have to follow all recommendations, because some are simply not applicable in their line of business. So, just explain that. There must not be a mindless compliance. It does not add value to simply tick boxes on checklists. Enron was the best example. It appeared to practise good governance, but in reality it was dysfunctional. According to King III you have to apply your mind. The foundation of good governance is about intellectual honesty."



## Van trendvolger naar trendsetter. Lustrumboek VRC

Dirk Swagerman • Kluwer • ISBN 9789013065640 • € 29,00



De Vereniging van Registercontrollers (VRC) bestaat twintig jaar. Ter gelegenheid van dit jubileum is het boek *Van trendvolger tot trendsetter* uitgebracht: hét boek voor de controller van de toekomst.

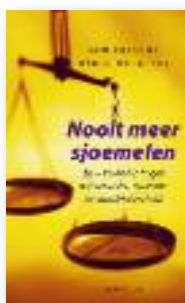
Als registercontroller weet u dat uw rol de afgelopen jaren veel belangrijker is geworden en dat er meer nadruk wordt gelegd op kwaliteit, onder meer door de EMFC-opleidingen en de invoering van permanente educatie. Maar uw rol wint nog verder aan belang nu maatschappelijke ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen en er grote druk ligt op de performance van organisaties. U moet dus scherp en alert blijven en ervoor zorgen dat er balans is in de besluitvormingsprocessen.

Dit boek geeft een goede kijk op de controllersfunctie en de gedragscode van de VRC. Zo moet u zich als registercontroller van de toekomst laten leiden door de beginselen van integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Naast deze beginselen kunnen ook de artikelen en interviews die in dit boek zijn samengebracht een goed handvat bieden bij het uitoefenen van uw functie en het verdiepen van uw persoonlijke ontwikkeling.

Dit boek geeft een goede kijk op de controllersfunctie en de gedragscode van de VRC. Zo moet u zich als registercontroller van de toekomst laten leiden door de beginselen van integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag. Naast deze beginselen kunnen ook de artikelen en interviews die in dit boek zijn samengebracht een goed handvat bieden bij het uitoefenen van uw functie en het verdiepen van uw persoonlijke ontwikkeling.

## Nooit meer sjoemelen. Een remedie tegen achterdocht, cynisme en machteloosheid

Rob Fijlstra, Harry Wullings • Scriptum • ISBN 9789055946990 • € 17,95



Afgelopen jaren is iedereen verwend geraakt door alle voorspoed en succes. Nu het tij keert, blijkt dat we ons rijk gerekend hebben en onze weerbaarheid hebben verloren.

Daarom krijgen we nu een enerverend lesje maatschappijleer dat leert dat het belangrijkste vermogen – vertrouwen – niet op de balans staat. Maar zonder (zelf)vertrouwen werkt niets soepel en wordt het steeds moeilijker om zaken met elkaar te doen. Dan

stagneert de boel door wantrouwen en het bijbehorende regelwerkmechanisme.

Onze wereld smakt derhalve naar zuiverheid en de bijbehorende terugkeer van het vertrouwen tussen mensen en organisaties. Naar zakendoen zonder streken, naar bezielde politiek zonder gesjoemel en naar mensen die tenminste de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen. Naar nu blijkt is authentiek handelen het enige duurzame antwoord op de huidige turbulente tijd.

De auteurs Rob Fijlstra en Harry Wullings zijn partner in de maatschap Fijlstra Wullings te Amstelveen. Zij activeren en bevrijden beroepsmatig het ongeziene, en daardoor dikwijls het ongebruikte potentieel bij mensen en binnen organisaties.

## Met ziel en zakelijkheid

Lenette Schuijt • Scriptum • ISBN 9789055946259 • € 29,50



Hedendaagse leiders staan voor de uitdaging om hun mensen aan te sturen met ziel en zakelijkheid. Dat betekent dat ze richting moeten geven maar ook moeten inspelen op verwachtingen van markt en maatschappij. Soms zijn dit tegenstrijdige eisen. Het risico bestaat dat het een wordt opgeofferd voor het ander. Of dat leiders proberen om alles tege-

lijk te zijn. Leidinggeven met ziel en zakelijkheid houdt in dat je als leider paradoxale eisen, zaken die met elkaar op gespannen voet staan, leert hanteren. Hoe behoud je een efficiënte sturing terwijl je ruimte maakt voor de mens in het proces? Hoe zorg je dat bedrijfsdoelen worden gehaald en dat tegelijkertijd mensen op zinvolle wijze kunnen samenwerken?

