

AUDIT

magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 4 december 2010

thema:

Self assessment



Control self assessment:
controlobject of auditaanpak?



“Self assessment als toezicht-
tool is niet meer weg te denken”



Gateway™-review binnen de
Nederlandse overheid

Sterker met elkaar

Stel je de kracht voor van bijna 160.000 mensen, die zich – wereldwijd – elke dag richten op het bouwen van relaties. Niet alleen met klanten, maar ook met elkaar. En stel je dan eens voor hoeveel waarde die relaties samen kunnen creëren. We bewijzen onze toegevoegde waarde in de praktijk door verder te kijken dan cijfers alleen en oog te hebben voor persoonlijke doelen en ambities. Door te investeren in elkaar versterken we de relatie. Daarmee vergroten we de waarde van ons netwerk, en de impact die we samen kunnen maken.

Self assessment: ondersteuning van het management of zelf in de spiegel kijken?

Deze keer staat in *Audit Magazine* self assessment centraal. Velen van u denken hierbij wellicht aan de ondersteuning van het management bij control risk self assessments. Een zoekactie in Google levert echter meer treffers op: self assessment gaat ook over carrière en persoonlijke ontwikkeling. Dit nummer gaat aan die invulling van self assessment echter voorbij.

Voor wie is self assessment eigenlijk van belang? Misschien voor ons? De laatste tijd wordt hier en daar een beroep gedaan op het zelfreflecterend vermogen van onze beroepsgroep. Wat is de rol van Internal Audit als het gaat om de ontwikkelingen in diverse ondernemingen? Wat houden recente berichten in de media over de rol van de externe accountant in voor de internal auditfunctie?

In dit nummer zowel bijdragen over de ondersteuning van het management bij self assessments als artikelen die inhoudelijk reflecteren op de internal auditfunctie of de wijze waarop audits worden uitgevoerd. Al met al een mooie brug naar het eerste themanummer van 2011, waar we onszelf (vrijwel letterlijk) onder de loep zullen nemen.

Als 'cliffhanger' licht de redactie alvast een tipje van de sluier op wat betreft de inhoud van *Audit Magazine* in 2011. In chronologische volgorde heeft de redactie voor u de volgende thema's gekozen:

- Het brein van de internal auditor.
- Integriteit – een beetje integer bestaat niet.
- Public Auditing to the point.
- De kleine(re) IAD.

We staan op deze plaats ook even stil bij het vertrek en aantreden van redactieleden. Voor een lange en fijne samenwerking bedanken wij Reinier Kamstra die in januari 2011 ceremonieel afscheid neemt van de redactie van *Audit Magazine*. Dit afscheid gaat gepaard met het aantrekken van nieuwe redacteuren. In het eerste nummer van 2011 stellen wij ons team uitgebreid aan u voor.

Wij wensen u veel leesplezier!
De redactie van *Audit Magazine*



Ronald Jansen voorzitter



Laszlo Nagy



Rick Mulders



Reinier Kamstra



Dennis Stabel



Jolanda Breedveld



Nicole Engel



Roy Jansen



cutting through complexity™

IT ADVISORY

IT biedt onbegrensde mogelijkheden. Wat vraagt uw organisatie?

IT staat hoog op elke bestuursagenda. Adviezen zijn er volop en oplossingen lijken grenzeloos. Maar hoe weet u of u de juiste keuzes 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
kpmg.nl





thema Self assessment

Control self assessment: controlobject of auditaanpak?

pag 6 Control self assessment staat bijzonder in de belangstelling bij auditors. De vraag is waarom? Is er misschien de vrees dat CSA ten koste gaat van de auditfunctie? Arie Molenkamp doet een poging tot verklaring.

“Het self assessment als toezichttool is niet meer weg te denken”

pag 8 De AFM gebruikt sinds enige jaren self assessments in haar toezicht op financiële dienstverleners. *Audit Magazine* sprak met Margot de Rooij en Michiel Denkers van de AFM over deze toezichttool.

De lezer over self assessments

pag 11 Wederom niet alleen de mening van deskundigen maar ook die van de lezer. De redactie van *Audit Magazine* plaatste drie stellingen op de website van het IIA en ontving daarop 77 reacties. Wat valt daaruit op te maken?

Verder in dit thema

- pag 12** De Gateway™-review binnen de Nederlandse overheid
- pag 15** Vertrouwen van de burger bepalend in kwaliteitszorg politie
- pag 19** Tjibbe Moed: “CSA is meer dan ‘stemkastjes’ en groepssessies”

Risicobereidheid bestuurders en commissarissen onderzocht

pag 24 Simone Heidema en Teun Sluijters (CPI Governance) hebben het begrip risicobereidheid onderzocht en belicht vanuit het perspectief van de bestuurders en commissarissen in de financiële sector. Naem Arif sprak met ze over de resultaten van het onderzoek.

Kleine IAD's en de IIA Standaarden

pag 29 Het IIA heeft wereldwijde standaarden ontwikkeld waaraan het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing van een auditdienst dient te voldoen. Ook de kleine interne auditdiensten. En dat kan, volgens Yolanda Stuijt (zelfstandig adviseur bedrijfsanalyses).

Het auditen van een organisatieverandering: van kanaal naar rivier

pag 33 Het auditvak is in beweging. De auditor als strategisch adviseur en als partner van het management bevindt zich in een dynamische omgeving. Dit artikel wil de auditor inspireren en uitnodigen om vragen te stellen over zichzelf, over zijn mensbeeld en zienswijze op de organisatie en de omgeving.

pag 37 Auditor bereid je voor op fraude – deel 1

pag 40 Over het kind en het badwater...

pag 44 Creativiteit: essentieel voor auditors

pag 47 Verandering en innovatie: tijd voor actie!

rubrieken

pag 23 De estafettecolumn: Manfred van Kesteren

pag 27 Boekalert

pag 27 Personalialia

pag 36 Boekbespreking

pag 43 De overstap

pag 49 Column van de sponsor

pag 50 Verenigingsnieuws

pag 52 Nieuws van de universiteiten

pag 54 Column Bob van Kuijck

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 Gameren 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, internet: www.iaa.nl **SVRO:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, e-mail: iaa@iaa.nl, internet: www.iaa.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** drs. J.Y. Groenink, 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. **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl (zie ook de website: 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 vervoelvoudigd (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 Reprorrecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorrecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© 2010 VM uitgevers, Spelderholt 3, 7361 DA Beekbergen
ISSN: 1570-856X

VM UITGEVERS

Control self assessment: controlobject of auditaanpak?

Control self assessment (CSA) blijkt bij auditors bijzonder in de belangstelling te staan. De vraag is waarom?

Elk organisatieconcept kan immers object van een audit zijn. Is het misschien het opvullen van een leemte omdat controllers het onderwerp niet in hun aandachtsgebied hebben geïncorporeerd? Of is er de vrees dat CSA ten koste gaat van de auditfunctie? Een poging tot verklaring.

A. Molenkamp RO

Het organisatieconcept CSA houdt in dat het decentraal management een vorm van zelfevaluatie toepast. Als tool of management past CSA in het huidige tijdbeeld: het biedt een stijl van leidinggeven die als geroepen komt nu het topmanagement de hete adem van de toezichthouders in haar nek voelt. CSA biedt immers transparantie en geeft inhoud aan de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Wat is er voor de CEO mooier dan dat het decentrale management haar verantwoordelijkheid neemt door het toepassen van evaluatief zelfonderzoek en vervolgens rapporteert in welke mate de overeengekomen prestaties zijn gehaald?

Opzet en werking van CSA

De meest eenvoudige vorm van zelfevaluatie is dat de manager een evaluatieformulier invult. Meer gebruikelijk is dat managers afdelingsworkshops organiseren. Het evaluatieproces richt zich meestal op de voortgang in het halen van de doelstellingen, maar ook op de kwaliteit van het proces en product. Spontane bijdragen van workshopleden staan borg voor een betrouwbaar beeld van de afdelingssituatie en het genereren van verbeterpunten. Gebruikelijk is dat het evaluatieproces uitmondt in het in control statement (ICS).

De implementatie van CSA verloopt niet altijd succesvol. Heeft de top er wel voldoende aandacht voor? Is de training van de medewerkers adequaat geregeld? Zijn de stafafdelingen op hun taken voorbereid? Is er een doortimmerd masterplan? Is de scope van de te behandelen onderwerpen duidelijk en uitvoerbaar? Zijn er spelregels voor de workshops vastgesteld?

In het masterplan wordt de voorbereiding op de organisatieverandering uitgewerkt. Adoptie van CSA door de organisatie impliceert immers dat op de participatieve en interveniërende

instelling van managers, medewerkers en staffunctionarissen een beroep moet worden gedaan. Het op decentraal niveau meer ruimte geven aan de invulling van de eigen verantwoordelijkheid betekent ook dat iedereen zich aan bepaalde randvoorwaarden moet conformeren. Eerst dan kan er ruimte zijn voor het initiatiefrijke, zelfevaluerende en zelfcorrigerende gedrag dat voor het succes van CSA noodzakelijk is.

Uiterst cruciaal bij CSA is ook de breedte van de onderwerpen die in de workshops worden behandeld. Het ligt voor de hand daarbij te denken aan de klassieke thema's als proces- of productkwaliteit en de voortgang in de doelstellingenrealisatie. In toenemende mate zijn ook thema's als risicoanalyse, integriteit en compliance aan de orde. De keuze van de onderwerpen is niet vrijblijvend; per onderwerp moet men over veel informatie en over de nodige onderliggende gegevens beschikken.

Ook dienen spelregels in acht te worden genomen. Er moeten bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over het leiden van de workshop, over besluitvormingsprocedures, over de hantering van questionnaires en over de rol van de 'advocaat van de duivel'.

Staven en besturingsconcept van de organisatie

Internal auditing verstrekt de organisatie aanvullende zekerheid. Dat houdt in dat er onafhankelijk onderzoek plaatsvindt naar de wijze waarop de strategische doelstellingen in de organisatie zijn verankerd en naar de mate waarin de doelstellingen worden gerealiseerd. Het sturingsmodel dat het management daarbij toepast is bepalend voor de manier waarop leiding wordt gegeven, in het bijzonder hoe de communicatie tussen de medewerkers onderling en tussen de medewerkers en de leiding plaatsvindt. CSA kan dus een belangrijk auditobject zijn.



Illustratie: Roel Ottow

Voor het goed functioneren van de CSA-sessies is het van cruciaal belang dat de controller de benodigde gegevens tijdig, volledig en juist aanlevert; gegevens die nodig zijn om tot een verantwoorde bespreking en besluitvorming van de onderhanden zijnde thema's te komen en daarover verantwoording af te leggen. De rol van de controller is dus essentieel. De vraag is of en hoe de controller en de internal auditor hun rollen invullen.

De internal auditor en controller en CSA

Zoals gezegd impliceert het adopteren van CSA dat de internal auditor zich op dat model moet oriënteren. Het kennis nemen van de mogelijkheden en uitgangspunten van het besturingsmodel is nodig opdat de auditor zich kan uitspreken over de kwaliteit van de opzet en het functioneren van het model. Vaak zien we dat Internal Audit ook deelneemt in groepen die de invoering van de nieuwe methode voorbereiden en begeleiden. In sommige organisaties levert de auditor zelfs een forse inzet bij het daadwerkelijk functioneren van het nieuwe besturingsmodel. Dat laatste houdt ook in dat de internal auditfunctie structureel deelneemt aan CSA-workshops; per sessie vult men bijvoorbeeld de rol in van onpartijdig voorzitter of die van 'advocaat van de duivel'. In het proces van organisatieverandering is het management in hoge mate afhankelijk van de voorbereidende, coördinerende en ondersteunende werkzaamheden die per definitie door de tweede lijn moeten worden geleverd. Het ontwikkelen van vergaderprotocollen, het opstellen van questionnaires, het voorschrijven van rapportageformats, het trainen in interventietechnieken en het aanpassen van de planning- en controlsystemen zijn stafactiviteiten. Ook het aanleveren van basisinformatie en het verwerken van gegevens die tijdens de CSA-sessie worden gegenereerd

trekken een hoge wissel op de betrokkenheid en inzet van de tweede lijn.

De rol van de internal auditor

Bij CSA laadt de organisatie een grote verantwoordelijkheid op zich als het gaat om de mate van zelfcontrole en interne controle. De internal auditor kan steunen op het zelfevaluatieproces en op uitgevoerde onderzoeken. Anderzijds zal de internal auditor moeten vaststellen of het concept van CSA op een goede wijze in de organisatie is verankerd. Een toets die nodig is om het management erop te kunnen wijzen of op een verantwoorde wijze met CSA wordt omgegaan.

Deze toetsende werkzaamheden zal de internal auditor onmogelijk kunnen combineren met faciliterende en coachende werkzaamheden binnen het proces van zelfevaluatie. Zijn onafhankelijkheid en geloofwaardigheid worden dan te veel aangetast. Hoe het komt dat de internal auditor in de praktijk zijn onafhankelijke positie veelal in de waagschaal stelt door het daadwerkelijk zelf deelnemen aan het zelfevaluatieproces is niet geheel duidelijk. Het is mogelijk dat de beroepsorganisatie IIA Inc, door het aanvankelijk propageren van CSA als audittool, daaraan mede debet is.

De introductie van CSA lijkt een uitstekende mogelijkheid voor de controller om zijn positie als 'eerste der eersten' in de tweede lijn te kunnen vestigen. Het is de vraag of de controller deze wat meer coördinerende en inhoudelijke positie gaat oppakken. De voortekenen zijn niet gunstig; nieuwe ontwikkelingen als de invoering van risk management en het doorvoeren van de compliancefunctie heeft de controller immers ook aan zich voorbij laten gaan.

De handschoenen...

Een inhoudelijke en procesmatige internal auditor bij CSA is qua onafhankelijkheid uitgesloten. De controller zal, er helpt geen moedertje lief aan, de handschoenen moeten oppakken. □

Literatuur

- Institute of Internal Auditors, *A Perspective on Control Selfassessment*, IIA Inc. Professional Practices Pamphlet 98-2, 2001.
- Moed, T., *Control Selfassessment*, Kluwer, Deventer, 2005.
- Huibers, S., 'Rol internal auditor in veranderingsprojecten', *Finance & Control*, 2004, 8, (5) p. 7-11.
- Molenkamp, A., 'Control Selfassessment als cruciaal organisatieconcept', *Tijdschrift Controlling*, 2010, 6, p. 25.



Arie Molenkamp is organisatieadviseur, auteur en opleider. Hij is verbonden aan de Amsterdam Business School ten behoeve van de Executive Master of Internal Auditing (EMIA) en het Research Center for Internal Audit Excellence (RCIAE).
✉ consulting@molenkamp.biz

Autoriteit Financiële Markten:

“Self assessment als toezichttool is niet meer weg te denken”

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) gebruikt sinds enige jaren self assessments in haar toezicht op financiële dienstverleners (FD's). *Audit Magazine* sprak met Margot de Rooij en Michiel Denkers van de AFM over deze toezichttool. Het self assessment past in de gedachte van de AFM om zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid te leggen daar waar die hoort: bij de marktpartijen zelf.

Interview: Drs. N.J. Engel-de Groot
Tekst: B. Breevoort

Waarom self assessments en hoe passen deze in het gehele stelsel van toezichtwerkzaamheden?

De Rooij: “Het self assessment is bij uitstek geschikt als een van de instrumenten om effectief toezicht te houden op een groep van negenduizend financiële dienstverleners (FD-ers). Het is praktisch niet uitvoerbaar om een op een toezicht te houden op een dergelijk grote groep.”

Denkers: “Wij gebruiken het self assessment voor allerlei doeleinden. Het eerste doel is om de FD-ers een spiegel voor te houden: FD-ers worden geconfronteerd met hun eigen gedragingen en leren hiervan. Het tweede doel is om risico's te inventariseren. Het derde doel is om de markt van FD-ers in kaart te brengen zodat de AFM gericht onderzoek kan doen binnen deze populatie. Daarnaast fungeert het self assessment als oriëntatiepunt voor de markt (bijvoorbeeld: in het SA wordt uitleg gegeven over diverse leidraden en wet- en regelgeving en voor meer informatie wordt verwezen naar onderliggende stukken). En ten slotte, en dat is zeker niet onbelangrijk, spreekt uit deze manier van toezicht houden ook vertrouwen richting de markt. Dat uitspreken van vertrouwen is ook terecht. Wij merken dat partijen willen leren en zichzelf willen verbeteren. Op deze manier ondersteunen wij hen hierbij.”

De Rooij: “Het self assessment past in de gedachte om zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid te leggen daar waar die hoort: bij de marktpartijen zelf. Daarnaast past het in onze doelstelling om op een doelmatige en kostenefficiënte manier toezicht te houden.”

Hoe ziet het proces van het self assessment eruit en wat is de rol van de AFM hierin?

Denkers: “Feitelijk is de AFM betrokken in het hele proces van het self assessment. In de voorbereidingsfase stellen wij het self assessment samen (de vragenlijst zelf). In de operationele fase zetten wij het self assessment uit onder de populatie van adviseurs en bemiddelaars en in de opvolgingsfase analyseren wij de data en koppelen wij de uitkomsten van het self assessment terug (op individueel en generiek niveau). Als daar aanleiding toe is ondernemen wij aanvullende toezichtacties. Dat kan een gesprek of een onderzoek zijn. Indien nodig leggen wij maatregelen op, bijvoorbeeld als het self assessment niet ingevuld is. Het self assessment is dus niet vrijblijvend, maar een verplichting voor de onder toezicht staande FD-ers. Ter illustratie, naar aanleiding van het self assessment 2009 zijn zeventien vergunningen ingetrokken.”

De Rooij: “Overigens onderscheiden wij verschillende doelgroepen binnen het self assessment, zoals adviseurs en bemiddelaars, beleggingsondernemingen, pensioentoezicht, et cetera. Voor iedere doelgroep stellen wij een apart self assessment op.”

Hoe wordt uniformiteit geborgd?

De Rooij: “De uniformiteit tussen de FD-ers wordt geborgd door een vragenlijst die voor iedereen binnen de doelgroep hetzelfde is. De uniformiteit over de jaren heen wordt geborgd doordat gebruik wordt gemaakt van een basisvragenlijst die ieder jaar dezelfde onderwerpen/vragen bevat. Daarnaast wordt ieder jaar ingezoomd op actuele onderwerpen en onderdelen van wet- en regelgeving.”

Wat levert een self assessment zoal op? Zijn dat alleen harde cijfers of merken jullie hierdoor ook een hogere risk awareness?

Denkers: “Het self assessment is nuttig voor zowel de AFM als FD-ers. Het geeft FD-ers zelf inzicht in de kwaliteit van hun

naar aanleiding van het self assessment een verbetering heeft doorgevoerd. Als nut wordt door FD-ers veelal genoemd dat zij meer inzicht krijgen in de kwaliteit van hun bedrijfsvoering, in onderwerpen op het gebied van wet- en regelgeving en in actuele thema's.”

Wat wordt gedaan met de uitkomsten?