Het vertrekpunt van het boek zijn de dilemma's die leidinggeven tegenkomen in de dagelijkse praktijk. Deze worden voorgesteld als paradoxen. Paradoxen vragen om bezinning op concepten die met een dagelijkse manier van denken niet te verenigen zijn. Het doordenken van die concepten leidt tot inzicht op een ander niveau. Lenette Schuijt wisselt filosofische beschouwingen af met concrete voorbeelden uit organisaties. Op levendige wijze beschrijft zij voorbeelden van leiders die op eigen wijze de verbinding maken tussen uiteenlopende eisen. Daarmee biedt ze verfrissende perspectieven op de praktijk van het leiderschap.

## Integriteit in uitvoering. Morele competenties voor professionals

Wieger van Dalen • Noordhoff • ISBN 9789001763695 • € 19,95



Uw eigen integriteit is uw kostbaarste kwaliteit in uw werk en leven. U wordt er echter niet mee geboren. Uw integriteit is een gevolg van uw gedrag. Bij anderen herkennen we het snel. Toch is het niet eenvoudig uw eigen integriteit te organiseren.

Dit boek legt uit wat goede mensen beter doen. Het helpt u om uw integriteit overeind te houden in de drukte van het dagelijks

leven. Welk gedrag moet u vertonen zodat anderen u respecteren, ook als u een keuze maakt die afwijkt?

Voor het ontwikkelen van integriteit is het nodig dat u aandacht hebt voor uw morele intuïtie en uw gevoelens zodat u morele problemen herkent als ze aan de orde zijn; redelijke argumenten kunt formuleren en een weloverwogen keuze maakt en die met anderen bespreekt; moed ontwikkelt om dát te doen wat u moreel juist vindt. Dit boek is een geïntegreerde, sociaalpsychologische en filosofische behandeling van integriteit dat uitlegt hoe het in de praktijk werkt; hoe u een 'streetwise' moraal ontwikkelt. Overwin de angst om open te staan voor een moreel perspectief op uw leven.

Overstijg de gewoonte uw mening uit de krant te halen. En leer redelijke argumenten te formuleren.





Dit keer in de overstap **Eric Baaijens**. Tien jaar geleden ging hij na zijn studie werken op Curaçao. Na twee jaar keerde hij terug naar Nederland om hier aan de slag te gaan. Maar, het bloed kruipt waar het niet gaan kan, want Eric zit sinds kort weer op Curaçao en dan ook nog bij dezelfde organisatie.

Werken als auditor op een tropisch eiland waar bijna altijd de zon schijnt. Lijkt jou dat wat? Tien jaar geleden heb ik die vraag al eens met een volmondig 'ja' beantwoord toen ik als 27-jarige net was afgestudeerd voor mijn RA-opleiding en na veel te lang studeren wel toe was aan een tropisch avontuur. Ik ben bijna twee jaar gaan werken voor de Stichting Overheidsaccountantsbureau (SOAB) op Curaçao en heb daar nooit een moment spijt van gehad. Nu, ruim tien jaar later, werd mij deze vraag opnieuw gesteld, net toen ik op het punt stond de I/OA-opleiding aan de Erasmus Universiteit af te ronden. Ook nu ben ik weer gezwicht, al heb ik er wel wat langer over moeten nadenken.

#### Makamba's

De Stichting Overheidsaccountantsbureau (SOAB) is aangesteld als de accountant/auditor en adviseur van de landelijke en eilandelijke overheden op de Nederlandse Antillen. SOAB voert haar werkzaamheden nu nog uit voor alle eilanden van de Nederlandse Antillen (Curaçao, Sint Maarten, Bonaire, Sint Eustatius en Saba) met een team van ruim veertig auditors vanuit een kantoor op Curaçao en een kantoor op Sint Maarten. Het personeel bestaat voornamelijk uit Antilliaanse auditors en heeft een samenwerkingsverband met verschillende departementale auditdiensten en de Rijksauditdienst (RAD) in Nederland, zodat je hier ook regelmatig 'makamba's' (Europese Nederlanders in het Papiaments) ziet rondlopen voor kortere of langere termijn.

SOAB bestaat dit jaar vijftien jaar. Groot feest dus binnenkort! Ruim tien jaar geleden ben ik aangetrokken door SOAB om samen met twee andere RA's uit de public sector een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van de stichting, het ontwikkelen en verzorgen van trainingen, het opzetten van een auditfilosofie en een vaktechnisch handboek en het geven van training on-the-job. Dat is me toen heel goed bevallen. Niet alleen het werk heb ik als zeer gevarieerd ervaren. Ook de vrolijke mensen, de relativerende cultuur, het leren kijken volgens andere (niet-Nederlandse) normen en natuurlijk het leven tussen de palmbomen op een tropisch eiland zijn voor mij onvergetelijke ervaringen.

#### Terug in Nederland

Terug in Nederland ben ik gaan werken voor de nieuw op te richten auditdienst van het ministerie van OCW, onder andere in de functie van manager van de afdeling onderzoek, die de operational en IT-audits voor het ministerie uitvoerde. Achteraf bezien waren dat voor mij de echte tropenjaren. Na vijf jaar kreeg ik sterk de behoefte om weer iets heel anders te gaan doen en ben ik gaan

## Bon bini na dushi Kòrsou!\*

werken als programmamanager Audit bij de Rijksacademie voor Financiën en Economie. Door mijn Antillenervaringen was ik veel minder bezig met een gepland carrièrepad. Bij de Rijksacademie was ik verantwoordelijk voor het ontwikkelen van opleidingen en het organiseren van congressen van alle auditors werkzaam bij de Rijksoverheid. De liefde voor het operational auditvak die bij OCW al aan het ontluiken was, was bij de Rijksacademie niet meer te bedwingen. Dus startte ik met de I/OA-opleiding aan de Erasmus Universiteit, die ik onlangs heb afgerond.

#### Samenstellen boek

In die periode heb ik ook het initiatief genomen voor het samenstellen van het boek *Audit bij de overheid*, dat als leerstof bij diverse opleidingen wordt gebruikt. De auditopleidingen en -congressen worden grotendeels ontwikkeld en verzorgd door een team van bijna vijftig enthousiaste en ervaren docenten die naast hun werk als auditor of manager bij de (rijks)overheid graag investeren in het geven van opleidingen. De Rijksacademie is ook actief met het verzorgen van opleidingen voor overheidsauditors in het buitenland. En zo kwam ik 'toevallig' weer op Curaçao terecht bij SOAB. Het is leerzaam en verrassend om een periode te werken in een heel andere organisatie en in een heel andere cultuur. Je gaat de wereld eens van een andere kant bekijken, je verbaast je weer en je neemt jezelf eens wat minder serieus. En zo nam ik na drie jaar Rijksacademie opnieuw de beslissing om weer voor SOAB te gaan werken. Dit keer om juist op het terrein van operational auditing mijn steentje bij te dragen.

#### Bijzonder

Het bijzondere aan werken bij SOAB is dat een groot deel van de onderzoeken feitelijk uit internal en operational audits bestaat. Doordat het beheer bij de overheid en de kwaliteit van de processen nog sterk verbeterd moet worden, vormt de jaarrekeningcontrole nog niet het grootste deel van de werkzaamheden van SOAB. SOAB krijgt tal van verzoeken voor audits en onderzoeken van de overheid die een bijdrage leveren aan de verbetering van de beheersing van de processen bij de overheid. Daarnaast adviseren we op verzoek van de ministers en gedeputeerden de overheid op zeer uiteenlopende terreinen.

\* Welkom op het prachtige Curaçao!



Hans Nieuwlands met zijn gouden penning.

## Leden ontvangen gouden penning van IIA Roemenië

Hans Nieuwlands, RA CIA CGAP CCSA en Daniela Danescu-Nieuwlands ontvingen op 11 september 2009 een gouden penning van IIA Roemenië voor hun betrokkenheid bij de oprichting van de beroepsvereniging aldaar. Hans (directeur van IIA Nederland) was de initiatiefnemer in 2003. Daniela (lid van de commissie congressen) was een van de 'founding members'.



Daniela Danescu neemt haar penning in ontvangst.



## Studierapport Impact op governance

Op 15 oktober 2009 presenteerde Hans Nieuwlands, directeur van IIA, het studierapport *Impact op Governance*. Het onderzoek werd gezamenlijk met de vakgroep INTAC van het koninklijk Nivra uitgevoerd. Het rapport bevat een uitgebreid overzicht van aspecten die verband houden met de samenwerking tussen externe accountants en interne auditors. Bovendien is een groot aantal best practices beschreven.