De Rooij: “Dit verschilt per self assessment, maar in het algemeen vindt een individuele terugkoppeling aan de FD-ers plaats over de wijze waarop de geldende wet- en regelgeving wordt nageleefd en over eventuele verbeterpunten voor de bedrijfsvoering. De AFM geeft door middel van deze terugkoppeling de mogelijkheid om de bedrijfsvoering aan te passen op eventuele tekortkomingen. Afhankelijk van de uitkomst is deze individuele terugkoppeling meer of minder dwingend. Daarnaast geven wij een generieke terugkoppeling. Marktbreed verkondigt de AFM de belangrijkste boodschappen die uit het self assessment naar voren komen aan de hand van persberichten en stukken op de AFM-website.

Verder vinden mogelijk specifieke toezichtacties plaats: als uit het self assessment blijkt dat een bepaalde norm niet duidelijk is, besteedt de AFM hier aandacht aan via een nieuwsbrief of leidraad. Bij sommige uitkomsten worden er letterlijk ‘rode vlaggen’ – indicatie van risico's – zichtbaar. Ook kan het gebeuren dat er

door een bepaalde vergunninghouder tegenstrijdige antwoorden worden gegeven binnen een self assessment van een bepaald jaar of self assessments over de jaren heen. De AFM kan dan besluiten over te gaan tot individuele toezichtonderzoeken. Doordat in het self assessment zichtbaar gebruik wordt gemaakt van ‘rode vlaggen’, bestaat het risico dat sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Daarom controleert de AFM steekproefgewijs de uitkomsten van het self assessment. De uitkomsten worden ook naast andere toezichtinformatie gelegd die binnen de AFM aanwezig is. Dit kan aanleiding zijn voor gerichte toezichtonderzoeken.”

Denkers: “Voor een goede werking van dit instrument is het belangrijk dat FD-ers ook zien dat we iets met de uitkomsten doen.”

Wanneer vinden jullie een self assessment geslaagd?

Denkers: “Het is geslaagd als awareness is gecreëerd bij FD-ers op actuele thema's en wet- en regelgeving en zij hun eigen praktijk nog eens goed tegen het licht houden én waar nodig actie ondernemen om hun bedrijfsvoering aan te passen. Daarnaast zien we graag dat het bijdraagt aan het opschonen van de markt, bijvoorbeeld door eerder genoemde intrekkingen van vergunningen of doordat faillissementen worden doorgegeven.”

Hoe zorg je ervoor dat je met een self assessment de pijnpunten signaleert?

De Rooij: “FD-ers wijzen de pijnpunten doorgaans zelf aan, dit is voor de AFM zeer waardevol. Als bijvoorbeeld uit het SA

Iemand die bewust iets fout doet, zal ook tijdens het self assessment niet snel zijn vinger opsteken

bedrijfsvoering en in de mate waarin zij voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. Het self assessment levert de AFM op efficiënte wijze veel nuttige informatie op die zij gebruikt bij de uitoefening van haar toezichttaak. Op basis van de bedrijfs-economische gegevens uit het self assessment krijgt de AFM een beter inzicht in de markt. Dit inzicht is noodzakelijk om het toezicht te concentreren op die organisaties en op die gebieden en onderwerpen waar de risico's het grootst zijn. Al met al is de meerwaarde van het self assessment een combinatie van harde cijfers voor de AFM – en de FD-er die een overzicht krijgt van zijn bedrijfskenmerken – en hogere (risk) awareness bij FD-ers (en risico-inzicht voor de AFM).”

De Rooij: “Een mooie ‘bijvangst’ voor FD-ers en de AFM is dat ‘achterstallig onderhoud’ plaatsvindt. Zo wordt FD-ers bijvoorbeeld gevraagd of wijzigingen in vergunninggegevens zijn doorgegeven. Zo niet, dan krijgen zij een automatische e-mail zodat zij wijzigingen kunnen doorgeven. Ook wordt FD-ers gevraagd of er meldingen zijn gedaan. Als dat niet het geval is, krijgen zij een link waarmee zij het meldingenformulier kunnen downloaden. Een andere bijkomstigheid is dat leidraden opnieuw onder de aandacht worden gebracht.”

Hoe ervaren de betrokkenen het self assessment?

Denkers: “Getuige de uitkomsten van het self assessment nemen FD-ers het zeer serieus. Over de jaren heen zien we dat het self assessment vlotter wordt ingevuld, het grootste deel van de FD-populatie lijkt dus gewend aan dit toezichtinstrument. We krijgen van tijd tot tijd ook spontaan feedback dat een partij

blijkt dat een bepaalde norm niet duidelijk is, besteden we hier aandacht aan. Hoewel pijnpunten naar boven komen moet je als AFM ook realistisch zijn: iemand die bewust iets fout doet zal ook niet snel tijdens een self assessment zijn vinger opsteken. De grootste waarde zit waarschijnlijk in het spiegelende effect ervan voor de FD-er.”

Zijn aanvullende vaardigheden vereist van de toezichhouders van de AFM om de self assessments te kunnen begeleiden/interpreteren? En zo ja, hoe worden deze vaardigheden bevorderd?

Denkers: “De vaardigheid die voor het uitzetten van een self assessment van belang is, is methodologische kennis voor het opstellen van de vragenlijst: als het self assessment er primair op gericht is om pijnpunten naar boven te krijgen, vereist dit een andere vraagstelling en mix van vragen dan wanneer het hoofddoel spiegelend is. Daarnaast is het ook van belang om inzicht in de FD-markt te hebben. Dat wil zeggen, begrip van toon- en taalgebruik om het best te kunnen communiceren met de doelgroep. En ten slotte, statistische kennis voor het analyseren van gegevens.”

Wat zijn de do's en don'ts rondom een self assessment?

De Rooij: “Er zijn veel do's. Allereerst goed nadenken over de vraagstelling zodat antwoorden later eenvoudig kunnen worden 'platgeslagen' om de resultaten naar boven te krijgen. Door schade en schande is de AFM op dit punt wijs geworden. In het verleden werd er meer een 'free format' voor het self assessment gehanteerd, dat maakte het moeilijk c.q. onmogelijk om de data vervolgens te analyseren. Ten tweede het self assessment gebruiksvriendelijk maken onder het mom van 'leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker'. Dit doen we bijvoorbeeld



Margot de Rooij en Michiel Denkers, AFM: “Wij vinden het belangrijk dat FD-ers zien dat we iets met de uitkomsten doen.”

Probeer niet te veel doelstellingen te verenigen in het self assessment omdat diverse doelstellingen fundamenteel andere vragen vereisen

door de routing aan te passen aan de individuele situatie van de FD-er. Ten derde het nut – het waarom – van het self assessment en bepaalde vragen goed uitleggen aan FD-ers om draagvlak te creëren. Ten slotte telefonische opvang als service naar invullers verzorgen, bijvoorbeeld voor uitleg over het proces of de inhoud van het self assessment.”

Denkers: “Maar er is ook een don't en dat is om niet te veel doelstellingen zoals informatie vergaren, spiegelen en risico's in kaart te brengen, te verenigen in het self assessment. Dit is niet aan te raden omdat diverse doelstellingen fundamenteel andere vragen vereisen.”

Gaat de AFM in de toekomst door met self assessments?

De Rooij: “Jazeker. Het effect van het self assessment wordt ieder jaar geëvalueerd. Het blijft lastig om het exacte effect ervan vast te stellen, maar onze indruk is positief. In de evaluatie bij FD-ers wordt gevraagd of ze zich bewuster zijn geworden van hun bedrijfsmodel en hun gedrag. Dit blijkt het geval te zijn.”

Denkers: “Omdat self assessments uit het verleden hebben geleid tot het

intrekken van vergunningen, draagt dit ook bij aan een van de doelstellingen van de AFM om de onderkant van de markt op te schonen en zodoende de kwaliteit van de financiële dienstverlening te verhogen.” □

Nicole Engel-de Groot is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij DNB waar zij verantwoordelijk is voor de bankbiljetteninkoop en voorraadbeheersing.

Bas Breevoort is journalist.

De lezer over self assessments

Wederom zijn via de IIA-website drie stellingen aan de lezer voorgelegd. In totaal hebben wij 77 reacties

mogen ontvangen. Wat kunnen wij uit de reacties opmaken?

Stelling 1

De effectiviteit van audits wordt onvoldoende geëvalueerd

	in %
1. Helemaal mee eens	25
2. Mee eens	64
3. Neutraal	5
4. Mee oneens	6
5. Helemaal mee oneens	0

Stelling 2

Control self assessments hebben enkel nut als tool voor het creëren van risk awareness bij het management

	in %
1. Helemaal mee eens	3
2. Mee eens	23
3. Neutraal	5
4. Mee oneens	52
5. Helemaal mee oneens	17

Stelling 3

Internal Audit kan een bijdrage leveren aan uit te voeren zelfevaluaties

	in %
1. Helemaal mee eens	30
2. Mee eens	54
3. Neutraal	9
4. Mee oneens	4
5. Helemaal mee oneens	3

Op de stelling of wij als auditors ons eigen werk wel voldoende evalueren, geeft een kleine 80 procent van de respondenten aan dat hier nog een wereld te winnen is. De vraag wat self assessments überhaupt opleveren, kwam aan bod in de tweede stelling. Een meerderheid van 70 procent is het niet eens met de tweede stelling. Uit de reacties blijkt dat men vindt dat een control self assessment niet alleen nut heeft als instrument voor het vergroten van risk awareness bij het management. Dit omdat het een kijkje in elkaars keuken geeft, waardoor meer begrip ontstaat. Of dat juist met beperkte fte's en budgetten op pragmatische en snelle wijze veel bereikt kan worden. Echter, een kwart van de respondenten kan zich wel degelijk in de stelling vinden. Een kritische respondent vraagt zich af of een self assessment niet het echte risicomanagement verdringt?

Nuttige bijdrage

En dan de rol van Internal Audit bij self assessments: een ruime meerderheid van 85 procent vindt dat wij een nuttige bijdrage kunnen leveren. Zo reageerde een respondent dat de kwaliteit van control self assessments staat of valt met de risk based review op de resultaten door Internal Audit.

In dit themanummer over self assessments vindt u veel informatie over de theorie en praktijk van self assessments. Of al uw vragen hiermee beantwoord worden, valt te bezien. Wat wel zeker is, is dat dit nummer wederom veel stof tot nadenken geeft.

Onder de deelnemers aan de enquête is ook dit keer een boekpakket verloot. **Judith Berendsen** is de gelukkige! Als u uw mening ook wilt laten horen en bovendien kans wilt maken op een boekpakket, vul dan (weer) de enquête in voor *Audit Magazine*. Let dus op de IIA-website! □

Leren van vrienden

Gateway™-review binnen de Nederlandse overheid

Binnen het vakgebied informatica en IT-auditing wordt men regelmatig met het begrip 'gateway' geconfronteerd. In dit geval hebben we het over de door de Britse overheid – na het mislukken van zeer grote ICT-projecten – ontwikkelde Gateway™-reviewmethode. Gateway is toen door het Britse Office of Government Commerce (OGC) ontwikkeld op basis van best practices die aanwezig waren in de private sector. In dit artikel wordt ingegaan op hoe de Gateway-review werkt binnen de Nederlandse overheid.

B.J. Glashouwer RE RI CISA

Na een studiereis in 2005 introduceerde Het Expertise Centrum (HEC) de Gateway-methode binnen de Nederlandse overheid. De methode wekte de interesse van de politiek. De Algemene Rekenkamer noemde de methode in 2007 als oplossing voor het slagen van complexe en falende ICT-projecten. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) biedt Gateway sinds januari 2010 aan als vaste methodiek voor het reviewen van faseovergangen van grote projecten met een zware ICT-component binnen de rijksoverheid. HEC concentreert zich inmiddels op de Gateway-ondersteuning van andere overheidslagen en niet uitsluitend op ICT-projecten. De methodiek wordt strikt bewaakt, net zoals de andere OGC-producten, bijvoorbeeld Prince2 voor projectmanagement, ITIL (Information Technology Infrastructure Library) en MSP (Managing Successful Programs). Om deze reden mogen Gateways alleen door gecertificeerde reviewers worden uitgevoerd. Deze moeten zijn verbonden aan officiële Gateway-organisaties (hubs). OGC voert regulier kwaliteitsaudits uit bij hubs om toegekende licenties te kunnen verlengen.

Doelstelling

Een Gateway-review is specifiek gericht op faseovergangen (gates) binnen risicovolle projecten en ontwikkelingstrajecten.

Audits en reviews kunnen zich op hetzelfde terrein bewegen. Een Gateway is er voor de opdrachtgever en is daarmee een volwaardig middel voor quality assurance.

De projectleider wil bijvoorbeeld waarborgen dat zijn project de vereiste kwaliteit en resultaten oplevert binnen het budget en de planning. Hij is zelf verantwoordelijk voor wat hij met de adviezen doet. Indien al sprake is van een adequate vorm van quality assurance dan is een Gateway niet strikt noodzakelijk, maar kan het wel aanvullend zijn. Een Gateway is erop gericht om de belangrijkste risico's van een project in kaart te brengen en passende acties voor te stellen. Het heeft daarmee een proactief en sterk adviserend karakter.

Afrekenen of leren?

Wereldwijd bestaan gecertificeerde organisaties in onder meer Australië, Nieuw-Zeeland en Schotland. De Nederlandse overheid kan voor haar projecten en programma's leren van zowel Nederlandse cases, maar zeker ook van het buitenland. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met culturele verschillen. Het adopteren van Gateway vanuit een meer masculiene managementsetting kan anders uitpakken in een Nederlandse situatie. De Britse cultuur is meer prestatiegedreven. Dit uit zich onder andere in de manier waarop het management het personeel

aanstuurt. In Engeland wordt de Gateway-methodiek veel meer als controlemiddel gebruikt. De resultaten worden doorgegeven aan de bazen van degene die de Gateway-review laat uitvoeren. In Nederland zou een dergelijke 'afrekencultuur' minder werken.

Werkwijze

In *figuur 1* wordt het Gateway-proces weergegeven. Veel projecten in de publieke sector kennen hun oorsprong in de beleidscyclus waar achtereenvolgens beleid ontworpen, uitgevoerd, gehandhaafd en geëvalueerd wordt. Bij de uitvoering van beleid ontstaan vaak uitvoeringsprogramma's waar weer projecten uit voortvloeien. Welke Gateway-review aan de orde is, wordt bepaald door de fase in de projectcyclus waarin het project of programma verkeert. Voor een maximale toegevoegde waarde moet een eerste Gateway vroegtijdig in de projectcyclus worden uitgevoerd. Een Gateway-review kan worden aangevraagd door de zogenaamde Senior Responsible Owner (SRO) van het project of programma. De SRO is de opdrachtgever die eindverantwoordelijk is voor het behalen van de projectresultaten en primair belang heeft bij het eindresultaat van het project of programma. De Review Team Leader (RTL) geeft leiding aan een reviewteam dat onafhankelijk moet zijn van de desbetreffende organisatie. De peers in het reviewteam zijn collegabestuurders, -managers en/of onafhankelijke deskundigen die veelal op hetzelfde terrein werkzaam zijn als waarop het onderhavige project wordt uitgevoerd. De voorbereiding kent een doorlooptijd van enkele weken. De interviews zelf nemen slechts drie tot vier dagen in beslag. Voordat het team de activiteiten afrondt, wordt aansluitend op de uitgevoerde interviews een conceptrapport aan de SRO aangeboden



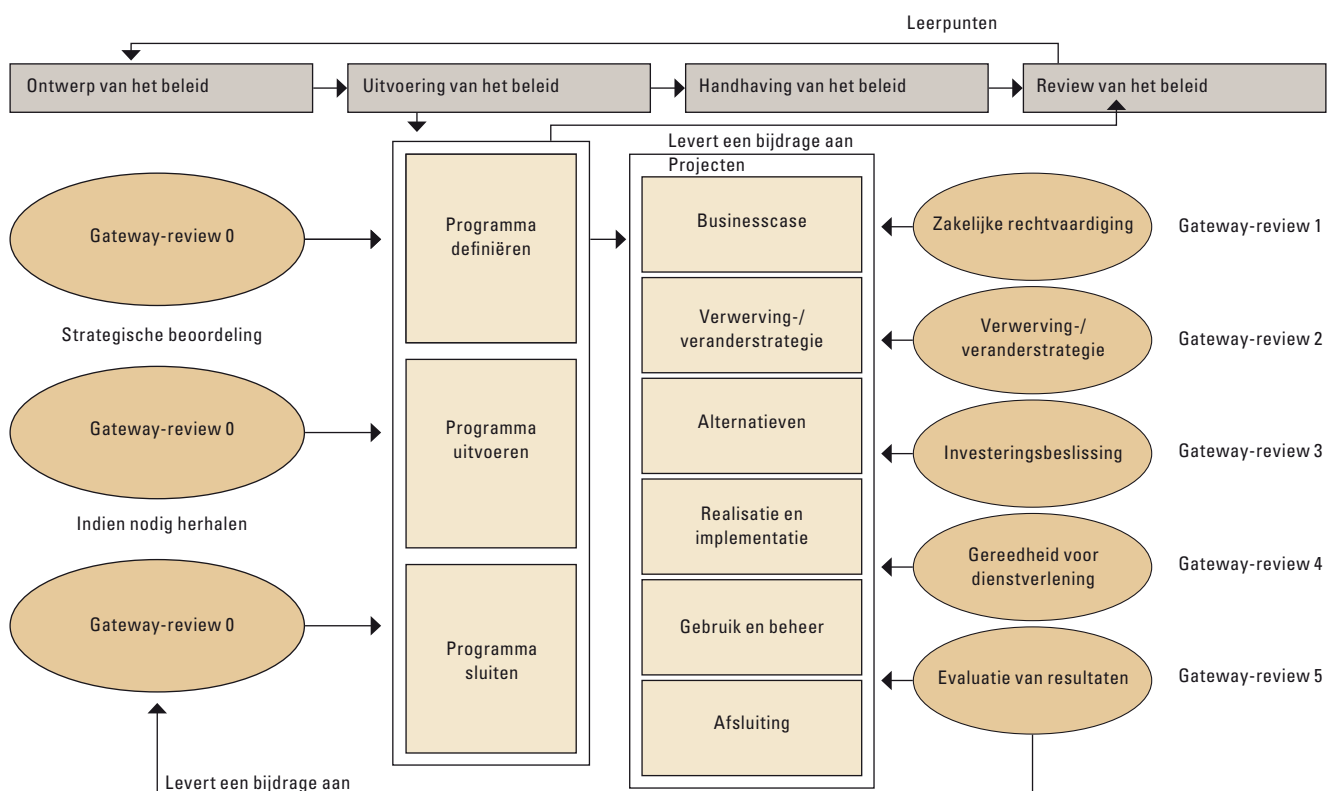
den en met hem besproken. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen wordt het reviewdossier na afloop vernietigd.

De peers – en hun professional judgement weegt zwaar – beoordelen bij cruciale faseovergangen in het project aan de hand van documentatie en interviews met sleutelpersonen zaken als:

- de levensvatbaarheid van de businesscase;
- de financiering van het project;
- besturing, organisatie en bemensing van het project;
- planning en kritieke pad van het project;
- risicomanagement van het project;
- draagvlak voor het project en betrokkenheid stakeholders.