De volgende leden van IIA maakten deel uit van de projectgroep: Bob van Berkel RA, drs. Leonard Boogers RA CIA, mw. drs. San Croonenberg RA, Hans Nieuwlands RA CIA CGAP CCSA, Leen van der Plas RA, Johan Scheffe RA RO CIA, drs. Sander Weisz RO CIA CCSA en Gerard Wolswijk RA.

Zowel de samenvatting als het volledige rapport zijn te downloaden op de IIA-website. De samenvatting is bovendien in gedrukte vorm te bestellen bij de bibliotheek van het Nivra (bestelnummer 1808).

## Fred Steenwinkel neemt King III-rapport in ontvangst

Op 7 oktober jl. besprak IIA Nederland-voorzitter Fred Steenwinkel met Mervyn King, voorzitter van de Zuid-Afrikaanse Corporate Governance Commissie, de nieuwe corporate governancecode van Zuid-Afrika (King III). Deze code benadrukt de belangrijke rol die Internal Audit speelt in corporate governance, het belang van IT-governance en integrale rapportering (Triple 3) door organisaties. De code is verplicht voor alle organisaties, al dan niet aan de beurs genoteerd. De volledige code vindt u op [www.ia.nl](http://www.ia.nl).

## Ontmoeting president van IIA-Tanzania

De president van het Tanzania Chapter van IIA, Augustino Mbogella, bracht de eerste week van oktober 2009 een bezoek aan Nederland. Het chapter is in 2006 opgericht en heeft ongeveer 250 leden. Op dit moment ondersteunt de regering het chapter met kantoorfaciliteiten, maar volgend jaar moeten zij op eigen benen staan.

Als young chapter zijn zij zeer geïnteresseerd in trainingen en lezingen. Wanneer je voor zaken of vakantie in de buurt bent en je wilt een bijdrage leveren aan de opbouw van het Tanzania chapter, zullen zij je hartelijk welkom heten.

Naw-gegevens: Raha Towers, 3rd Floor, Junction of Azikiwe & Bibi Titi Road, PO Box 80517 Dar-es-Salaam, Tanzania. Ph: 0755 630445. [www.iiatanzania.org](http://www.iiatanzania.org).



## Impressie EMIA-RO masterclass 2009

Op 15 en 16 oktober 2009 organiseerde IIA Nederland de EMIA-RO Masterclass in Breukelen. Met meer dan vijftig deelnemers was bijna 10 procent van alle RO's aanwezig.

De eerste dag 's ochtends presenteerden de EUR en de UvA in de personen van Ron de Korte en Jan Driessen de laatste ontwikkelingen. Giovanni Grossi vulde met Italiaans enthousiasme de middag en Fred Steenwinkel gaf als IIA-voorzitter vlak voordat de soep koud werd, nog de stand van zaken met betrekking tot de beroepsverenigingen.

### Spiegel

De volgende dag bezag Paul Vlaar het auditberoep vanuit het perspectief van de academische buitenstaander en hield ons daarmee een spiegel voor, gesteund door praktijkmensen als Theresia Gommans en Sander Weisz. Jaap Winter maakte zich zorgen over de eindigheid van de effectiviteit van regels en besprak mogelijke alternatieven. Dagvoorzitter Leen Paape koppelde alle informatie aan elkaar en betoogde al te enthousiaste sprekers.

Organisator Pim Snoep kan tevreden terugkijken op een geslaagde masterclass, dat blijkt ook uit de evaluaties. Een groot aantal deelnemers is voor een jaarlijks terugkerend gebeuren. Dat is zeker het overwegen waard gezien de inhoud en de extra bonus in de vorm van het aanhalen van oude contacten.



## Launch Commissie Individuele Dienstverleners succes

Op 8 oktober 2009 vierde de Commissie Individuele Dienstverleners (CID) haar geboortefeest. Dit gebeurde onder ruime belangstelling op het hoofdkantoor van ABN AMRO waar de nieuwgeborene warm werd ontvangen. Joop van Gennip, directeur Internal Audit van ABN AMRO trad op als gastheer van de launch, waarmee het belang van ons vakgebied door de IAD's nog eens wordt onderstreept.

De launch, die werd begeleid door Roy Jansen, werd benut om duidelijk te maken waar CID voor staat. Veelbelovend waren de reacties van de ruim veertig aanwezigen. Daarnaast ontvingen wij vooraf menig reactie van belangstellende leden die aangaven nauw betrokken te willen zijn bij de verdere ontwikkelingen van de commissie. De algemene conclusie is dat verbindingen leggen zeer belangrijk is. Daarmee worden onder meer klankborden, kennis delen en contacten uitwisselen bedoeld. In de vaktechnische bijdrage van Arie Molenkamp en Martin Schomakers werden de vereiste rollen van de internal auditor interactief vorm gegeven. Onze conclusie van deze bijeenkomst luidt dan ook: delen is vermenigvuldigen!