Rapportage

Een Gateway wordt op basis van vertrouwelijkheid voor de SRO uitgevoerd. De reviewresultaten worden dan ook uitsluitend aan hem gerapporteerd. De SRO is zelf verantwoordelijk voor het doorvoeren van aanbevelingen ter verbetering en voor de goede



Figuur 1. Het Gateway-proces

voortgang. Deze aanpak stimuleert een open en eerlijke uitwisseling tussen de programma-/projectteams en het reviewteam. De SRO wordt de eigenaar van het rapport. De aanbevelingen krijgen een status toegekend. De status 'rood' betekent bijvoorbeeld dat aanbevolen verbeteringen direct moeten worden doorgevoerd; het betekent niet dat het programma/project moet worden stopgezet. Hoewel juristen het hier niet altijd over eens zijn, zijn Gateway-reviewrapporten, in tegenstelling tot audits, niet zonder meer onderhevig aan de Wet openbaarheid van bestuur (WOB). Hier is de vrijstelling van artikel 11, lid 1 van toepassing. Deze uitzondering gaat over een verzoek om informatie uit opgestelde documenten ten behoeve van intern beraad met persoonlijke (beleids)opvattingen. Een Gateway-review is zo een intern document uitsluitend ten behoeve van de SRO met de (beleids)opvattingen van de peers.

De opdrachtgever kan er bewust voor kiezen de uitkomsten openbaar te maken (bijvoorbeeld Gateways naar de modernisering van de GBA (mGBA) en het Nationaal Uitvoerings Programma (NUP). Uit oogpunt van transparantie naar de burger is dit nobel, echter, dit heeft ook een keerzijde. De bevroegde partijen zijn nu meer op hun hoede, waardoor het effect van de review kan worden beperkt. Anderzijds, het geheimhouden van de review blijkt uiteindelijk toch lastig.

Gebruikswaarde

Het Gateway-proces geeft SRO's vertrouwen en ondersteuning voor het bereiken van de doelen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Gateway-reviews zorgen ervoor dat:

- er zekerheid is dat het programma/project door kan naar de volgende ontwikkelings- of implementatiefase;
- er meer realistische tijd- en kostendoelen voor programma's en projecten worden behaald;
- alle bij het programma/project betrokken stakeholders volledig op de hoogte zijn van de status van het programma/project en van de vraagstukken die zich voordoen;
- overheidsmedewerkers door deelname aan reviewteams hun kennis en vaardigheden verbeteren, wat het 'lerend vermogen' van de overheid bevordert;
- door Gateway-teams samen te stellen met reviewers vanuit diverse overheidsorganisaties (Rijk, uitvoeringsorganisaties, gemeenten) beleid en uitvoering dichter bij elkaar worden gebracht;
- collegavakmensen (peers) advies en begeleiding geven aan de programma- en projectteams. Het inzetten van peers, met hun eigen professionele ervaring en gelijkwaardig aan de SRO, verhoogt de acceptatie van de reviewresultaten.

De Gateway verschaft geen zekerheid (oordeel) vanuit de optiek van (IT-)auditing aan opdrachtgevers bij het realiseren van bijvoorbeeld grootschalige complexe (IT-)projecten. Het gaat niet om een toets aan de norm en uitkomst en er wordt geen uitspraak gedaan in de vorm van een oordeel. Het is een statusrapportage c.q. momentopname over de 'delivery confidence', weergegeven door de reviewers, met een sterke mate van professional judgement en die goed bekend zijn met best practices.



Boudien Glashouwer werkt sinds 2000 als senior auditor/adviseur voor het bestuur en ICT bij Het Expertise Centrum (HEC). Tevens is zij coördinator Gateway-reviews. Daarvoor werkte zij bij de Algemene Rekenkamer en de Accountantsdienst van Amsterdam.
✉ b.glashouwer@hec.nl

Tot slot

Vastgesteld kan worden dat een Gateway™-review – naast andere instrumenten als risicoanalyse, planning & control en projectmanagementmethode – een waardevolle aanvulling als quality assurance-instrument kan zijn voor het vroegtijdig bijsturen van programma's en projecten.

Gateway is geen audit, dus reviewteamleden zijn doorgaans geen auditors, maar zouden juist door toevoeging van een ervaren auditor aan het team bij de les kunnen worden gehouden. Auditors kunnen voorts, mits vrijgegeven door de opdrachtgever, hun voordeel doen met de resultaten.

Dit instrument wordt nu in Nederland vooral binnen de publieke sector gehanteerd. Echter, niets staat het bedrijfsleven in de weg dit instrument eveneens te hanteren, binnen de richtlijnen van OGC. Zo is het met Prince2, ITIL en MSP ook gegaan, niet-waar? □

Met dank aan ir. Chris Wauters RE en drs. Maarten de Roos EMIA RO voor hun inbreng.

Literatuur

- www.hec.nl
- www.minbzk.nl
- www.ogc.gov.uk
- Sedee, R. en C. Wauters, 'Gateway naar succes', *EDP-auditor* nr. 1, 2007.
- Glass, T., Bloembergen, A. en C. Wauters, 'Voor alle zekerheid', Het Expertise Centrum, *Papernote* nr. 22, maart 2007.
- *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*, Deel A, Algemene Rekenkamer, 29 november 2007.
- *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*, Deel B, Algemene Rekenkamer, 1 juli 2008.
- *Britse Licentie voor Bureau Gateway*, ministerie van BZK, 2 februari 2010.
- *Het OGC Gateway™-proces, reviewlijst voor managers*, ministerie van BZK, februari 2010.
- Kwak, L.H., *Het verschaffen van zekerheden met de Gateway Review Methode*, IT-audit Opleiding Vrije Universiteit, 1 maart 2010.
- Matthijsse, R., 'Gateway voor alle zekerheid', *Automatisering Gids*, 4 juni 2010.
- Romme, J., 'Beter slim gejat dan slecht bedacht', Het Expertise Centrum, *Papernote* nr. 32, oktober 2010.

Vertrouwen van de **burger** bepalend in kwaliteitszorg **politie**

In 1996 is bij de Nederlandse politie een stelsel van integrale kwaliteitszorg ingevoerd. Zelfevaluatie door politiekorpsen is daarbij, naast audit en visitatie, een prominent onderdeel. Jelte Bulthuis is als senior adviseur van het Kwaliteitsbureau Politie (KBP) nauw betrokken bij de ondersteuning en coördinatie van de vierjarige cyclus van kwaliteitszorg. Daarbij staat het uiteindelijke resultaat voorop. "Kwaliteitszorg moet erin resulteren dat de burger voldoende vertrouwen heeft in het goed functioneren van de politie."

Interview: Drs. N.J. Engel-de Groot
Tekst: B. Breevoort



Hoe is kwaliteitszorg bij de politie tot ontwikkeling gekomen?

"In 1993 zijn de rijks- en gemeentepolitie omgevormd tot een regionale politie met 25 korpsen, een Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en de Politieacademie. Naast deze

ingrijpende reorganisatie is ook besloten om binnen de politie een systematiek tot kwaliteitsverbetering door te voeren. Daartoe werd aansluiting gezocht bij de Nederlandse variant van het EFQM-model (European Foundation for Quality Management), het INK¹-model, dat door het ministerie van Economische Zaken sterk werd ondersteund. Het sterke punt van het INK-model is dat het een breed, holistisch, integraal model is. Andere modellen voor kwaliteitsverbetering zijn meer op specifieke aspecten gericht en minder organisatiebreed. Door toepassing binnen de gehele overheid creëer je een gemeenschappelijke taal."

Wat zijn eigenlijk de kernelementen van het stelsel van kwaliteitszorg?

"De INK-systematiek bevat een aantal samenhangende elementen dat gericht is op leren, verbeteren en ontwikkelen, waardoor de politieorganisatie op een hoger plan kan worden gebracht. De drie kernelementen van het Evaluatiestelsel kwaliteitszorg politie

zijn de systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de taakuitvoering, de resultaten en het beheer van het politiekorps."

Hoe is het stelsel van kwaliteitszorg ingebed bij de politie?

"Bij de invoering in 1996 was het essentieel dat de strategische politietop, de raad van hoofdcommissarissen, zich er achter heeft geschaard. Dat leidde in de eerste vier jaren tot een enorme omslag. Er zijn heel veel mensen op strategische posities opgeleid als auditor op basis van het INK-model. Met de wettelijke verankering door middel van een Besluit is geborgd dat de kwaliteitszorg daadwerkelijk wordt uitgevoerd."

Wat is de rol van het Kwaliteitsbureau Politie (KBP)?

"De 25 regio's vormen natuurlijk een lappendeken. Daarom is ervoor gekozen dat het KBP als coördinerend instituut de korpsen ondersteunt en adviseert. Het stelt auditteams samen, ondersteunt en adviseert bij de zelfevaluatie en uitvoering van de korpaudits en visitaties. Wij bewaken mede de kwaliteit van het proces en houden in de gaten dat de zelfevaluaties en audits voldoende diepte en samenhang hebben. Het KBP borgt de uniformiteit en objectiviteit van zelfevaluaties door middel van richtlijnen en door actief betrokken te zijn bij het proces. Het format is echter niet dwingend, er wordt steeds gezocht naar een goede

aansluiting bij het korps. Daarmee heeft de systematiek een wat losser karakter dan aan een internal of een financial audit hangt. Uiteraard hebben de adviseurs van het Kwaliteitsbureau Politie allemaal de INK-auditopleiding gevolgd. We zijn kennispartner van het INK en – in mijn persoon – tevens INK-adviseur. Overigens zijn de adviseurs van het KBP als procesbegeleider en niet als auditor betrokken bij de korpsaudits, omdat het ons niet goed lijkt te oordelen over een evaluatie waar je eerder zelf bij betrokken bent geweest.”

Hoe ziet het proces van kwaliteitszorg eruit?

“Het begint met een zelfevaluatie door het korps waarin de situatie in het korps onder andere aan de hand van het INK-managementmodel wordt beschreven. Dit resulteert in de korpsbeschrijving, een document van maximaal 25 pagina's. De korpsbeschrijving is voornamelijk voor intern gebruik bedoeld, ook al wisselen korpsen bij het tot stand komen van hun korpsbeschrijving informatie en ervaringen uit. Vervolgens wordt een audit uitgevoerd waarin de elementen 'leren en ontwikkelen', maar ook die van 'verantwoorden', naar voren komen. De audit wordt uitgevoerd door een auditteam van INK-auditors, bestaande uit politiefunctionarissen van verschillende disciplines en iemand van buiten de politie. Bij het samenstellen van auditteams proberen we te voorkomen dat er mensen uit hetzelfde korps in zitten. Dit houdt ook verband met het doel 'leren/ontwikkelen': niet alleen het korps leert, maar ook de auditor. Dan volgt een auditrapport in de vorm van een management letter, met aandacht voor de sterke punten en de verbetergebieden en een 'profielschets'.

We zitten niet te wachten op lange uitwijdingen over hoe goed het korps is georganiseerd, maar wel op de verwachtingen en ervaringen van de burger

Een jaar na de audit vraagt de korpsbeheerder een visitatie aan. Belangrijke vragen die daarbij aan de orde komen zijn wat de audit heeft opgeleverd en wat er concreet is aangepakt en verbeterd. Bij de visitatie ligt de focus van de visitatiecommissie op de 'managementkracht' en de 'verbeterdynamiek' van het korps. In deze fase wordt gebruikgemaakt van externen, bijvoorbeeld een captain of industry of bestuursvoorzitter van een grote organisatie. Dat kan iemand zijn uit de transportwereld, het verzekerings- of bankwezen, of iemand met grote bestuurlijke ervaring uit het bestuur of de politiek. Het is vaak inspirerend voor een korps om op dat niveau feedback te krijgen. Ter afronding van de cyclus worden het visitatierapport en de daaraan voorafgaande documenten met een brief van bevindingen aan de minister van

BZK en de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid gezonden. Hiermee krijgen de documenten ook een openbaar karakter.”

Hoe hebben deze vierjarige cycli zich ontwikkeld?

“In de eerste drie cycli lag de nadruk op het volgen van het INK-model. In de huidige cyclus, de vierde, kijken we meer vanuit het perspectief van de 'stakeholders', gebaseerd op de vier resultaatgebieden van het INK-model: bestuur en gezag, medewerkers, burgers en partners, maatschappij. We hebben daar een stakeholders benchmark card voor ontwikkeld. Tevredenheid over en vertrouwen van de burgers in de politie zijn daarbij belangrijke resultaatgebieden. Voor dit resultaatgebied benutten we vier indicatoren: tevredenheid van burgers over het laatste politiecontact, de mening van de burger over het functioneren van politie, de beschikbaarheid van de politie en de rol van de politie als boevenvanger.”

Wie leveren deze informatie?

“Deze komt uit de Integrale Veiligheidsmonitor die jaarlijks wordt uitgebracht door het ministerie van Binnenlandse Zaken. Je kunt met die informatie de ontwikkelingen binnen

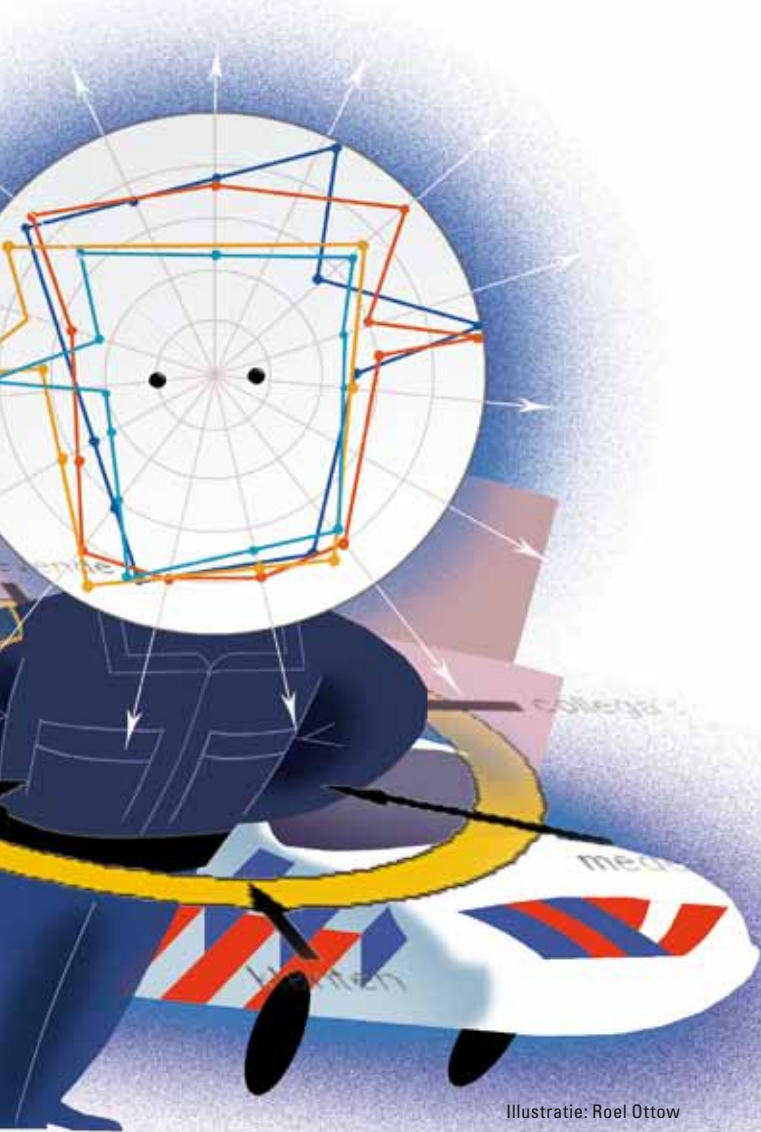
korpsen en de overeenkomsten en verschillen tussen korpsen in kaart brengen. Compare and contrast zogezegd. Op die manier bied je inzicht in waar het korps staat. Onze ervaring is inmiddels dat deze benadering uitdaagt tot een verdere verdieping en het gesprek daarover stimuleert. Voorafgaand aan de audit wordt deze informatie ter beschikking gesteld aan zowel de korpsleiding als

het auditteam. Het levert de eerste beelden op van het presterend vermogen van het korps. Uiteraard roept deze benadering wel eens weerstand op omdat men vindt dat de cijfers niet kloppen of omdat niet alle factoren zijn meegewogen. Echter, de informatie is slechts bedoeld als aanzet naar de audit toe en om elkaar een spiegel voor te houden.”

Waarom de nadruk op het perspectief van de 'stakeholders'?

“Omdat we de externe kant meer gewicht willen geven hebben we voor de politieorganisatie het INK-model omgedraaid. Het resultaat, in feite de effecten van je inspanningen, staan voorop en niet zozeer de interne organisatie. We zitten niet te wachten op lange uitwijdingen over hoe goed het korps is georganiseerd,





Illustratie: Roel Ottow

maar wel op de verwachtingen en ervaringen van de burger. De burger wil dat de politie misdrijven oplost, boeven pakt, er is wanneer ze er zijn moet en zorgt voor veiligheid. Als in de audit wordt geconstateerd dat de resultaten goed zijn, kan men daaruit afleiden op welke wijze de bedrijfsvoering en taakuitvoering zijn georganiseerd. Daar kunnen ook andere korpsen van leren. Het begint bij de zelfevaluatie. Je stelt eerst vast wat de maatschappelijke context van het korps is, hoe ervaren burgers hun (veiligheids)omgeving? Voorts neem je de relatie met de publieke en andere (keten)partners mee en de resultaten van het vertrouwen en de tevredenheid van de stakeholders. Dit zal in de regio Drenthe uiteraard anders zijn dan in de regio Rijnmond, je moet het dan ook zien in het perspectief en de schaal van het korps.”

Klopt het dat bij het politiewerk de algemene publieke opinie haaks kan staan op de feiten? Men kan zich bijvoorbeeld minder veilig gaan voelen, terwijl de statistieken uitwijzen dat het aantal misdrijven is gedaald.

“Het omgekeerde komt ook voor. Het CBS heeft laatst gepubliceerd dat het vertrouwen in instituties als de politie is toegenomen, maar als je aan den lijve meemaakt hoeveel moeite het soms kost om aangifte te doen en ziet hoeveel politiemensen daarbij betrokken zijn, kun je vraagtekens zetten bij de efficiëntie. De administratieve druk op de politie neemt meer en meer toe en er wordt wel eens verzucht dat er meer tijd op het bureau dan op straat wordt doorgebracht. Af en toe heeft het kenmerken

van een oude Harley Davidson die erom bekend staat dat je na één uur rijden drie uur moest sleutelen.”

Waarom is er gekozen voor zelfevaluaties en wordt niet direct een audit gestart?

“Voor de audit kan starten moet er een vertrekpunt zijn en dat is de korpsbeschrijving die voortvloeit uit de zelfevaluatie. De zelfevaluatie is een proces van reflectie, waar sta je als organisatie? Het is daarom ook belangrijk dat het lijnmanagement actief betrokken is bij de zelfevaluatie en het niet een stafgedreven proces is. Bovendien is er een bepaald normenkader nodig. Nu de nadruk meer op de resultaten is komen te liggen, vraagt dit ook van de auditoren een andere blik, het korps wordt niet meer puur beoordeeld in INK-terminen. We zien dat deze benadering aanzet tot meer creativiteit en de uitkomsten van de audits minder voorstelbaar maken.”

Hoe ervaren de betrokkenen de zelfevaluaties?

“Het varieert. De eerste keer dat we dit proces van auditing doorliepen, ruim twaalf jaar geleden, was het leuk en nieuw om te doen. Het leidde tot een grotere transparantie tussen de korpsen, dat werd als positief ervaren. Vier jaar later was de perceptie dat het wel veel werk was. Zeker omdat men zich wilde verbeteren en er een competitie-element in sloop. Bij de derde ronde trad er een zekere verzadiging op. Het KBP heeft toen in samenspraak met de organisatie het ambitiegericht auditen geïntroduceerd: kijk niet te veel naar de foto maar naar het perspectief en de ambities van het korps. We hebben daar de methode van de *appreciative inquiry* voor gebruikt. Dat gaf een goede impuls. Echter, je ontkomt er niet aan dat korpsen het deels wel als een verplichting zien. Ook binnen het KBP was er het besef dat we moesten waken voor een zichzelf herhalende, bureaucratische operatie. Daarom zou de kwaliteitszorg veel meer deel uit moeten gaan maken van de cyclus van beleid en planning van een korps, met als belangrijk accent goed scoren in het vertrouwen van de burger. Met de focus op een sterke externe oriëntatie is dat nu doorgevoerd.

Inmiddels is een zevental audits afgerond en de eerste signalen zijn dat men de nieuwe aanpak meer vindt aansluiten bij de eigen korpsproblematiek. De auditteams zitten daarmee niet op organisatieadviesniveau, maar spiegelen problemen en dilemma's die in een korps leven en bieden zo ingangen voor verbeteringen en (soms) vernieuwingen. Op deze manier toetsen doet de meerwaarde van het korps toenemen en daarmee de acceptatie. De auditoren zijn alvast enthousiast.”

Als je korpsbeschrijvingen afzet tegen de uitkomsten van de audit, zijn daar dan verrassingen te noteren?

“Eyeopeners komen voor. Soms is het een bevestiging van gesignaleerde problemen of ondersteunt de audit de ingezette koers of het korpsbeleid. Waardevol is het ook wanneer accenten net even anders worden gelegd, bijvoorbeeld als de resultaten achter blijven bij een veranderde koers. Dat onderstreept ook de waarde die een min of meer externe audit en een divers samengestelde commissie heeft.”

Wat zijn de belangrijkste do's en don'ts bij het doen van zelfevaluaties?

“Probeer uit de bureaucratie te blijven. Het stelsel van kwaliteitszorg moet altijd een middel zijn tot organisatieverbetering met het perspectief op de burger en maatschappij. De verbinding met de effecten en resultaten is zeer belangrijk. Betrokkenheid creëren door een zelfevaluatieteam breed en divers samen te stellen en als aanspreekpunt altijd iemand van de korpsdirectie in te schakelen. Dat kan een portefeuillehouder Kwaliteitszorg zijn of een lid van de korpsleiding, in ieder geval een goede vertegenwoordiging vanuit de lijn. Wanneer kwaliteitszorg uitsluitend het domein wordt van beleidsafdelingen zal het snel inboeten aan kracht en vitaliteit en meer als een last ervaren worden dan als een lust.”

Waarom is er samen met het Instituut Nederlands Kwaliteit een specifieke auditorsopleiding voor de politie ontwikkeld en waarin verschilt deze van de reguliere auditoropleiding(en)?

“De opleiding is op het INK-model en de INK-systematiek gebaseerd, maar de benadering is wel aan de praktijk van de politieorganisatie gerelateerd. Door het toe te spitsen op de politieorganisatie vindt er bij de cursisten gemakkelijker herkenning van de problematiek plaats.” □

Noot

1. INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit, eerder NKP genoemd, Nederlandse Kwaliteits Prijs.

Nicole Engel-de Groot is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij DNB waar zij verantwoordelijk is voor de bankbiljetteninkoop en voorraadbeheersing.
Bas Breevoort is journalist.

Jelte Bulthuis, Kwaliteitsbureau Politie: “Je ontkomt er niet aan dat korpsen zelfevaluatie deels als een verplichting zien. Ook binnen het KBP was er het besef dat we moesten waken voor een zichzelf herhalende, bureaucratische operatie.”



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

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



Tjibbe Moed: “CSA is meer dan ‘stemkastjes’ en groepsessies”

De ‘oude rotten’ in dit vak herinneren zich vast een boekje over CSA dat een jaar of vijf geleden verscheen.

CSA was toen iets nieuws en velen van ons waren zoekende naar een geschikte werkwijze. Tal van controllers en auditors hielden zich ‘staande’ in de wereld van CSA met het boekje van Tjibbe Moed. De redactie van *Audit Magazine* zocht hem op om hem de gelegenheid te geven zijn inzichten met ons te delen.

Drs. R.H.J.W. Jansen RO
Drs. D.L. Stabel RE CIA

Wat is er na het uitbrengen van uw boek over CSA in 2005 met u gebeurd en wat hebt u er zelf nog mee gedaan?

“Toen ik in 2005 het boekje schreef werkte ik op de afdeling van de SNS REAAL Groep. Uit hoofde van mijn functie heb ik destijds op diverse plekken in de organisatie samen met medewerkers van de riskmanagementafdeling self assessments gefaciliteerd. Een jaar later heb ik de overstap gemaakt naar de afdeling van de Rabobank (ARG). ARG was niet direct betrokken bij CSA maar ik heb het onderwerp zeker niet losgelaten. Zowel bij auditopleidingen als binnen de controllerswereld was er grote belangstelling voor het onderwerp. Ik heb nog diverse artikelen over het onderwerp geschreven en regelmatig les gegeven en workshops gehouden over CSA. Het is leuk om later mensen tegen te komen die enthousiast aan de slag zijn gegaan met CSA en daarbij gebruikmaken van het boekje over CSA. In mijn huidige functie als MT-lid bij ARG doe ik momenteel niet veel met CSA, maar het is wel zo dat binnen de Rabo-organisatie bij de diverse onderdelen self assessments worden gehouden. Ik mag dan ook nog met enige regelmaat mijn kennis en ervaring delen met lokale riskmanagers.”

CSA is niet voor iedereen een eenduidig begrip. Kunt u een kernachtige omschrijving geven van dit begrip?

“Self assessment is een begrip dat afkomstig is van psychologische tests. Uitgangspunt van een dergelijke test is dat mensen zichzelf aan de hand van vooraf opgestelde vragenlijsten beoor-

delen. Degenen die de vragenlijsten hebben opgesteld, hebben situaties bedacht waarvoor de ondervraagde zelf moet aangeven wat hij of zij in de voorgestelde situatie gedaan zou hebben. Het gegeven antwoord bepaalt vervolgens in een bepaalde mate de uitkomst van de test. Bij CSA wordt het begrip ‘control’ daaraan toegevoegd. Control staat daarbij voor sturing en beheersing van organisaties.

Voor een kernachtige omschrijving zou ik willen aansluiten bij de door mij gehanteerde definitie: ‘CSA is een gestructureerd proces waarmee de effectiviteit van de interne beheersmaatregelen, ten aanzien van een of meerdere bedrijfsproces(sen), wordt beoordeeld door de managers en medewerkers die bij de uitvoering en beheersing van dat proces betrokken zijn met als doel een bijdrage te leveren aan de zekerheid dat de organisatiedoelen worden gehaald’.

Ik licht drie elementen uit de definitie nader toe. Ten eerste is het van belang te onderkennen dat CSA een gestructureerd proces is. Dit houdt in dat de wijze waarop een CSA wordt uitgevoerd van tevoren is bepaald en ook als zodanig moet worden uitgevoerd. De werkwijze dient goed gedocumenteerd te worden, zodat bij verschillende CSA’s dezelfde werkwijze wordt gehanteerd. Dit is onder andere van belang omdat uitkomsten reproduceerbaar en controleerbaar moeten zijn. Alleen dan kan CSA een belangrijke beheersmaatregel zijn waarop gesteund kan worden bij het beoordelen van de totale beheersing. Ten tweede is het van belang dat het object dat tijdens de

CSA wordt beoordeeld, de effectiviteit van de beheersmaatregelen is. Deze beheersmaatregelen zijn ingericht om de belangrijkste risico's te voorkomen, te detecteren of af te wenden. Als laatste wil ik benadrukken dat de beoordeling wordt uitgevoerd door de managers en medewerkers die zelf verantwoordelijk zijn voor het proces. Dit in tegenstelling tot traditionele auditinstrumenten waarbij een auditor of een interne controleur het oordeel uitsprekt. CSA is in dit kader een van de instrumenten in de toolkit van het management om de organisatie te beheersen en de doelstellingen te behalen."

Heeft de internal auditor per definitie een rol in CSA's? Wie ziet u als belangrijkste trekker van deze managementtool?

"Binnen organisaties zijn diverse functies ingericht die zich in meer of mindere mate bezighouden met risicobeheersing. Uiteraard is risicobeheer primair de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement, maar er zijn ook verbijzonderde functies

CSA is een van de instrumenten in de toolkit van het management om de organisatie te beheersen en de doelstellingen te behalen

die een rol kunnen spelen bij het implementeren en uitvoeren van CSA's. De belangrijkste zijn de risicomangementfunctie, de controllingfunctie en de auditfunctie.

Welke rol de functies hebben is mede afhankelijk van de specifieke invulling die binnen de organisatie aan de functies zijn gegeven. Bij de precieze invulling zal er wel rekening mee gehouden moeten worden dat er voldoende functiescheiding aanwezig is. Als richtlijn kan daarbij de volgende functieverdeling aangehouden worden:

- De auditfunctie beoordeelt de opzet en de inrichting van het management control framework waar CSA een onderdeel van uitmaakt. Tevens gebruikt zij de uitkomsten van de CSA's voor haar eigen risicoanalyse en auditactiviteiten.
- De risicomangementfunctie is verantwoordelijk voor het adviseren over de inrichting van het risicomangement waar CSA een onderdeel van uitmaakt. Of CSA als instrument zal worden ingezet is mede afhankelijk van het risicobeleid dat wordt gevoerd. De risicomangementfunctie analyseert de risicosignalen die uit de CSA naar voren komen.
- De controllingfunctie zal, indien er geen verbijzonderde risicomangementfunctie is, de taken van deze functie voor een groot deel uitvoeren. Daarnaast zal zij vanuit haar verantwoordelijkheid voor de interne controle de betrouwbaarheid van de uitkomsten als object van controle beschouwen.

Deze verdeling is slechts vanuit het perspectief functiescheiding zuiver. In de praktijk zal de verdeling van taken mede afhankelijk zijn van de fase waarin de organisatie zit. De rollen zullen namelijk veranderen naarmate de organisatie langzaam verschuift van het nadenken over het nut van CSA naar het operationaliseren van het instrument."

Welke verschillende CSA-methoden en/of technieken zijn voor u het belangrijkste?

"Als gesproken wordt over CSA dan wordt vaak gedacht aan 'stemkastjes' en groepsessies. Het is goed om te weten dat er veel meer mogelijkheden zijn om CSA te ondersteunen. Grofweg worden drie belangrijke vormen onderscheiden: vragenlijsten, workshops en managementanalyses. Het voordeel van vragenlijsten is dat het de deelnemers weinig tijd kost, het de mogelijkheid biedt om anoniem te reageren en de auditor geen vaardigheden hoeft te ontwikkelen om workshops te begeleiden. De moeilijkheid van het opzetten van een valide en betrouwbare, gestructureerde vragenlijst wordt echter vaak onderschat. De belangrijke nadelen zijn dat de resultaten minder betrouwbaar kunnen zijn en geen communicatie over en weer plaatsvindt. Vragenlijsten kunnen beter ingezet worden dan workshops als binnen een organisatie niet open gesproken kan worden over gevoelige informatie met betrekking tot de beheersing van risico's of als het management niet bereid is de benodigde tijd in de workshops te investeren.

Bij workshops wordt gebruikgemaakt van gefaciliteerde bijeenkomsten voor managers en medewerkers. Het doel is het verzamelen van informatie betreffende de interne beheersing. De facilitator moet ervaring hebben met beheersingssysteem en over vaardigheden beschikken om dergelijke groepsbijeenkomsten te begeleiden.

Bij managementanalyses observeert het management de medewerkers tijdens de uitoefening van de functie. Meestal gebeurt dit aan de hand van het registreren van gegevens die door middel van rapportages aan het management worden verstrekt. Deze drie instrumenten kunnen afzonderlijk, maar ook in combinatie met elkaar worden gebruikt. Hierdoor ontstaat een zeer gevarieerd palet aan mogelijkheden om per situatie een geschikte CSA uit te voeren. Uit onderzoek van het Institute of Internal Audit (IIA) blijkt dat de meeste ondernemingen gebruikmaken van de workshopmethode en het gebruik van vragenlijsten prevaleren boven de managementanalyse."

Welke andere KSF'n ziet u rondom het gebruik van CSA?

"In de praktijk heb ik wel geleerd dat er diverse belangrijke succesfactoren zijn om CSA binnen een organisatie te laten slagen. Steun van het topmanagement is een van de belangrijkste voorwaarden voor het toepassen van CSA's binnen de onderneming. Zowel het topmanagement als het management dat direct betrokken is bij de uitvoering van de CSA moet overtuigd zijn van de toegevoegde waarde van CSA. Het invoeren van CSA zou

als doel moeten hebben een bijdrage te leveren aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Het nut en de noodzaak lijken dus duidelijk, maar er zijn meerdere instrumenten die tot dat zelfde doel leiden. Waarom nu CSA het instrument is dat daarvoor ingevoerd kan worden, moet expliciet gemaakt worden om weerstanden weg te nemen.

Daarnaast heeft de cultuur van de onderneming invloed op de kans van slagen van een CSA-traject. Openheid, integriteit en eerlijkheid zijn cultuurkenmerken die noodzakelijk zijn voor het succesvol toepassen van CSA. CSA dient gebruik te maken van gangbare begrippen die gebruikt worden bij de beheersing van de onderneming. Met CSA wordt niet een geheel nieuw control framework geïmplementeerd maar alleen een instrument om het te evalueren. Binnen een onderneming waarin dit soort modellen dus al expliciet worden gebruikt is het eenvoudiger om CSA te implementeren. Een CSA heeft namelijk een gestructureerd framework nodig teneinde zekerheid te krijgen over de volledigheid van alle kritische aspecten samenhangend met interne beheersing.”

De vrijblijvendheid van de uitkomsten van een CSA wordt gebruikers vaak voor de voeten geworpen. Hoe belangrijk vindt u de kwaliteitscontrole of review op het proces en/of de uitkomsten?

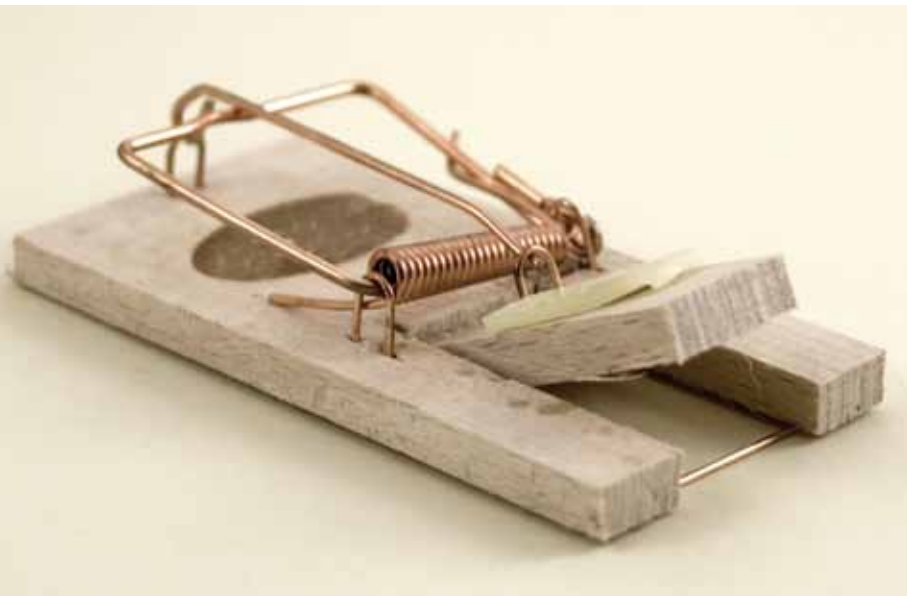
“Of de uitkomsten vrijblijvend zijn is mede afhankelijk van hoe CSA wordt ingericht. Zeker als de uitkomsten van CSA gebruikt worden voor een in control statement adviseer ik om de wijze waarop de CSA wordt uitgevoerd te laten reviewen. De auditfunctie zou dit kunnen doen, maar ook de controllingfunctie als de interne controle tot hun taakgebied behoort. Naast de methodiek kunnen ook de uitkomsten beoordeeld worden. Een niet te onderschatten aspect bij het reviewen van de uitkomsten van CSA's is de cultuur binnen de onderneming. In een afreken-cultuur, waarbij zeer strakke gedragslijnen worden nageleefd en de medewerkers dus niet openhartig zullen zijn als het gaat om mogelijke fouten die zij maken, zal de uitkomst van een CSA zelden betrouwbaar zijn. De betrouwbaarheid van de uitkomsten ligt voor een belangrijk deel opgesloten in de gehanteerde methodiek maar zal achteraf ook nog vastgesteld kunnen worden. Tot slot kan beoordeeld worden op welke wijze het management opvolging heeft gegeven aan de belangrijkste knelpunten. Door deze aspecten van CSA's in beschouwing te nemen zijn de uitkomsten niet vrijblijvend.”

Heeft de ontwikkeling in regelgeving (bijvoorbeeld Basel en Solvency) een positieve invloed op het gebruik van CSA?

“Veranderende wet- en regelgeving zet een beweging in waarbij ondernemingen over steeds meer zaken verantwoording moeten afleggen. Naast financiële informatie moeten ondernemingen ook rapporteren over bijvoorbeeld milieueffecten, sociale aspecten, kwaliteit en de wijze waarop het interne beheersingssysteem functioneert. De verantwoording wordt steeds breder qua opzet en de wijze waarop deze verantwoordingsinformatie tot stand komt zal moeten meeveranderen. Bij de interne beheersing en het afleggen van verantwoording moeten organisaties naast de algemene wet- en regelgeving ook rekening houden



Tijbbe Moed: “De cultuur van de onderneming heeft invloed op de kans van slagen van een CSA-traject. Openheid, integriteit en eerlijkheid zijn cultuurkenmerken die noodzakelijk zijn voor het succesvol toepassen van CSA.”



met branchespecifieke voorschriften. De veranderende wet- en regelgeving heeft grote invloed op de wijze waarop binnen een onderneming vastgesteld wordt of zij voldoende in control is. De verantwoordelijkheid ligt in de lijn en moet breed worden gedragen. Self assessments kunnen de organisaties ondersteunen bij het aantoonbaar in control zijn.”

Wat zijn volgens u de belangrijkste valkuilen als je een CSA-programma gaat implementeren?

“De eerste valkuil is om te vertrouwen op het senior management om CSA binnen de organisatie te verkopen. Hoewel de

De vierde valkuil is het kiezen van de verkeerde doelstellingen. Je richt je bij een CSA niet op de traditionele controledoelstellingen maar op de doelstellingen van het organisatieonderdeel

steun van het management onontbeerlijk is voor een succesvolle implementatie, zal het verkopen van CSA veelal moeten gebeuren door de personen die het instrument implementeren. Dit zou de auditfunctie kunnen zijn. Het marketen en verkopen van CSA bij het senior management blijft echter nodig.