## Nieuwjaarsreceptie

Op 21 januari 2010 vindt de jaarlijkse nieuwjaarsreceptie van IIA Nederland plaats.

U bent vanaf 17.30 uur van harte welkom bij APPR in Naarden.

## Activiteitenkalender 2009

### December

- 8-9 Training Beginning auditor tools and techniques
- 15-16 Training Beginning auditor tools and techniques
- 14-15 Training Auditen van projecten (vol)
- 15-16 Seminar Strategisch risicomanagement

## Activiteitenkalender 2010

### Januari

- 21 Nieuwjaarsreceptie IIA Nederland

### Februari

- 8-9 Training Auditen van contracten
- 15+16 Training Auditen van projecten

Voor een actueel overzicht van onze activiteiten verwijzen wij u naar onze website [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).

## Thema's Audit Magazine 2010

Thema nr 1:

Waartoe zijn internal auditors op aarde?

Thema nr 2:

GRC-tooling voor internal auditors

Thema nr 3:

Internal auditor in de zorgsector

Thema nr 4:

Zelfevaluatietechnieken en de auditor

## UvA beste Nederlandse universiteit en in top 50 van de wereld

De Universiteit van Amsterdam (UvA) is de top 50 van de ranglijst van beste universiteiten ter wereld binnengedrongen volgens The QS World University Rankings 2009. De UvA staat dit jaar in de jaarlijkse ranglijst van de Britse krant *The Times* op de 49e plaats.

De UvA komt net als voorgaande jaren als beste Nederlandse universiteit naar voren. Ten opzichte van vorig jaar steeg de UvA vier plaatsen. Daarmee is de UvA de enige Nederlandse universiteit in de top 50. In totaal staan er elf Nederlandse universiteiten in de top 200. Na de UvA is de Universiteit Leiden met een zestigste plaats de volgende Nederlandse universiteit op de lijst. Universiteit Utrecht volgt op de zeventigste plaats. In totaal komen in de top 200 elf Nederlandse universiteiten voor, met de Universiteit Twente op de tweehonderdste plaats. Voor het zesde achtereenvolgende jaar wordt de lijst aangevoerd door de Amerikaanse Harvard University. In de top 3 van universiteiten stootte het Britse Cambridge het Amerikaanse Yale van de tweede plaats.

### Beoordeling

Bij het samenstellen van 'The Times higher education QS world university ranking classification system' zoals de ranglijst officieel heet, worden universiteiten beoordeeld op een aantal punten. Zo wordt onder meer gekeken naar scores die studenten halen, hoe vaak wetenschappelijke medewerkers door vaktijdschriften worden geciteerd, er wordt gekeken naar de mening van werknemers en de beoordeling die universiteiten elkaar geven. Daarnaast speelt de verhouding docent-student en het aantal internationale docenten en studenten een rol.

"Ook in het buitenland wordt gezien dat op de UvA uitstekende onderzoekers actief zijn", aldus de UvA-woordvoerder. "Dat blijkt ook uit de buitenlandse belangstelling voor onze masteropleidingen."

De behaalde score past binnen het streven van de Amsterdam Business School (het onderdeel van de UvA waarin de masteropleidingen zijn opgenomen) om bij de top 10 business schools in Europa te behoren.

## Versterking Programme Board EMIA-opleiding

De Programme Board, de adviesraad van de EMIA-opleiding, is versterkt met prof.dr. Steven Maijor, directeur AFM. In zijn dagelijks werk heeft Maijor veel te maken met onderwerpen die direct of indirect raken aan internal auditing. "De AFM houdt toezicht op jaarrekeningen, accountantsorganisaties en financiële instellingen en waar mogelijk houden we rekening met of maken we gebruik van de werkzaamheden van internal auditors. Internal auditing komt niet alleen bij het toezicht van de AFM aan de orde. Binnen de Management Groep ben ik verantwoordelijk voor de financiële functie van de AFM. Voor de beheersing van onze processen speelt onze internal auditafdeling, hoewel klein van omvang, een belangrijke functie. We beseffen dat we aan onszelf tenminste dezelfde eisen moeten stellen als aan de organisaties waar we toezicht op houden. Tot slot ben ik ook als hoogleraar Control en Auditing betrokken bij vraagstukken ten aanzien van Internal Audit. Ik zie er naar uit om met mijn ervaring op deze terreinen en via de Programme Board een bijdrage te leveren aan het onderwijs van het EMIA programma."

De Programme Board bestaat verder uit drs. Doede Vierstra (CFO NUON), Jan Holsboer (voorzitter Audit Committee Atradius), Joop Brakenhoff RA RO (senior vice president and chief Internal Audit officer Ahold) en John Bendermacher RA CIA (director Internal Audit Robeco Group).



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## PAS-bijeenkomsten 2010

In 2010 zijn de volgende bijeenkomsten gepland van de kenniskring PAS (de Professionele Audit Solisten) voor auditors van kleine auditafdelingen.

<b>Onderwerp</b>	Best practices/ Samenstellen Toolkit
<b>Datum</b>	18 februari 2010
<b>Tijd</b>	16.00 -19.00 uur
<b>Lokatie</b>	Sanoma
<b>Coördinatie</b>	Rocco Emmaneel
<b>Onderwerp</b>	Second/Third line of defense
<b>Datum</b>	10 juni 2010
<b>Tijd</b>	16.00 -19.00 uur
<b>Lokatie</b>	Connexion
<b>Coördinatie</b>	Martha Jessurun
<b>Onderwerp</b>	Frauditing
<b>Datum</b>	7 oktober 2010
<b>Tijd</b>	16.00 -19.00 uur
<b>Lokatie</b>	De Telegraaf
<b>Coördinatie</b>	Wilbert Kooiman

U kunt zich voor deze bijeenkomsten aanmelden via Mieke Koudijs, tel.: 020-5254209 of mail naar [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl). We heten u graag van harte welkom.

*Het PAS-bestuur: Petra de Bie, Rocco Emmaneel, Martha Jessurun, Wilbert Kooiman, Arie Molenkamp en Karoline Muijs.*

## Voorlichtingsavonden

Op de volgende data vinden de voorlichtingsavonden plaats van de Amsterdam Business School:

- woensdag 16 december 2009,
- woensdag 3 februari 2010,
- woensdag 7 april 2010,
- woensdag 2 juni 2010,
- donderdag 1 juli 2010.

U kunt zich aanmelden via Mieke Koudijs. Tel.: 020-525 42 09 of via [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl).





## Verslag ESAA-symposium Trust!

Het nieuwe collegejaar van ESAA is succesvol gestart met een openingssymposium op 4 september 2009. Dit jaar stond 'Trust' centraal. Boekhoudschandalen, rampzalige belastingaangiften en gesteggel tijdens accountantscontroles kunnen het best worden bestreden met vertrouwen in plaats van met meer regels. Dat bleek tijdens het ESAA-symposium 'Trust!' met prof.dr. Ed Vosselman, Kors Kool RA, prof.dr. Philip Wallage RA en prof.dr. Kees Cools RA.

### List en bedrog

In een wereld waarin list en bedrog bij sommige bedrijven hoogtij viert door corrupte directeuren, is de accountant wantrouwig. Regels moeten ervoor zorgen dat iedereen in het gareel blijft. Pleiten voor vertrouwen tijdens controles, lijkt erg soft, maar je bereikt er veel mee, vindt **prof.dr. Ed Vosselman**, hoogleraar accounting aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij vergelijkt een goede handelsrelatie, gebaseerd op vertrouwen, met een liefdesrelatie. Wie vertrouwen wil opbouwen moet werken aan een relatie en blijven investeren. Bedrijven die de langere termijn goed in het vizier hebben, slaan twee vliegen in een klap: ze bouwen aan vertrouwen en ze houden hun eigen belang in de gaten. "We hebben de neiging om te veel te controleren en alle risico's dicht te timmeren", zegt Vosselman. "Een contract is een dunne basis tussen twee partijen. Bij een overmaat aan wantrouwen struikel je over de negatieve na-effecten."