De tweede valkuil is vergeten te benadrukken waarom een CSA wordt gehouden. Een van de belangrijkste aspecten van CSA is de bijdrage die het levert aan het bereiken van de organisatie-doelstellingen. Met de reden ‘omdat de auditfunctie dit wil’ kom je niet ver. Benadruk dat participatie van medewerkers uiteindelijk zal moeten leiden tot betere besluitvorming.

De derde valkuil is te starten bij een probleemgebied. Het is van

belang om, indien binnen de organisatie nog geen ervaring is met CSA, bij de selectie van het te beoordelen proces of bedrijfs onderdeel een niet te complex proces of onderdeel te selecteren. Als met een moeilijk onderwerp wordt begonnen zullen de facilitators nog niet goed in hun rol zitten terwijl dat juist wel nodig is. Is de eerste sessie geen succes dan levert dat geen positieve bijdrage aan de uitrol van andere sessies. Moet er toch met een moeilijk onderwerp worden begonnen, zorg er dan voor dat de facilitator de organisatie uitstekend kent en ervaring heeft met het faciliteren van workshops. Het management en de deelnemers moeten weten wat er met de resultaten wordt gedaan zodat de deelnemers actief meewerken aan het bedenken van oplossingen.

De vierde valkuil is het kiezen van de verkeerde doelstellingen. Een belangrijk verschil met

traditionele audits is dat het doel anders is. Je richt je bij een CSA niet op de traditionele controledoelstellingen maar op de doelstellingen van het organisatie-onderdeel. Met de introductie van control frameworks als COSO is al wel merkbaar dat de controledoelstellingen en de bedrijfsdoelstellingen naar elkaar toe groeien. Op termijn mag je dan ook verwachten dat dit dezelfde doelstellingen zijn, maar daar is in de huidige situatie vaak nog geen sprake van. De traditionele auditdoelstellingen zullen de medewerkers en managers niet aanspreken. De doelstellingen moeten dus businessdoelstellingen zijn en men dient ervoor te waken dat ze betrekking hebben op maar een onderwerp. Een fout voorbeeld in deze is de doelstelling ‘de betalingen dienen rechtmatig, juist en tijdig te worden vericht’.

De vijfde valkuil betreft het analyseren van de situatie. Het omgaan met onzekerheden is voor auditors vaak moeilijk, maar toch zal dat soms moeten. Veelal wordt lang gediscussieerd over de auditdoelstellingen, of CSA nu wel een audit is en hoe nu omgegaan moet worden met risico’s die niet geïdentificeerd worden, et cetera. Hoewel dit uiteraard terecht vragen zijn, leidt dit vaak tot lange discussies zonder dat tot actie wordt overgegaan.

Het is belangrijk om te weten dat velen u zijn voorgegaan en zeer positieve ervaringen hebben met CSA.” □

Ronald Jansen is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij KPMG Advisory nv binnen een groep die zich richt op internal audits, risk & compliance services.

Dennis Stabel is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij LinQtree Advisory met een focus op internal audits en advisering over complexe vraagstukken op het gebied van risk management en information management.

In de 'Estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel 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. Deze keer **Manfred van Kesteren RO**, auditor bij de Rijksauditedienst.

De wet van de remmende voorsprong



Regelmatig word ik uitgezonden naar landen die trachten te hervormen naar een betere governance in de publieke sector. Op dit moment ben ik betrokken bij een project in Oekraïne dat uit hoofde van kiesgroepsteun assistentie krijgt van Nederland. Het project is erop gericht de internal control in publieke instituties te verstevigen conform 'westerse' normen. Daarnaast wordt toegewerkt naar het introduceren van de auditfunctie. Geen sinecure in een omgeving die wordt gekenmerkt door strakke hiërarchie en politieke instabiliteit.

Wat opvalt is dat het begrip auditing in deze landen nogal eens gelijkgeschakeld wordt met inspectie. Vanuit de westerse optiek is dit een smalle opvatting. Het idee dat auditing het management kan helpen om de bedrijfsprocessen te verbeteren en niet per definitie een afrekenmechanisme is, wordt door onze Oost-Europese counterparts vaak met verwondering aangehoord. Dit maakt de uitdaging des te groter om daadwerkelijk veranderingen in de goede richting te bewerkstelligen (en ik besef dat 'de goede richting' uitermate subjectief is).

Vaak wordt me de vraag gesteld: wat moeten we in deze landen? Wat hebben wij eraan? Het antwoord is: Nederland staat te boek als een best practice daar waar het gaat om auditing en control in de publieke

sector, daarin moeten we niet bescheiden zijn. Er worden veel gevraagd en boeken resultaat, al gaat dat soms niet gemakkelijk.

Het uitdragen van onze kennis en ervaring en het assisteren van landen die een duwtje in de rug nodig hebben scherpt daarnaast onze eigen geest, waardoor we weer met frisse blik naar onze eigen publieke audit- en controlfuncties kunnen kijken. Wat daarnaast opvalt is de gretigheid tot leren in de landen die we ondersteunen. Het voordeel dat zij hebben is de wet van de remmende voorsprong: als er nog niets is, kun je snel bouwen. Zo kan de kwaliteit van de risicoanalyses die als pilot in Oekraïne zijn uitgevoerd zich meten met de kwaliteit in eigen land. Soms zijn ze zelfs beter van kwaliteit (ja, echt waar). Als je immers nooit eerder van COSO hebt gehoord volg je netjes de stapjes en ben je meer secuur.

Ik vraag me wel eens af: gaan wij over tien jaar zelf in de leer in Oost-Europa? Dat zal vooral afhangen van de wil van de politiek en het topmanagement aldaar. Vooralsnog is er dus nog een lange weg te gaan, maar de wet van de remmende voorsprong is en blijft universeel. □

Ik draag het estafettestokje voor deze column over aan Hans Stander, auditor bij het ministerie van Justitie.

Risicobereidheid bestuurders en commissarissen onderzocht

John Flaherty, voorzitter van de commissie die in 2004 COSO ERM uitbracht, zei daarin 'Among the most critical challenges for managements is determining how much risk the entity is prepared to and does accept as it strives to create value.' Hoe belangrijk het begrip risicobereidheid ('risk appetite') ook is, in de praktijk blijft het niet zelden een abstractie. Simone Heidema en Teun Sluijters onderzochten en belichtten dit begrip vanuit het perspectief van de bestuurders en commissarissen in de financiële sector. Een interview.

N. Arif RO EMIA

Wat was de aanleiding voor jullie onderzoek?

Heidema: "Sinds het begin van de crisis speelt de prangende vraag: wat mankeert er eigenlijk aan het risicomanagement van financiële instellingen? Van financiële instellingen is bekend dat zij veel energie steken in de second line of defence. Banken bleken producten te voeren die zij zelf niet begrepen. Hoezo bewust risico's genomen? De klanten werden opgezadeld met ondeugdelijke producten. Hoezo de klant centraal? De financiële instellingen worstelen er nog steeds mee dat de realisatie van rendementsdoelstellingen achterblijft. Wij waren benieuwd wat de financiële instellingen van plan zijn te gaan doen om het tij te keren. Alleen hogere kapitaaleisen zijn niet voldoende om meer 'crisisbestendig' te worden."

Sluijters: "In de Code Banken is risicobereidheid geïdentificeerd als een van de belangrijkste verbeterpunten. Wij waren benieuwd hoe de bestuurders en commissarissen van de financiële instellingen tegen dit begrip aankijken. Wij wilden het begrip risicobereidheid belichten vanuit de optiek van de bestuurders en commissarissen. Deze insteek van het onderzoek is niet geheel toevallig. Vanuit CPI Governance staan wij bestuurders en commissarissen met raad en daad bij op het gebied van governance en risicomanagement. Uiteindelijk zijn de bestuurders eindverantwoordelijk voor het realiseren van de strategie, good governance en een beheerste bedrijfsvoering. Een goed risicomanagementsysteem zou moeten beginnen met het definiëren en operationaliseren van risicobereidheid. Dus wij waren benieuwd hoe bestuurders en commissarissen inhoud geven aan het begrip risicobereidheid."

Wat hebben jullie precies onderzocht?

Sluijters: "Bij onze oriëntatie en de eerste desk research ontdekten wij tot onze verbazing dat er niet of nauwelijks onderzoek is gedaan naar risicobereidheid. Binnen het vak wordt alom onderkend dat risicobereidheid een essentiële variabele is voor een succesvol risicomanagementsysteem, toch lijkt het een onontgonnen terrein. Wij hebben gekeken hoe risicobereidheid in de praktijk hanteerbaar wordt gemaakt. Is er een algemene of gedeelde definitie van risicobereidheid?"

Het onderzoek bestond uit twee delen. Eerst hebben we een enquête uitgezet onder vijfhonderd bestuurders en commissarissen van banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Daar kwamen veel kwantitatieve data uit voort. Vervolgens hebben we vijftien diepte-interviews met bestuurders en commissarissen van financiële instellingen gehouden. De enquêteresultaten waren hierbij het vertrekpunt."

Is er een gangbare of gedeelde definitie van risicobereidheid onder bestuurders?

Sluijters: "Nee, er is niet echt een gedeelde definitie van risicobereidheid bij financiële instellingen. Organisaties definiëren risicobereidheid op verschillende manieren. De ene organisatie legt de nadruk meer op de kans op winst of verlies, de ander geeft aan dat het met name gaat om het proces waarin risicorendementsafwegingen worden gemaakt. En weer een andere organisatie benadrukt de kostprijs van risico in de driehoek rendement, risico en workload. Hoewel organisaties verschillen in de manier waarop risicobereidheid wordt gedefinieerd, onder-

kennen bestuurders en commissarissen unaniem het strategisch belang ervan. We hebben in ons onderzoek geprobeerd om te komen tot een gemeenschappelijke definitie en dat is de volgende geworden: ‘risicobereidheid gaat over de mate waarin de instelling bereid is risico’s te accepteren bij het nastreven van haar doelstellingen en de mate waarin de instelling in staat is deze bereidheid te definiëren en te beheersen. Voorwaarden hiervoor zijn (1) dat de instelling zich bewust is van de risico’s die worden gelopen en (2) dat risicorendementsafwegingen op een controleerbare manier worden gemaakt.’”

Heidema: “Ons onderzoek toont aan dat risicobereidheid in de financiële sector een cruciale rol speelt en nog verder zal gaan spelen in de toekomst. De bestuurders onderkennen het strategisch belang van risicobereidheid. Bij het herwinnen van het vertrouwen van stakeholders zal risicobereidheid steeds meer een leidende rol vervullen bij financiële instellingen.”

Wat waren de meest opmerkelijke conclusies?

Heidema: “Driekwart van de respondenten onderschrijft het belang van definiëring van risicobereidheid, met als meest genoemde voordelen een verhoogd risicobewustzijn (71 procent), betere strategische planning (69 procent) en ondersteuning van keuzen in de kapitaalallocatie (47 procent). Verder noemt 44 procent ‘het monitoren van strategie’ en ‘het faciliteren van besluitvorming’ (37 procent) als voordeel van het expliciteren van de risicobereidheid. De financiële crisis werkt als katalysator wat betreft de aandacht voor risicobereidheid. Onder het motto ‘never waste a good crisis’ proberen vrijwel alle instellingen om juist nu een slag te maken en sterker uit de crisis te komen.”

Sluijters: “Daarnaast is er onder bestuurders en commissarissen een breed gedragen inzicht dat het vormgeven aan risicobereidheid draait om meer dan ‘harde’ maatregelen zoals het invoeren van procedures en het herordenen van bevoegdheden. Gedrags- en cultuurverandering blijken ook noodzakelijk voor succes.”

Heidema: “Tevens onderkennen thought leaders het belang om



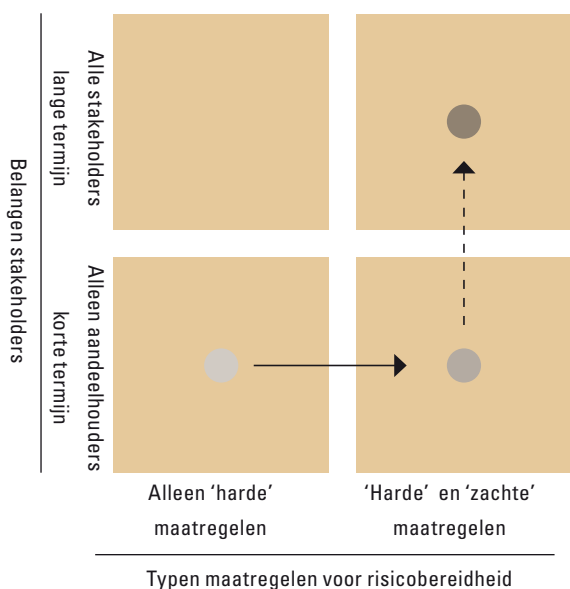
Drs. Simone Heidema RA is oprichter en managing partner van CPI Governance. Ze heeft jarenlange ervaring in risicomanagement en governance in de financiële sector. Heidema is voorzitter van het Corporate Platform for Governance en tevens lid van de NIVRA-adviesgroep Corporate Governance. Ze spreekt en publiceert regelmatig over risicomanagement en governance.

Mr. drs. Teun Sluijters is sinds 2007 partner bij CPI Governance. Daarvoor was Sluijters ruim tien jaar werkzaam bij Deloitte Consulting als principal consultant en organisatieadviseur. De aandachtsgebieden van Sluijters zijn governance, riskmanagement en control. Daarnaast verzorgt hij gastcolleges en publiceert hij regelmatig op genoemde gebieden.

rekening te houden met de belangen van alle stakeholders, niet alleen de aandeelhouders. Dat is dan ook de reden dat risicobereidheid zich langs twee assen beweegt (zie *figuur 1*): de mate waarin naast ‘harde’ ook ‘zachte’ maatregelen worden genomen en de mate waarin risicobereidheid op basis van belangen van alle stakeholders uitgangspunt voor het handelen is. De voorhoedeorganisaties bevinden zich in *figuur 1* linksonder: zij zijn bezig met het implementeren van ‘harde’ maatregelen voor risicobereidheid en bewegen zich langzaam naar rechts in de richting van ‘zachte’ maatregelen. Thought leaders pleiten tevens voor een beweging naar boven in de richting van bredere stakeholderbelangen.”

Niet het rendement maar risicobereid als uitgangspunt voor het handelen?

Heidema: “De voorhoedeorganisaties boeken voortgang bij het invulling geven aan de ‘harde’ maatregelen die worden genomen om vorm te geven aan risicobereidheid. Gemiddeld 60 procent van de respondenten heeft een duidelijke definitie van risicobereidheid voor hun organisatie waarbij ook het risicoproces helder is gedefinieerd. Banken zijn hiermee het verst (70 procent); relatief minder pensioenfondsen hebben deze stap al gemaakt (43 procent). De belangrijkste ‘harde’ maatregelen die financiële instellingen nemen ter invulling van het risicoproces zijn:
1. Verankering van de risicobereidheid in de managementbesluitvorming.



Figuur 1. Typen maatregelen voor risicobereidheid

2. Verbetering van de informatievoorziening richting RvB en RvC: het aspect relevantie is belangrijker geworden.
3. Aanpassing van de governancestructuur: bij een groot aantal instellingen zijn countervailing powers ingericht, met als doel balans te verkrijgen tussen risico- en rendementsafwegingen.
4. Herinrichten van beloningsprikkels: ruim 60 procent geeft aan voldoende aandacht te besteden aan de relatie tussen beloningsbeleid, strategie en risicobereidheid. Ruim 70 procent ziet echter ruimte voor verbetering op dit punt.

Uit de diepte-interviews blijkt verder dat de aandacht bij de voorhoedeorganisaties nu vooral uitgaat naar het dieper in de organisatie vertalen van de hiervoor genoemde maatregelen naar niveaus onder de RvB.”

Sluijters: “Voor ‘zachte’ maatregelen zoals gedrags- en cultuurverandering en kennisontwikkeling blijkt meer tijd nodig te zijn. Hier zijn ook de voorhoedeorganisaties nog minder ver: 60 procent van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan dat risicobereidheid naar hun mening niet met voldoende diepgang aan de orde komt in besprekingen tussen de RvB en RvC. Gemiddeld 45 procent van de respondenten vindt dat er nog onvoldoende kennis binnen deze organen aanwezig is om de discussie rondom risicoprofiel, kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag met voldoende diepgang te voeren. Ook ten aanzien van hun eigen risicomanagementsysteem ziet 40 procent ruimte voor verbetering. Uit de diepte-interviews blijkt verder dat accountability als een kernwaarde wordt gezien in de cultuur- en gedragsverandering: de bereidheid om transparantie te tonen en aanspreekbaar te zijn, zowel in het aanbod van producten en diensten als in de relatie naar de stakeholders.”

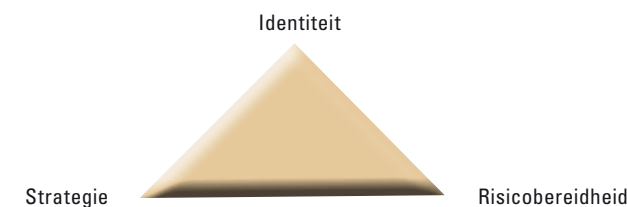
Het thema soft controls is binnen het vakgebied internal auditing de laatste jaren vrij prominent aanwezig. In feite bevestigt jullie onderzoek het belang en de praktische weerbaarheid van ‘zachte’ beheersmaatregelen. Hoe zien jullie de rol van bestuurders en commissarissen in deze?

Heidema: “De rol van bestuurders en commissarissen is essentieel. Bestuurders zien de noodzaak van een cultuur- en gedragsverandering en van hun voorbeeldgedrag. Zij geven echter aan dat deze veranderingen relatief veel tijd vergen. Commissarissen vinden dat zijzelf meer aandacht moeten schenken aan de noodzakelijke cultuur- en gedragsverandering en geven een duidelijk signaal dit vaker op de agenda te willen zien. Daarnaast vinden commissarissen dat externe toezichthouders meer aandacht moeten schenken aan de gedragskant om zo de druk op het belangrijke veranderingsproces te vergroten.”

Sluijters: “Een aantal thought leaders in de financiële sector ziet de noodzaak om risicobereidheid te koppelen aan de strategische en maatschappelijke doelstellingen en daarmee aan een sterke reputatie te bouwen. Zij onderkennen de relatie tussen risicobereidheid en de strategische doelstellingen en de identiteit van de organisatie. Zij leggen verband met de maatschappelijke functie van de financiële instelling als kapitaalverschaffer en streven naar een duurzame waardeontwikkeling van het bedrijf, zowel financieel als qua reputatie.”

Een van de aanbevelingen van de Commissie Maas (2009) was ‘het weer centraal stellen van de klant’. De toenmalige minister van Financiën noemde het ‘een gotspe’ dat het blijkbaar nodig is om dit op te schrijven. Is dat wat de bestuurders bedoelen met ‘de brede stakeholdersbenadering’?

Heidema: “Jazeker. De aandeelhouder is niet de enige stakeholder. Die tijd hebben we gehad. Klantgerichtheid is uiteraard op lange termijn ook in het belang van de aandeelhouder. De succesvolle instellingen van de toekomst denken outside-in en verbreden het stakeholdersdenken. Zij wegen expliciet de belangen van alle relevante stakeholders af en communiceren hierover effectief. Het gaat om de belangrijke notie dat niet het rendement op zich, maar risicobereidheid op basis van bredere stakeholdersbelangen het uitgangspunt is van het handelen bij financiële instellingen. Het gaat hierbij om de relatie en het evenwicht tussen de ‘identiteit’ van de organisatie, de strategie en de risicobereidheid (zie figuur 2).