Dat vindt ook **Kors Kool**, programmamanager toezicht bij de Belastingdienst. Jarenlang lag de nadruk op het zoeken van fouten in de belastingaangiften en werden geschillen met alle regels in de hand 'uitgevochten'. Maar wantrouwen maakte plaats voor vertrouwen met behulp van 'horizontaal toezicht'. Er wordt nog steeds gecontroleerd, maar de 'Chinese muur' tussen de Belastingdienst en bedrijven is weg. De Belastingdienst vertrouwt erop dat de lat bij grote, professionele bedrijven hoog ligt en dat de interne controle van de belastingaangifte op een hoog niveau is. "Met behulp van horizontaal toezicht kunnen we veel effectiever en efficiënter werken en hoeven we niet langer dubbel werk te doen. De basis is vertrouwen en dat werkt echt."

**Prof.dr. Philip Wallage RA**, hoogleraar accountantscontrole aan de Universiteit van Amsterdam maakt zich zorgen over het grote aantal regels in de accountantscontrole. Boekhoudschandalen hebben voor

een inquisitiemaatschappij gezorgd en dat vindt hij een zorgwekkende ontwikkeling want: "als een waard zijn klanten wantrouwt, houdt hij geen gasten meer over". Meer regels kunnen boekhoudschandalen niet voorkomen. Meer regels zorgt voor een angstcultuur, vindt hij. En dat leidt tot een rem op creativiteit en ondernemerschap. Met te veel aandacht voor incidenten en een focus op regels in plaats van risico's. Wie bang is verschuilt zich liever achter deze regels dan eigen verantwoordelijkheid te nemen. Wallage wil deze vicieuze cirkel doorbreken door te pleiten voor meer eigen verantwoordelijkheid. Er moeten meer gedeelde waarden en gezamenlijke doelen komen en het moreel handelen moet worden bevorderd. Met behulp van negen vertrouwensregels wil hij ervoor zorgen dat werknemers uit hun schulp kruipen, niet meer bang zijn en hun eigen verantwoordelijkheid koesteren.

**Prof.dr. Kees Cools RA**, hoogleraar ondernemingsfinanciering aan de Rijksuniversiteit Groningen, onderzocht boekhoudschandalen door de eeuwen heen en kwam tot dezelfde conclusie: controle is goed, vertrouwen nog beter. Zo analyseerde hij het eerste boekhoudschandaal dat zich voordeed in 1602. De VOC had als eerste aandeelhouders op afstand die niets te vertellen hadden. "Door dat gebrek aan transparantie konden sommige mensen puijsant rijk worden, terwijl er geen rente werd uitgekeerd. En in die vierhonderd jaar is er in fraudezaken nauwelijks iets veranderd. Mensen zijn nog steeds ziende blind", zegt hij. Controlestructuren gingen steeds weer op de schop, maar dat hielp nauwelijks. Frauderende bedrijven hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken, ontdekte Cools. De voorzitters hebben een glamoureuze status. Ze stralen uit dat ze briljant, motiverend en krachtig zijn en worden daarom vaak geciteerd in de media. Hun narcisme wordt gevoed naarmate ze succesvoller en machtiger worden. Om zo machtig te blijven, doen ze ridicule beloften, zoals 20 procent winst voor het daaropvolgende jaar. "Het is daarbij niet de vraag óf het misgaat maar wáanneer", zegt Cools.

Cools vindt de hoogte en de mate van beloningen in het bedrijfsleven een 'gevaarlijk wapen'. Wie leeft van bonussen, neemt te veel risico's om diezelfde bonus weer te krijgen. "Zo zitten de hersenen van mensen in elkaar." Gezamenlijke doelen en waarden creëren in een bedrijf helpt om een vertrouwensband te krijgen.

Een uitgebreid verslag is te vinden op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl).

## Voorlichtingsavond

Op woensdagavond 10 maart 2010 vindt de eerstvolgende voorlichtingsbijeenkomst plaats op de Erasmus Universiteit. Voor meer informatie zie [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl).

# It's a wonderful life

Dr. J.R. van Kuijk\*



Ieder jaar rond kerstmis kijken wij als gezin naar het meesterwerk van Frank Capra, *It's a wonderful life*. In 1946 staat James Stewart als George Bailey aan de leiding van het familiebankbedrijf Bailey Building & Loan. Deze bank is opgericht door zijn vader en richt zich op de financiering van nieuwbouw voor mensen die minder kapitaalkrachtig zijn. Dit alles vindt plaats in de middelgrote stad Bedford Falls. Op kerstavond ontstaat een bankrun omdat via collegabankier mr. Potter uitlekt dat er problemen zijn bij de Bailey Building & Loan. Er blijkt een bedrag van \$ 8.000 aan contanten (nu: \$ 120.000) spoorloos te zijn verdwenen uit de bankkas. Naar later blijkt door een stommitieit.

Eerder weigerde de kapitaalkrachtige Potter het verzoek van George om een tijdelijk krediet in de hoop dat zijn enige concurrent failliet zou gaan. In het bankkantoortje weet George de massaal verzamelde spaarders – elektronisch bankieren bestond toen nog niet – ervan te overtuigen dat de problemen opgelost zijn na de kerst. Stuk voor stuk weet George de spaarders op basis van een persoonlijk gesprek te overreden alleen het strikt noodzakelijke geld van de bankrekening te halen. Hij kan voorkomen dat voor de dagsluiting de bank formeel failliet wordt verklaard en overleeft met enkele dollars in kas.

Met de hulp van de spaarders is de bank overeind gehouden en kan de bank uit handen blijven van de gemene Potter – alias Scrooge. Toch wil een nukkige bankinspecteur George wegens verduistering aan de schandpaal nagelen en hij stuurt de politie op hem af. George besluit dat hij dood meer waard is dan levend en wil, ten einde raad, van een brug afspringen. Na een fabelachtig verhaal – dat ik hier niet zal verklappen – wordt George wederom gered. De ultieme ‘feel-good movie’ en een echte aanrader voor de donkere dagen rond kerst.

Maar nu terug naar de realiteit anno 2009. Een bankrun op DSB Bank die startte naar aanleiding van een interview op tv door Lakeman. En die verder werd versterkt door de media en een mogelijk

lekkende DNB, concurrentbankiers en/of ambtenaren. Ik ben benieuwd wat een onafhankelijk onderzoek naar dit debacle aan het licht zal brengen. Het zal een grondig onderzoek moeten zijn om het geknakte vertrouwen van burgers in banken, toezichthouders en overheid te herwinnen.

Hier alvast wat vragen die in mij opkomen naar aanleiding van de berichten en reacties van de hoofdrolspelers in de media. Valt de bestuurders van DSB in de loop van de jaren iets te verwijten? Waren de producten, werkwijze en het ‘verdienmodel’ van DSB meer dubieus dan bij andere banken? Wat was de reden voor het komen en gaan van bestuurders bij de bank? Kan Lakeman met zijn oproep tot een bankrun en partijen die informatie gelekt hebben, vervolgd worden? Waarom wilden de banken, de toezichthouder en overheid de DSB Bank niet overeind houden? Wie hebben (on)bewust gelekt naar de media tijdens de reddingspoging? Hebben de bewindvoerders de redding gefrustreerd? Hoe hebben de raad van commissarissen, DNB en AFM in de tijd gezien hun toezichtrol vervuld bij DSB? Na de financiële crisis en het ongelukkige optreden van de toezichthouders op de financiële sector weet u als lezer vast nog veel meer vragen te bedenken.

Het onderzoek loopt, de resultaten zullen dus nog even op zich laten wachten. Onderwijl heb ik nog een tip voor de lezer: het is wellicht lang wachten op de film die Scheringa heeft beloofd te gaan maken. Daarom is het kijken naar *It's a wonderful life* tijdens de kerstdagen als voorproefje zeker de moeite waard!

\* Geniet thans van een sabbatical en gebruikt deze periode voor het uitvoeren van onderzoek en het schrijven van een boek (vankuijk.bob@hetnet.nl).

# Ask how KnowledgeLeader<sup>SM</sup> is helping companies save time and money.

Protiviti's KnowledgeLeader is an unrivaled repository of internal audit, IT audit and risk management tools. More than 1,000 companies around the world are using KnowledgeLeader's quality audit programs and sample reports, sample policies and procedures, controls checklists and questionnaires, and resources for IFRS and Sarbanes-Oxley. These tools make their staff more efficient and effective, saving them time and money. Subscriptions for IIA members are only \$500 per year and groups are as low as \$100 per user. Think KnowledgeLeader can help you?

**Sign up for a 30-day free trial today!** Visit us at [www.knowledgeleader.com](http://www.knowledgeleader.com) or call us at +31 (0) 20.346.0400.





# It's all about pushing the right buttons.

right

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

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

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

#### IT-Auditors

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

#### Applicatiespecialisten

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

#### Security-specialisten

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

#### Data-specialisten

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

#### Softwarespecialisten

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

#### Riskconsultants/internal auditors

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

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

# Deloitte.

Audit • Tax • Consulting • Financial Advisory

[TreasuringTalent.com](http://TreasuringTalent.com)