Figuur 2. Relatie en evenwicht

Het begrip identiteit behelst de bestaansredenen of de missie van de organisatie. Een onderdeel van deze identiteit is bij veel financiële instellingen een maatschappelijke functie. Het maatschappelijke kan bestaan uit het feit dat de instelling kredieten verschaft aan bedrijven of individuen, veiligheid biedt voor spaargelden, of een oudedagsvoorziening biedt. Ook het nemen van collectieve risico's die burgers en bedrijven niet zelfstandig kunnen dragen, hebben een maatschappelijk karakter. Zonder deze voorzieningen kan de economie niet functioneren en kunnen burgers er niet op vertrouwen dat zij in de toekomst een bepaald welvaartsniveau zullen hebben.”

Het volledige onderzoeksrapport kunt u opvragen bij Simone Heidema of Teun Sluijters.

✉ info@pigovernance.nl of ☎ 088-1010200.



Naeem Arif is zelfstandig audit consultant. Hij adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van internal auditing en risk management. Daarnaast treedt hij op als opleider/docent, onder andere aan Nyenrode Business Universiteit.
✉ naeem.arif@xs4all.nl



De crash van 2010

Santiago Niño-Becerra •
Alcarajo • ISBN 9789090253909
• € 19,95

De economische crisis is nog niet écht begonnen, maar zal rampzalige gevolgen hebben en het einde van het kapitalisme betekenen. Dat is de strekking van *De crash van 2010*, een

spraakmakend in het Nederlands vertaald boek, van de gerenommeerde Spaanse econoom Santiago Niño-Becerra. Het boek is recent uitgebracht en was de aanleiding voor een debat afgelopen 6 oktober over de aard en gevolgen van de huidige economische crisis. In het boek beargumenteert Niño-Becerra dat de crisis eind 2010 pas werkelijk zal losbarsten en dat we voor een systeemcrisis staan die langdurig zal zijn.

Al in 2006 – op het toppunt van de beurseuforie – had Niño-Becerra, hoogleraar economische structuur aan de universiteit Ramon Llull te Barcelona, als een van de weinige deskundigen de moed aan te kondigen wat we nu beginnen te vermoeden: dat de jaren van voorspoed hun langste tijd hebben gehad. Niet omdat hij helderziend is, maar omdat hij jarenlang onderzoek heeft gedaan naar de structuur en de evolutie van de wereld-economie. Zijn conclusie: we staan voor onvermijdelijke en noodzakelijke veranderingen want het kapitalistische systeem raakt uitgeput.

De crash van 2010 is een moedig, helder, hard en eerlijk werk en geeft antwoord op vragen als wat is de werkelijke, diepere oorzaak van de economische crisis? Hebben we te maken met een tijdelijke inzinking of is er iets anders aan de hand? Wat zullen de gevolgen zijn? Valt er iets tegen te doen?

Zie ook www.decrashvan2010.nl.



Crisis? Hoezo crisis?

Henk Keilman • Lebowski •
ISBN 9789048802890 • € 9,99

In deze donkere economische tijden komt ondernemer en investeerder Henk Keilman met een opvallend en positief boek: *Crisis? Hoezo crisis?* Keilman bagatelliseert de huidige crisis niet, maar toont aan dat deze recessie niet zal verzanden in

een nieuwe Grote Depressie. Daarvoor weten we tegenwoordig te veel over hoe de economie werkt. Gewapend met deze kennis hebben beleidsmakers slagvaardig gereageerd op de crisis en hebben zij het financiële systeem gered.

Het boek gaat over oorzaken en aanleidingen voor de huidige recessie. Keilman toont aan dat de kiem voor onze huidige misère al in de jaren tachtig is gelegd. Hij hekelt de 'marktfundamentalisten', die tot voor kort geloofden dat de vrije markt optimaal functioneert met een minimum aan toezicht en regelgeving. Zij geloofden ook dat de markt zelf alle problemen kon oplossen zonder overheidsingrijpen, een grove misvatting. De marktfundamentalisten hebben in belangrijke mate bijgedragen aan de crisis. En hij hekelt marxisten, die in de crisis een kans zien om hun gedachtegoed te etaleren.

Het boek gaat vooral over oplossingen voor de recessie. Keilman legt uit dat we juist nu moeten investeren in duurzame energie, om zo na de economische crisis niet gelijk in een energiecrisis over te gaan. Verder vindt hij dat de kapitaalstructuur van banken robuuster moet worden. De economie is geen zeepbel. Populaire misvattingen over de economie worden in *Crisis? Hoezo crisis?* weerlegd.

Het boek is positief van toon en toont aan wat we kunnen doen om uit de recessie te komen en vormt een tegenwicht voor alle 'gloem en doem'-boeken waarin wordt beweerd dat we bezig zijn met een meltdown van het kapitalistische systeem. *Crisis? Hoezo crisis?* geeft concrete aanwijzingen hoe we juist nú moeten investeren in de economie, met name in groene technologie.

Berichten kunt u mailen naar iia@iia.nl

Personalia

• **Mw. drs. N.M.C. Huijbrechts RO CIA** is van de Stichting Lilianefonds naar RBS (Royal Bank of Scotland) in UK overgestapt.

• **Mw. W. Birdja Punwasi** is werkzaam bij Equens SE. Zij komt van ABN Amro.

• **Drs. P.P.J. Bosch RO** is overgestapt van Ernst & Young naar Akzo Nobel.

• **Drs. F.A.M. Heurkens** versterkt F. van Lanschot Bankiers nv. Voorheen was hij werkzaam bij Achmea Group Internal Audit Services.

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



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

RISK ADVISORY

TAX

FINANCE MANAGEMENT

Kleine IAD's en de IIA Standaarden

Het IIA heeft wereldwijde standaarden ontwikkeld waaraan het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing van een auditdienst dient te voldoen. Kleine interne auditdiensten met enkele auditors en een klein budget hebben hier nog wel eens moeite mee. Dit artikel, dat deels is gebaseerd op een onderzoek dat de auteur uitvoerde in het kader van haar afstuderen aan de EMIA-opleiding van de UvA, wil de lezer ervan overtuigen dat iedere auditdienst, ongeacht haar omvang, in voldoende mate kan voldoen aan alle IIA Standaarden.

Drs. Y.F. Stuijt EMIA

De aanleiding voor het onderzoek waren de vragen en onzekerheden van auditors die werkzaam zijn bij kleine interne auditdiensten. Zij weten niet hoe een stelsel van kwaliteitsbeheersing met beperkte menskracht en middelen is in te richten en hoe de problemen op te lossen zijn die zich daarbij voordoen. De vraag rees dan ook of het niet te lastig is voor een kleine auditdienst om te voldoen aan de IIA Standaarden. Er gaan zelfs stemmen op om de standaarden voor kleine auditdiensten in te perken tot een lichtere versie.

Volgens mij ligt daar de oplossing niet. De standaarden zijn namelijk dé regels voor de beroepsgroep, dus ook voor deze auditors.

Of het nu om een kleine of een grote dienst gaat, de regels blijven hetzelfde.

Net als bij autorijden blijven de rijvaardigheidsregels hetzelfde voor het rijden met een Hummer of een Mini Cooper. Tevens houden regels binnen de beroepsgroep een verwachting in voor het management en het audit comité die ervan willen kunnen uitgaan dat er werk van goede kwaliteit geleverd wordt, zoals we ook mogen verwachten dat als het stoplicht voor ons op rood staat diegene die groen licht heeft kan gaan rijden.

Net als bij autorijden blijven de rijvaardigheidsregels hetzelfde voor het rijden met een Hummer of een Mini Cooper. Tevens houden regels binnen de beroepsgroep een verwachting in voor het management en het audit comité die ervan willen kunnen uitgaan dat er werk van goede kwaliteit geleverd wordt, zoals we ook mogen verwachten dat als het stoplicht voor ons op rood staat diegene die groen licht heeft kan gaan rijden.

De standaarden en het proces van kwaliteitsbeheersing

De standaarden bestaan uit een aantal procedures waarin regels voorgeschreven zijn ten aanzien van de opzet van de maatregelen van het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing (de 1000-serie). Daarnaast zijn er procedures ter borging van de werking van de maatregelen (de standaarden uit de 2000-serie). De opzet en werking van de maatregelen dienen op een lijn met elkaar te

liggen en terug te vinden te zijn in de vastleggingen binnen de auditdienst.

Hoewel de standaarden geen specifieke aandacht besteden aan kleine auditdiensten wordt in de praktische adviezen (PA's) die bij de standaarden gegeven worden, op drie plaatsen wel naar de kleine auditdienst verwezen, namelijk: PA 1300-1, PA 1312-2 en PA 2040. Het laatste advies meldt dat een kleine auditdienst informeel georganiseerd zou kunnen worden. Dit roept de vraag op welke mate van formalisering toereikend is voor een kleine interne auditdienst.

De opzet en werking van de maatregelen dienen op een lijn met elkaar te liggen en terug te vinden te zijn in de vastleggingen binnen de auditdienst

Praktische problemen

Enkele problemen waarmee kleine interne auditdiensten te maken hebben bij het naleven van de standaarden:

1. Er vinden veel veranderingen plaats bij een kleine interne afdeling waardoor het audit charter elk jaar bijgewerkt moet worden,
2. De onafhankelijkheid blijkt niet uit de hiërarchische positie. De kleine afdeling rapporteert niet altijd aan de CEO maar aan de CFO of controller. Een duale rapportagelijijn waaronder één functionele en één escalatielijijn, is niet altijd te onderkennen.



3. Er is onvoldoende prioriteitstelling. Naast audits verricht de kleine auditafdeling ook werkzaamheden met betrekking tot beleidsvorming, het implementeren van risicomangement en compliance-activiteiten in de organisatie, et cetera.

Oorzaken

Door middel van een probleemanalyse zijn de oorzaken van deze problemen onderzocht. Ten eerste is er gekeken naar hoe de problemen zich verhouden tot het proces van kwaliteitsbeheersing. De conclusie is dat de oorzaak van veel problemen ligt in onvoldoende formalisering bij de kleine interne auditdienst. Onder het begrip formalisering wordt hier verstaan dat de uiterlijke vormen en regels voldoende in acht worden genomen. De meeste problemen bevinden zich namelijk in de eerste processtap: het opzetten van het stelsel van kwaliteitsbeheersing (zie *figuur 1*). Kleine auditdiensten laten vaak na hun afdeling goed op te zetten. Het nalaten van het opzetten van de maatregelen en daarbij de regels onvoldoende in acht nemen, leidt ertoe dat ook het implementeren, het zelf-evalueren en het bijsturen niet goed van de grond komen. Een verbetering in de eerste processtap zal dus vanzelfsprekend een positieve uitwerking hebben op het vervolg. Vervolgens is gekeken naar de beoogde resultaten of prestaties die door het IIA in normen (KCI's) zijn vastgelegd. De conclusie is dat de oorzaak van de problemen veelal ligt in een prestatiekloof tussen de huidige prestatie en de beoogde norm. Zo bleek bij de 1000-standaard vaak een verschil in opvatting tussen de directie en internal auditing over de doelstelling (standaard 1000: Purpose, Authority and Responsibility) te bestaan. Het probleem is dan dat de auditafdeling haar doel en verantwoordelijkheden volgens de standaarden niet kan nakomen. Dit

verschil heeft een grotere impact bij kleine dan bij grotere diensten doordat er minder ruimte in het auditjaarplan zit voor werkzaamheden om de doelstelling in de definitie te realiseren. Ook komen nogal eens schommelingen voor in budget, personele bezetting, activiteiten en ambitie ten aanzien van de kwaliteit, die niet opgevangen kunnen worden (standaard 1200: Proficiency and Due Professional Care). De oorzaak van de schommelingen ligt in het feit dat er andere eisen aan het personeel gesteld

De oplossing ligt niet zozeer in het beperken maar veeleer in een andere benadering van de IIA-theorie en standaarden

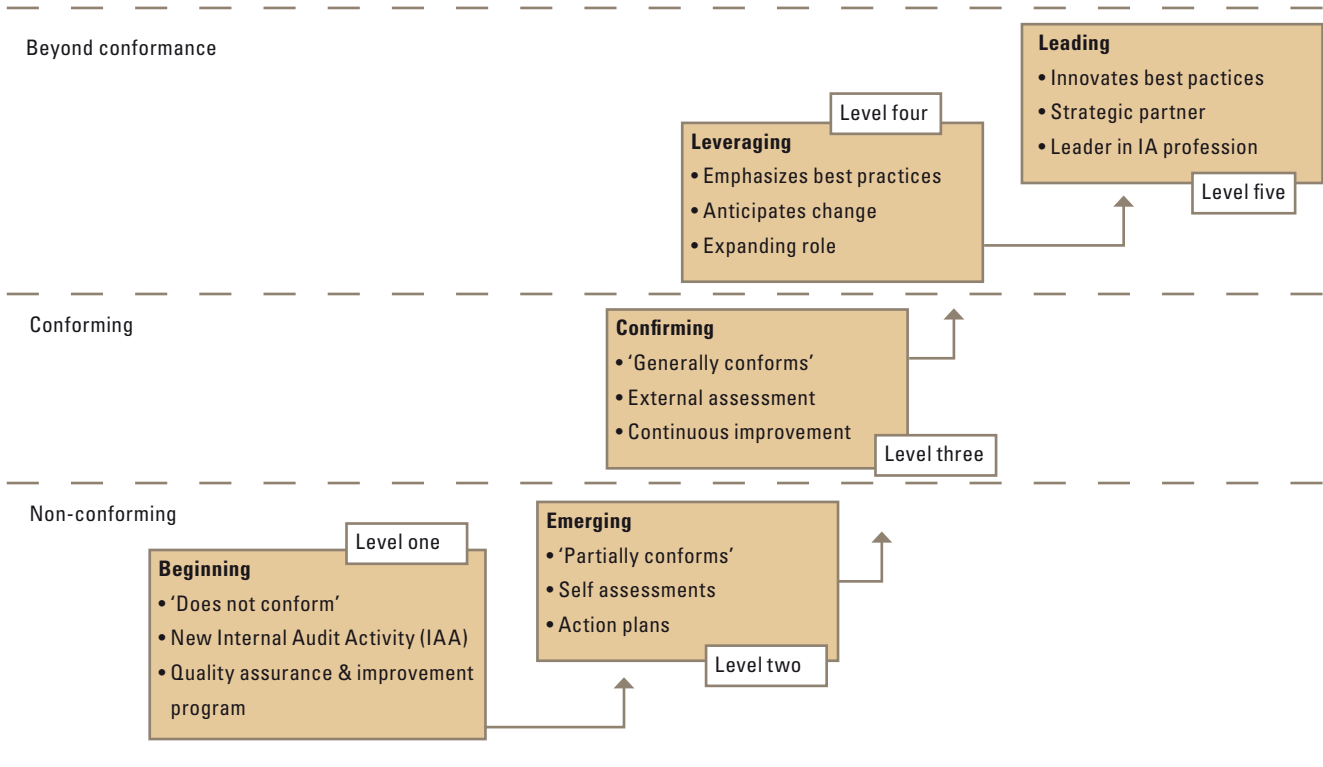
worden bij kleine auditdiensten dan bij grotere auditdiensten. Zij hebben namelijk zelfstarters nodig die niet te specialistisch zijn in bijvoorbeeld compliance of ICT. De ontbrekende kennis of vaardigheden kunnen daarbij veelal niet opgevangen worden door alternatieven zoals inhuur of ondersteunende systemen. Daarnaast werd bij de 1300-standaard (Quality Assurance and Improvement Program) geconstateerd dat kleine auditdiensten veelal geen vastgelegde en zichtbare bewaking van het kwaliteitsbeheersingsproces hebben waardoor de effectiviteit van het proces niet gemonitord kan worden. Een dieperliggende oorzaak moet gezocht worden in een kloof tussen de IIA-theorie en de uitvoering in de praktijk van de kleine interne auditdiensten.

Het planmatig aanpakken

Om de kloof te dichten zou de IIA-beroepsvereniging in Nederland enerzijds als facilitator kunnen fungeren om kennis te vergaren en te verspreiden over dit onderwerp. Anderzijds kan de kleine interne auditdienst zelf aan het verhogen van de kwaliteit werken. De oplossing ligt niet zozeer in het beperken maar veeleer in een andere benadering van de IIA-theorie en de standaarden. Om de juiste mate van formalisering te bereiken en de prestatiekloof te dichten is op zijn minst kwaliteitsniveau drie (voldoende) van het Path to Quality nodig (zie *figuur 2*). Om dit niveau te bereiken is een minimale set aan maatregelen en bewijsstukken 'zichtbaar' en 'actief' voldoende. Hierdoor kan aan de minimale eisen binnen de IIA Standaarden voldaan worden. Om de kloof tussen beleid en uitvoering te dichten is een projectmatige aanpak ontwikkeld die de activiteiten en de verbeteracties combineert in drie verbeterprojecten. Het projectmatig werken zorgt voor de borging van de maatregelen. Zo wordt het gewenste niveau van formalisering bereikt om te voldoen aan de standaarden op een manier waarbij mensen en middelen optimaal ingezet worden (zie ook *tabel 1*). De (verbeter)projecten voor het hoofd van de kleine auditdienst zijn:



Figuur 1. Het gewenste proces van kwaliteitsbeheersing



Figuur 2. Het 'IIA Path to Quality Model'

1. *(Her)inrichting van het proces van kwaliteitsbeheersing.* Dit project leidt tot een duidelijke beschrijving van het proces van kwaliteitsbeheersing en is een randvoorwaarde om de rest van de processtappen te verbeteren. Het leidt niet tot concrete kwaliteitsverbetering maar vormt het fundament voor de kwaliteitsbeheersing. Voorbeelden uit de praktijk zijn hier het maken van kwaliteitsbeheersingsprocedures, zodanig dat de beheersbaarheid gerealiseerd wordt zonder bureaucratisch te worden. Een ander voorbeeld is het vastleggen van een minimale set aan bewijsstukken die het zelfevaluatieproces efficiënter maakt.
2. *Het toepassen van doelgericht beleid en goede procedures (zie minimale set maatregelen).* Dit project leidt tot het zo efficiënt mogelijk inzetten van middelen en menskracht en tot snellere doorlooptijden van audits, peerbeoordelingen en zelfbeoordelingen. Het leidt ook tot kwaliteits- en prestatieverbetering. Een voorbeeld uit de praktijk is hier het aanleggen van een fysiek en/of digitaal dossier 'kwaliteitsprogramma'.
3. *Het verzamelen van informatie voor het management om een zelfevaluatie te maken en het proces bij te sturen.* Dit project leidt tot het inzichtelijk maken, beheersen, evalueren en bijsturen van het gehele proces van kwaliteitsbeheersing, het ver-





Processtap (zie model)	Beheersingsdoel	Beheersingsmaatregel (Kwaliteitscontrole)
Opzetten	<ul style="list-style-type: none"> Een audit charter schrijven en goed laten keuren Een risk based auditplan opzetten Beleid opzetten en procedure schrijven voor het werven van nieuw personeel Analyse opzetten van sourcingalternatieven 	<ul style="list-style-type: none"> Check het verband tussen de voorgestelde auditonderwerpen en bedrijfsrisico's Check potentiële kandidaat op basis van profielschets, bekwaamheden en functiematrix met aanwezige kennis en expertise
Opzetten	<ul style="list-style-type: none"> Audits van goede kwaliteit met PvA, dossier, rapportage, voortgangscntrole en urenregistratie per auditor/audit opzetten 	<ul style="list-style-type: none"> Procedure voor het uitvoeren van audits Check door hoofd van de kleine auditdienst op de aanwezigheid van procedures, registraties en ingevuld beoordelingsformulier per audit Dossierinstructie met functiescheiding tussen het invullen van het evaluatieformulier per audit en het beoordelen ervan
Implementeren	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteitsprogramma implementeren 	<ul style="list-style-type: none"> Fysieke aanwezigheidscontrole van de minimale set bewijsstukken in het dossier 'Kwaliteitsprogramma' Beoordeling van de kwaliteit (juistheid en volledigheid) van de bewijsstukken door het hoofd van de kleine auditdienst
Evaluatie	<ul style="list-style-type: none"> Zelfevaluatie uitvoeren Het maken van een opdrachtafstemming om het zelfevaluatieproces te laten beoordelen door peers of externen 	<ul style="list-style-type: none"> Procedure voor zelfevaluatie van het stelsel van kwaliteitsbeheersing Zelfevaluatie en toetsing van het proces, processtappen, procedures en richtlijnen door het hoofd van de kleine auditdienst Controle op de aanwezigheid van een opdrachtafstemming Beoordeling interne toetser van het zelfevaluatieproces
Bijsturen	<ul style="list-style-type: none"> Bijsturen door middel van follow-up en escalatie 	<ul style="list-style-type: none"> Procedure voor de follow-up van acties die voortkomen uit de zelfevaluatie en de beoordeling van de interne toetser Procedure voor escalatie bij het in gebreke blijven van het opvolgen van de aanbevelingen Controle op de uitvoering van de escalatieprocedure door middel van een interview met de auditor

tabel 1. Beheersingsdoelen en -maatregelen per processtap

minderen van de bureaucratie en uiteindelijk tot kwaliteit- en prestatieverbetering. Voorbeelden uit de praktijk zijn hier het zoeken van de informatiebronnen bij de verschillende KCI's of het uitvoeren van een periodieke zelfevaluatie op het proces van kwaliteitsbeheersing, met terugkoppeling naar de betrokkenen.

Voortgang verbeteringen monitoren

Om de voortgang van de verbeteringen te monitoren kan bijvoorbeeld het 'QSAT'-instrument worden gebruikt dat is ontwikkeld door de Zwitserse IIA-beroepsorganisatie (2008). Het combineert alle benodigde bewijsstukken zoals de zelfevaluatiechecklist, het kwaliteitsprogramma met de verbeteracties en de tijdspaden voor de invoering (niveau 3) in één overzichtelijke rapportage.

De slotconclusie in dit onderzoek is dat er een kloof bestaat tussen de theorie van de standaarden en de uitvoering in de praktijk van de kleine interne auditdienst. Door een andere aanpak is het mogelijk voor de kleine interne auditdienst om een verbetertraject te doorlopen dat leidt tot naleving van de standaarden en het optimaal inzetten van mensen en middelen. Het is een lastige, maar zeker geen onoverkomelijke klus voor iedere auditor om zich volwaardig te wijden aan kwaliteit. □



Yolanda Stuijt was werkzaam in kleine interne auditdiensten. Tegenwoordig is zij zelfstandig adviseur bedrijfsanalyses. Met haar kennis en ervaring werkt zij aan een efficiënte en effectieve administratieve organisatie met als doel kostenbesparing en tijdswinst voor het personeel.
✉ yolanda.stuijt@querner.nl

Literatuur

- The Institute of Internal Auditors, *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*, IIA inc., Altamonte Springs, 2009.
- The Institute of Internal Auditors, *Quality Assessment Manual, IIA Inc.*, 6th edition, Altamonte Springs, 2009.
- The Institute of Internal Auditors, *Path to Quality Presentation*, IIA inc., Altamonte Springs.
- SVIR, *Schweizerischer Verband für Interne Revision, Quality Self Assessment Tool Q-SAT*, T. Ruud, Genève, 2008.

Het auditen van een organisatieverandering: van kanaal naar rivier

De overheid is in beweging. De rijksauditor bevindt zich midden in deze omgeving. Veranderingen zijn aan de orde van de dag, soms zijn ze duidelijk zichtbaar en soms niet. De toegevoegde waarde van de auditor bewijst zich door aan te sluiten bij de dynamiek van de omgeving. Wat betekent dat voor de auditor en voor de uitgangspunten/paradigma's van het auditvak?

Drs. J. Adriaanse RO
H.B.P. Havinga RE RA
Drs. R.J.A.C. Jansen RO
Drs. G.H. van Oirschot RO CIA
Drs. L. Zarrou

Op weg naar financieel herstel moeten de overheidsfinanciën solide worden. De gevolgen van de vergrijzing, tekorten bij pensioenfondsen en overschrijdingen in de zorg zijn slechts een kleine greep uit de lastige thema's. Bezuinigingen in de interne bedrijfsvoering van overheidsorganisaties zijn onvermijdelijk. Nog onduidelijk is wat de plannen zullen zijn voor het samenvoegen en afstoten van overheidstaken. Wel werd op Prinsjesdag 2010 duidelijk dat het toenmalige demissionaire kabinet de bezuinigingen wil combineren met innovatie. Wat betekent dit alles voor de auditor?

Ik zie, ik zie wat jij niet ziet

Een verhaaltje. Een kolonel stuurt een groep soldaten op verkenning de bergen van de Andes in. De soldaten komen in een sneeuwstorm terecht. Als het donker wordt raken zij de weg volledig kwijt. De situatie is hopeloos en de soldaten geven het op. Plotseling blijkt één soldaat toch een overzichtskaart te hebben van het gebied. De groep soldaten krijgt weer hoop en gaat op zoek. Door met elkaar te overleggen en discussiëren vinden ze de weg terug. Als ze arriveren bij de kolonel zegt hij blij verrast te zijn dat ze levend terug zijn gekomen. Als hij vervolgens de kaart ziet, blijkt dat een overzichtskaart van de Pyreneeën te zijn en niet van de Andes.

Kortom, ik zie, ik zie wat jij niet ziet. Dat blijkt maar weer eens uit dit voorbeeld. Iedereen kijkt op een bepaalde manier naar de wereld, naar organisaties en mensen. Als persoon en ook als

Kennisproject Audit of Change

De auteurs van dit artikel nemen deel aan het interdepartementale kennisproject Audit of Change. Het kennisproject maakt het begrip verandermanagement hanteerbaar voor auditors die betrokken zijn of willen worden bij veranderprocessen. Verder wordt een inventarisatie uitgevoerd naar welke producten en diensten auditors binnen de rijksoverheid kunnen leveren in relatie tot verandermanagement. Met het kennisproject wordt beoogd vernieuwing te creëren en een impuls te geven aan een proactieve houding van de auditor als 'strategisch adviseur' (IIA Consulting Services) en betrouwbare partner op het gebied van assuranceverlening (IIA Assurance Services) bij kwetsbare verandertrajecten binnen de rijksoverheid. Met andere woorden, verandermanagement leent zich uitstekend om proactief en klantgericht op te treden.





medewerker van een organisatie. Zo heeft ook de auditor een beeld van de organisatie, maar ook de organisatie zelf heeft zijn eigen zienswijze.

Als iemand zich hier bewust van is en onderkent dat hij een bepaalde invalshoek hanteert, kan hij betere keuzen maken. De auditor die zich ervan bewust is dat hij een bepaald model of zienswijze hanteert, kan dit afstemmen met de opdrachtgever en bepalen of dit op elkaar aansluit. Zo nodig kan hij ervoor kiezen of er een ander model gebruikt kan worden.

In het kader van ons kennisproject spraken we met prof.dr.ir. C.J.A.M. (Catrien) Termeer. Zij is geïnspireerd door het sociaal constructivisme. Hierbij is het gegeven leidend dat de werkelijkheid dubbelzinnig is, dé werkelijkheid bestaat niet maar wordt gecreëerd door mensen. Termeer heeft zich laten inspireren door het gedachtegoed van sociaal psycholoog Weick. Hierin staat betekenisgeving centraal: verandering richt zich niet op de organisatie of de cultuur maar op de betekenis die mensen toekennen aan hun omgeving.¹ Van belang is dat mensen en groepen blijven praten met en leren van elkaar. Dit belang illustreert zij met het verhaaltje in het begin van dit artikel. Dit voorbeeld laat zien dat verandering wordt geblokkeerd door ‘op te geven’, bijvoorbeeld op het moment dat een situatie als hopeloos wordt ervaren. De interpretatie van de werkelijkheid bepaalt het handelen. Door zienswijzen en ideeën uit te blijven wisselen en door van elkaar te leren kunnen individuen en groepen veranderingen bewerkstelligen.

De kracht van een beeldspraak

Bij deze manier van kijken, waarbij de werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven gezien kan worden, past het denken in metaforen. De Canadees Gareth Morgan (1986, 2006)² heeft acht

metaforen ontwikkeld om naar organisaties te kijken. Volgens deze auteur zijn metaforen een manier van zien en niet zien. De kunst van het managen, auditen en adviseren over veranderingen is om te kunnen schakelen tussen verschillende metaforen.

Frank van Marwijk³ gaat in op het gebruik van metaforen binnen organisaties. Volgens hem zit de kracht van een metafoor in het bieden van een andere invalshoek waardoor mensen aan het denken worden gezet. “Het doet een beroep op een creatievere benadering van problemen en raakt de daarmee gepaard gaande gevoelens... Soms kunnen metaforen ‘in een klap’ een inzicht geven waar anders een heel verhaal voor nodig zou zijn geweest” (Van Marwijk 2010). Wat betekent dit voor de zienswijze van de auditor als hij zich bezig gaat houden met het auditen van veranderingen?

Van kanaal naar rivier

Bij het toekomstbeeld van de auditor die zich bezighoudt met veranderingen in en om organisaties, past het beeld van de rivier. Een rivier ontstaat, is onvoorspelbaar, volgt niet de kortste weg, de stroom past zich aan de omgeving aan en is moeilijk te beheersen. Bij de traditionele aanpak van de auditor zien we het beeld van een kanaal. Een kanaal is aangelegd, volgt de snelste weg, is voorspelbaar en beheersbaar. De auditor gaat vaak uit van een statische omgeving en heeft minder oog voor veranderingen. Metaforen die bij de traditionele auditaanpak passen zijn die van een machine (Morgan 1986, 2010) en het blauwdrukdenken (De Caluwé, 2003).

Vanuit het kennisproject Audit & Change zijn twee workshops gehouden, onder andere op de Operational Auditdag voor overheidsauditors op 15 september 2010. Aan auditors is voorgelegd wat volgens hen het huidige beeld is van de audit en van de auditor (zie tabel 1).

Het auditen van veranderingen vereist een ‘paradigmaverandering’ waarbij niet meer de statische, maar de dynamische omgeving centraal staat. Bij het beoordelen van vaste ijkpunten en het uitgaan van een onveranderlijke omgeving loop je voortdurend achter de feiten aan. Een dergelijke aanpak doet onvoldoende recht aan het veranderproces en de dynamische omgeving (maatschappij, politiek, belangenorganisaties) waarin de overheid zich bevindt. Het water staat niet stil, het stroomt, zichtbare en onzichtbare veranderingen zijn een constante.

Uit het hiervoor genoemde komt naar voren dat het traditionele paradigma van auditors onhoudbaar is als je je bezig gaat houden met organisatieverandering. Het paradigma voor de toekomst staat echter niet vast. Wij willen de auditor prikkelen om erover na te denken wat dit voor hem betekent.

Audit	Auditor
Ouderwets	Controleur
Traag	Stoffig
Retrospectief	Bureaucratisch
Introspectief	Eigen norm voorop
	Onzichtbaar

Tabel 1. Beeld van de audit en de auditor
(Bron: Workshop voor auditors)



Waarderend onderzoek

De zienswijze op organisaties kan ook consequenties hebben voor de aanpak van een onderzoek naar verandering. Een veranderingsaanpak die Termeer veel gebruikt bij haar onderzoek is 'appreciative inquiry' ofwel 'waarderend onderzoek'. Het waarderend onderzoek heeft als uitgangspunt dat de organisatie een wonder is, een bron van inspiratie. Dit beeld van een organisatie is wezenlijk anders dan dat we de organisatie zien als een bron van problemen. Dit is echter wel een dominante manier van kijken in de huidige maatschappij. We zien dat ook in de opvoeding. Problemen bij kinderen vallen vaak op. Negatief of lastig gedrag krijgt meestal de aandacht. Zo is het ook met organisaties. In de meeste opleidingen staat 'het probleem' centraal, vaak richt men zich op weerstand bij medewerkers en op problemen. Om waarderend te gaan onderzoeken, moet ook een 'paradigmashift' plaatsvinden bij de onderzoeker. In plaats van het probleem centraal te stellen, krijgen de mogelijkheden, de kracht en de successen aandacht. Als voorbeeld gebruikt Termeer een onderzoek dat zij heeft gedaan naar het mestbeleid in de landbouwsector. Er waren verschrikkelijk veel problemen in deze sector, daardoor bestond de neiging om de problemen te benaderen. In plaats daarvan is haar aanpak gericht op de mogelijkheden. Tijdens het onderzoek was de vraag dan ook: 'het gaat zo slecht in de sector, wat maakt dat u nog steeds in deze sector werkt? Waar ligt uw uitdaging? Wat gaat er goed? Wat zijn de positieve aspecten voor u?' Deze aanpak spreekt waardering uit, richt zich op het positieve, geeft ruimte voor trots zijn op het werk en de organisatie. Hierdoor komt er energie vrij bij de medewerkers.

Omdat de 'miniprocessen' van een organisatie wezenlijk vaak niet anders zijn dan de grote processen, biedt deze onderzoeks-aanpak mogelijkheden om inzicht te bieden in de kracht van een organisatie. De ingrediënten van goedlopende processen kunnen ook ingezet worden bij de aanpak van moeizame processen. Termeer benadrukt overigens dat deze aanpak wel moet passen bij de onderzoeker, het moet aansluiten bij zijn mensbeeld. Als het niet oprecht is, wordt het een truc, een cynische vertoning en dat leidt tot wantrouwen. Momenteel is er een ontwikkeling gaande binnen het auditvak waarbij ook waarderend onderzoek en waarderend auditen als methode wordt gebruikt.⁴

Ten slotte... nodigen we u uit!

Het auditvak is in beweging. De auditor als strategisch adviseur en als partner van het management bevindt zich in een dynamische omgeving. Met dit artikel willen wij de auditor inspireren en uitnodigen om vragen te stellen over zichzelf, over zijn mensbeeld en zienswijze op de organisatie en de omgeving. Daarbij ligt de uitdaging om boven tafel te krijgen wat de uitgangspunten van de opdrachtgever zijn. Als het auditvak wil meedoen aan en wil gaan voor deze dynamiek dan moet er een wezenlijke verandering plaatsvinden, een paradigmashift.



Dit levert toegevoegde waarde voor de opdrachtgever, het is een uitdaging, boeiend, leerzaam en leuk! Bent u hierdoor geprikkeld, hebt u affiniteit met verandermanagement en bent u werkzaam als auditor bij de rijksoverheid? Meld u dan aan

**Metaforen zijn een manier van zien en niet zien.
De kunst van het auditen van en adviseren over
veranderingen is te kunnen schakelen tussen
verschillende metaforen**

voor het kennisproject Audit of Change! Ook willen wij, als deelnemers aan het interdepartementale kennisproject Audit of Change, geïnteresseerden uitnodigen om zich aan te melden bij onze LinkedIn-groep 'Audit of Change'. Het aanleveren van best practices of artikelen op het terrein van audit en verandering waarderden wij enorm. □

Noten

1. Termeer, K. en B. Kessener, 'Vitaliseren van gestagneerde organiseringsprocessen: onderzoekend interveniëren met de configuratiebenadering', *M&O*, maart/april 2006.
2. Morgan, G., *Images of Organization*, Sage Publications Inc., USA, 1986, 2006.
3. Marwijk, F. van, *De kracht van beeldspraak*, op: www.lichaamstaal.nl, 12 september 2010.
4. Haagsma, A., 'Appreciative Auditing: is uw glas halfvol of halfleeg?', *Audit Magazine*, nr. 3, september 2009.



Een verhaal over focus

Dee Jacobs, Suzan Bergland en Jeff Cox • Velocity • Free Press • ISBN 9781439158920

R.J. Klamer

Recensies schrijven is in principe niet heel moeilijk. Je pakt een boek (het liefst een beetje een populaire) van de stapel, worstelt jezelf door de stapel ideeën en soms enorme zinnen en moeilijke woorden heen. Je schrijft je bevindingen op en daar is-ie dan: de recensie. Wat mij opvalt is dat sommige schrijvers hun best doen om het leesbaar op te schrijven (zoals het laatst door mij gerecenseerde boek *Zacht Veranderen*) en sommige schrijvers blijkbaar denken dat hun ideeën zo belangrijk en complex zijn dat het alleen maar verwoord kan worden door middel van belangrijke en complexe taal.

Maar het kan nog gemakkelijker. Zo'n dertig jaar geleden schreef business consultant Eliyahu Goldratt zijn eerste boek *Het Doel* als een roman. Als business novel. Een verademing. Eindelijk een boek waarin je naast allerlei informatie en denkmanieren over logistiek en organisatie, je ook druk maakte over hoe het met Alex zou aflopen. Of zijn huwelijk de crisis in het bedrijf zou overleven. Het maakte een enorme indruk op mij. Niet alleen door de inhoud, maar juist ook door de vorm. Wellicht komt dat omdat ik graag verhalen hoor. En ze zelf ook graag vertel.

Goldratt heeft daarna al zijn boeken als romans uitgebracht. Soms gekunsteld en iets te romantisch, maar de inhoud gaf altijd aanleiding tot overpeinzingen en vaak tot veranderingen van aanpak.

Hij werd bij het schrijven geholpen door ghostwriter Jeff Cox die min of meer verantwoordelijk was voor de verhaallijn. Voor het spannende stuk zeg maar. Diezelfde Cox werkte ook aan deze roman, getiteld *Velocity*, mee. De ideeën kwamen van de dames, hij verwerkte het tot een roman. En bij mij werkt dat. Ik heb het boek gekocht omdat het inzicht zou geven in het denken over de toepassing van Lean en Six Sigma en de Theory of Constraints, en de combinatie van die drie ideeën velden. Ik was erg benieuwd naar de combinatie van die drie verbeterprogramma's die bij productie, maar ook bij research en development leiden tot verbeteringen van de kwaliteit van het product.

In dit boek is Amy Cieolara de hoofdperson die door een belangrijke klant als high potential wordt aanbevolen bij de directie van de houdstermaatschappij van een hightechbedrijf. Natuurlijk gaat het niet goed bij het bedrijf. Na een aantal spannende avonturen in fabriekshallen en ontmoetingen met eigenwijze, tegen- en meewerkende mensen komt het uiteindelijk allemaal goed. Natuurlijk wist ik dat al voordat ik begon te lezen. Dat is ook niet erg. Dat je tegelijkertijd veel meer te weten komt over opzet, achtergrond en mogelijke samenwerkingen tussen de drie verbeterideeën is de bonus en de focus van dit boek. Want het leest gewoon lekker en je leert er wat van.

Is alles waar wat er in het boek gesteld wordt? Ach, enige dichterlijke vrijheid is natuurlijk gerechtvaardigd in een roman. Toch wordt wel heel duidelijk gemaakt dat alleen het streven naar lokale optima en daarmee de wereld verbeteren wel resultaat heeft op de heel lange termijn, maar dat dit ook wel heel veel tijd en geld kost. Focussen op de punten die er echt toe doen heeft heel veel meer directe gevolgen. Ik ben dan ook extra gecharmeerd van de goede en wellicht te eenvoudige uitleg van de drie ideeën. Eenvoudige uitleg is immers dat wat we altijd vragen van onze meesters in de klas. Waarom dan niet van onze meesters in de boeken. En voor de studiehoofden die alles feilloos willen weten en alle nuances willen leren kennen, zijn er de studieboeken en de gedetailleerde handboeken.

Een verhaal dus. Spannend genoeg om de aandacht vast te blijven houden. En de focus te houden op datgene wat belangrijk is: waarom zouden we verbeteren? En wat moeten we verbeteren?

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentle bv (www.sentle.nl)
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad,
0320-231280,
✉ klamer@sentle.nl



Auditor bereid je voor op fraude

deel 1

Fraude krijgt steeds meer aandacht in de media. De meest recente boekhoudschandalen bevestigen dat er ondanks controle, governance en extern toezicht, zwakke plekken in organisaties blijven bestaan. De laatste twee jaar heeft zelfs 26 procent van de Nederlandse bedrijven te maken gehad met een 'significante fraude'. In het eerste deel van deze tweeluik wordt de theorie van fraude behandeld, inclusief voorbeelden waaruit blijkt hoe eenvoudig fraude kan zijn. In het volgende deel komt de rol van de interne auditor bij fraudeonderzoek aan bod, evenals onderzoekstechnieken.

C.F. van Bommel RE
J.F. Kuperus RO RE CIA CISA

Fraude

De verwachting is dat op termijn meer fraude aan het licht komt.¹ Het IIA verwacht van een interne auditdienst (IAD) dat zij aanvullende zekerheid verschaft over de effectiviteit van maatregelen om frauderisico's te beheersen. In het verlengde hiervan rekent het IIA het onder andere tot het taakgebied van Internal Audit om onderzoek uit te voeren naar de oorzaken van fraude en te adviseren over de inschakeling van specialisten.

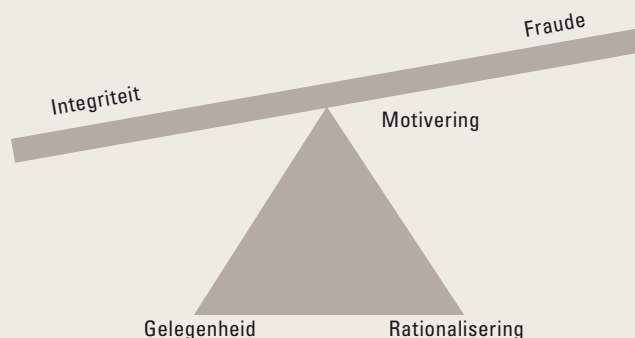
Wat is fraude?

Het begrip fraude komt als zodanig niet voor in het Nederlands Wetboek van Strafrecht. Binnen Nederland bestrijdt het Openbaar Ministerie criminaliteit op gebied van fraude. Zij onderkent verschillende vormen van fraude, zoals documentfraude, intellectueel eigendomsfraude en sociale zekerheidsfraude. Omdat juridisch het begrip fraude niet bestaat, wordt deze financieel-economische criminaliteit strafrechtelijk vertaald in misdrijven zoals valsheid in geschrifte, oplichting en verduistering.

Er zijn verschillende definities van fraude in omloop. In het Van Dale woordenboek is fraude omschreven als 'bedrog, gepleegd door vervalsing van administratie of ontduiking van voorschriften'. Het Institute of Internal Auditors² definieert fraude als volgt: 'any illegal act characterized by deceit, concealment or violation of trust. These acts are not dependent on the application of threat of violence or physical force. Frauds are perpetrated by parties and organizations to obtain money, property or services; to avoid payment or loss of services; or to secure personal or business advantage.'

Wij hanteren de definitie van het IIA omdat fraude ons inziens niet alleen betrekking heeft op beslissingen genomen op grond van de financiële verantwoording. Denk hierbij aan het vernietigen van het DNA-profiel van een verdachte door een medewerkster van het Nederlands Forensisch Instituut. Dit betrof het DNA-profiel van de vriend van betreffende medewerkster. Deze vriend werd verdacht van een geweldsdelict (*De Telegraaf*, 19-09-2009). In 1973 ontwikkelde de criminoloog Donald R. Cressey de 'fraudedriehoek' (zie *figuur 1*). Hij geeft aan dat fraude alleen voorkomt als de volgende drie factoren aanwezig zijn:

1. een gepercipieerde mogelijkheid om de fraude te plegen en niet te worden gepakt, vervolgd en veroordeeld (gelegenheid);
2. een gepercipieerde druk om de fraude te plegen, bijvoorbeeld financiële druk, werkgerelateerde druk of zelfzuchtigheid (motivatie);
3. een mogelijkheid om de fraude te rationaliseren (rationalisatie).



Figuur 1. Fraudedriehoek



Aanvullend op de fraudedriehoek geeft *figuur 1* weer dat ieder persoon een balans vindt tussen integer en frauduleus gedrag. De factoren motivatie, rationalisering en gelegenheid in acht nemen, kan helpen verklaren waarom meer fraudegevallen zowel op de korte als op langere termijn zullen plaatsvinden.³ Door de kredietcrisis en de economische neergang staan ondernemingen en individuen steeds meer onder druk. In Nederland zijn het vooral eigen werknemers die de risicogroep vormen. Zij zijn verantwoordelijk voor bijna driekwart van de fraudegevallen. Het gaat hierbij met name om diefstal en het handelen met voorkennis.⁴

26 procent van de Nederlandse bedrijven is de afgelopen twee jaar geconfronteerd met een significante fraude

Signalen

Fraudeurs geven vaak signalen af die pas achteraf worden herkend. Denk bijvoorbeeld aan bijzondere bestedingspatronen en collega's die, om kans op ontdekking van fraude te voorkomen, nooit of slechts korte vakanties opnemen. Bekijk signalen wel met enig voorbehoud. Illustratief is een vermeende fraude bij een pensioenuitvoerder. Deze ontdekte met behulp van data-analyse van haar uitkeringsbestand dat maandelijks ruim 1 miljoen euro naar één bankrekeningnummer werd overgemaakt. Nader onderzoek wees uit dat de rekening aan een klooster toebehoorde en vele nonnen hun pensioen op deze rekening lieten storten.

Maatregelen

Een organisatie kan in beperkte mate invloed uitoefenen op twee factoren uit de fraudedriehoek: motivatie (belonen) en rationalisatie (tone at the top). Het meest beïnvloedbaar is de factor gelegenheid. Belangrijke hulpmiddelen zijn het periodiek uitvoeren van risico-evaluaties inclusief het zo nodig treffen van maatregelen en de inrichting van een deugdelijk geheel van fysieke en logische toegangsbeveiligingsmaatregelen. Betrek bij de inrichting en beoordeling van het totale complex aan beheersmaatregelen naast de hard controls ook de social controls. Uit onderzoek blijkt namelijk dat social controls relevant zijn voor het opsporen en voorkomen van fouten.⁵

Verantwoordelijkheden

De raden van commissarissen delegeren steeds vaker specifieke delen van hun toezichthoudende taak aan commissies, waaronder de auditcommissie.⁶ De Sarbanes-Oxley Act en de Securities and Exchange Commission (SEC) eisen dat beursgenoteerde ondernemingen een dergelijke commissie instellen. In de Nederlandse corporate governancecode (Code Tabaksblat) is het

instellen van een auditcommissie als best practice opgenomen, als de raad van commissarissen ten minste uit meer dan vier leden bestaat.

Een auditcommissie heeft ook een taak ten aanzien van fraude. De toegenomen verantwoordelijkheden en verwachtingen ten aanzien van het functioneren van de auditcommissie, evenals de toegenomen complexiteit van ondernemingen en regelgeving, eisen een mate van kennis en betrokkenheid die niet meer door de auditcommissie alleen is te realiseren. Ondersteuning door een team van onafhankelijke deskundigen is dan ook een vereiste. Het management is op haar beurt primair verantwoordelijk voor de preventie en het ontdekken van fraude. Ondanks de bezorgdheid die de raden van bestuur tonen, lijken ze weinig te ondernemen om hun bescherming te verhogen. Het is zorgelijk dat slechts vier van de tien geïnterviewde CFO's het laatste jaar het verzoek hebben gekregen de fraude- en corruptie maatregelen te beoordelen. En maar 28 procent kreeg het verzoek een frauderisicoanalyse uit te voeren (*Managers Online*, 2010). Daarnaast zijn er binnen organisaties vaak nog twee controlelagen. Namelijk de (verbijzonderde) controlfunctie en de auditors (respectievelijk tweede en derde line of defense).

De eenvoud van fraude

Aangezien fraudes niet complex te hoeven worden opgezet, kan een minder ervaren en/of geschoolde auditor al snel een rol spelen bij een fraudegeval. Een praktijkonderzoek uit 2009 onder driehonderd professionals uit de wereld van audit, forensics, risk en controlling wijst uit dat 84 procent van mening is dat de internal auditor (controller) met een werkervaring van minimaal drie jaar en een afgeronde universitaire opleiding tot Executive Master of Internal Auditing (c.q. business control) op verantwoorde wijze een onderzoek naar fraude kan uitvoeren binnen het eigen bedrijf.⁷

Voorbeeld: de spaarverdubbelaar

Een financiële instelling biedt de mogelijkheid aan om via internet een spaarrekening te openen en te sparen door middel van een automatisch incasso. Een klant pleegde fraude door misbruik te maken van de mogelijkheid automatische incasso's te storeren. De fraudeur heeft hierdoor een negatief saldo van ruim € 20.000 op zijn spaarrekening kunnen creëren. Hij heeft namelijk een maand lang door middel van een automatische incasso alle gespaarde bedragen teruggeboekt naar zijn rekening en vervolgens aan het einde van deze periode ook nog eens alle incasso-opdrachten laten terugdraaien door het indienen van storeringsopdrachten.

Voorbeeld: een leaseauto met veel extra's

De fraudeur was werkzaam als chauffeur van de CEO van een middelgroot bedrijf. In die functie had hij geen volle dagtaak en in goed overleg met de CEO was besloten dat de betreffende werknemer het leaseautopark zou beheren. Hij onderhield contacten met werknemers die in aanmerking kwamen voor een

leaseauto en was verantwoordelijk voor de onderhandelingen met de garagebedrijven. Ook verzorgde hij de controle van de facturen van de garagebedrijven. Na een aantal jaren bleek dat de werknemer afspraken met garagebedrijven had gemaakt om kortingen zelf op te strijken en niet ten gunste van zijn werkgever te laten komen. In eerste instantie werden deze kortingen gebruikt om accessoires in te laten bouwen in auto's van bevriende werknemers. Later werd het geld overgemaakt naar de bankrekening van de chauffeur, mede om zijn racehobby te bekostigen.

Informerende externe accountant en toezichthouders

Inzake het informeren van externe accountants en toezichthouders geldt in het algemeen een 'breng en haal'-plicht. Hierbij kan de auditor in acht nemen of de fraude materieel is of niet. Niet bij alle ondernemingen zal de IAD op de hoogte zijn van alle fraudes, aangezien fraudeonderzoek ook door andere afdelingen zoals Compliance of Control kan worden opgepakt. Daarentegen dient de controlerend accountant bij de organisatie te informeren of in de controleperiode sprake is geweest van fraude. Dit alles wil overigens niet zeggen dat op niet-materiële fraudes geen actie dient te worden ondernomen. Vanuit een businessrisico kan dit wel degelijk gewenst zijn. □

Conclusie

Fraude krijgt steeds meer aandacht in de media. Bovendien staan ondernemingen en individuen steeds meer onder druk door de kredietcrisis en de economische neergang. De verwachting is dat er op termijn meer fraude aan het licht zal komen.⁸ Hierbij hoeven fraudes niet complex van opzet te zijn. Ook minder ervaren auditors dienen deze eenvoudige fraudes te herkennen.

Desondanks is er geen concrete wet- en regelgeving over het melden van fraude bij de externe accountant en toezichthouder. In het algemeen geldt er slechts een 'breng en haal'-plicht. Er zijn zelfs meerdere definities van fraude in omloop.

Wij pleiten voor het hanteren van een eenduidige definitie van fraude. Onze voorkeur gaat uit naar de definitie van het IIA. Dit omdat in deze definitie fraude niet alleen beperkt is tot een financieel aspect.

Daarnaast dient de 'breng en haal'-plicht van fraude zwaarder te worden aangezet door de beroepsorganisaties. Een transparante handelwijze, waarbij alle fraudes tijdig worden gemeld, heeft onze voorkeur. Men weet bij aanvang van het onderzoek immers niet wat de materialiteit (zowel gezien vanuit oogpunt van de controlerend accountant als vanuit de organisatie) van de fraude zal zijn. In het volgende deel van deze tweeluik wordt specifiek ingegaan op de rol van de interne auditor bij een fraudeonderzoek en welke technieken hij kan inzetten als een fraude zich voordoet. Dit om een zo effectief mogelijk onderzoek naar de fraude te realiseren. Momenteel detecteren internal auditors ongeveer 17 procent van de fraudegevallen.⁹ Hoewel dit van alle lines of defense het hoogste percentage is, hopen wij dat de twee artikelen in de toekomst bijdragen aan een nog beter resultaat.



Noten

1. Ernst & Young, *11th Global Fraud Survey*, 2010.
2. The Institute of Internal Auditors, *IPPF Practice Guide. Internal Auditing and Fraud*, 2009.
3. KPMG (2010), *Belgian Newsletter*, 2010.
4. PricewaterhouseCoopers, *Global Economic Crime Survey 2009. Resultaten wereldwijd, West-Europa en Nederland*, 2009.
5. Vink, H.J. en M. Kaptein, 'Softcontrols bij de rijksoverheid', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2008, jaargang 82, nr. 6, p. 256-263.
6. Mouthaan, H.J., 'De verantwoordelijkheden van de audit commissie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 2006, jaargang 80, nr. 3, p. 84-92.
7. Hartigh, N. den, 'Frauditing II, a competence based approach', *Audit Magazine*, 3 september 2010, p. 24-26.
8. Ernst & Young, *11th Global Fraud Survey*, 2010.
9. Ayad, A., Bakker R., Jansz, K. en B. Ridenberg, B., 'Professional scepticism: een onmisbare vaardigheid van de internal auditor bij fraude detectie', *Audit Magazine* 3 september 2010, p. 29-32.



Stan van Bommel (l) en Fedde Kuperus (r) zijn als externe auditor werkzaam geweest bij een van de big four accountantskantoren en daarna als interne auditor in de financiële sector. Vanuit hun werkervaring bij de diverse organisaties geven zij hun visie op de aandachtspunten voor de interne auditor bij fraude.



Over het kind en het badwater...

Op 11 december 2008 stuurde toenmalig staatssecretaris Bijleveld van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een brief naar de Tweede Kamer met het voorstel om artikel 213a uit de Gemeentewet te schrappen. In dezelfde brief stelt de staatssecretaris dat 'de waarnemingen ten aanzien van de gemeenten alle in meer of mindere mate voor de provincies gelden'. Hiermee dreigt artikel 217a uit de Provinciewet hetzelfde lot te ondergaan, ook al is dit niet expliciet in de brief vermeld. Een verkeerd signaal.

A. Molenkamp RO
N. Arif RO EMIA
F. Feith

Als het voornemen om artikel 213a uit de Gemeentewet te schrappen inderdaad realiteit wordt, bestaat de kans dat de bedrijfsvoering van gemeenten en provincies ernstig onder druk komt te staan. De regelmatige toetsing van de kwaliteit van bedrijfsvoering en beleidsrealisatie is dan niet meer verplicht en zal daardoor – waar deze door geldgebrek of politieke onwil nu

vaak toch al onder druk staat – in veel gemeenten waarschijnlijk verdwijnen.

Het voornemen wekt dus verbazing en onzekerheid. Er zijn geen inhoudelijke redenen te noemen waarom de functie die 213a binnen gemeenten heeft, zou moeten worden opgeofferd aan mogelijk andere doelen. Wel zijn argumenten te noemen die juist pleiten vóór de instandhouding van het feedbackmechanisme dat 213a heet.

Artikel 213a

1. Het college verricht periodiek onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hem gevoerde bestuur. De raad stelt bij verordening regels hierover.
2. Het college brengt schriftelijk verslag uit aan de raad van de resultaten van de onderzoeken.
3. Het college stelt de Rekenkamer of, indien geen Rekenkamer is ingesteld, personen die de rekenkamerfunctie uitoefenen, tijdig op de hoogte van de onderzoeken die hij doet instellen en zendt haar, onderscheidenlijk hen, een afschrift van een verslag als bedoeld in het tweede lid.

Horizontaal toezicht

Het voornemen om afscheid te nemen van artikel 213a staat haaks op het concept van horizontaal toezicht en de daaruit voortvloeiende nieuwe interbestuurlijke verhoudingen.¹ Het concept van horizontaal toezicht hangt nauw samen met de doelstelling om de zo gewenste deregulering nu écht door te zetten. De wijze waarop de Rijksoverheid toezicht uitoefent op de lagere overheden leidt daarmee tot nieuwe interbestuurlijke verhoudingen waarbij de kwaliteit van het horizontaal toezicht en daarmee de interne beheersing bij de betreffende gemeente of provincie zullen verbeteren. Door het schrappen van artikel 213a, dat juist voor interne beheersingsdoelstellingen is ontwikkeld,

stagneert deze ontwikkeling en mogelijk wordt deze zelfs teniet gedaan. Artikel 213a is juist een vorm van intern toezicht die heel goed past bij de dereguleringsinspanningen van het Kabinet Balkenende. Immers, wanneer een gemeente zelf intern een kritische 'spiegel' hanteert, zal dit zeker bijdragen tot een meer integere bedrijfsvoering.

Een tweede argument om artikel 213a te koesteren is dat de dereguleringsinspanningen van het Rijk een grotere vrijheid van handelen voor gemeenten tot gevolg heeft. Dat impliceert onder meer een integere uitvoering van het takenpakket van gemeenten, wat een daarbij passende verdere ontwikkeling van interne controle en (horizontaal) toezicht veronderstelt. En juist daarin ligt de belangrijke betekenis van het collegeonderzoek ex art. 213a GW.

Waarom stelt de centrale overheid het streven naar horizontaal toezicht in het maatschappelijk verkeer buiten werking als het om de eigen gelederen gaat?

Artikel 213a is ontworpen als een instrument voor interne beheersing voor het dagelijks bestuur van een gemeente – het College –, niet als een verantwoordingsinstrument. Dat blijkt ook uit de modelverordening van de VNG.² Daaruit valt op te maken dat de VNG artikel 213a beschouwt als een instrument voor zelfonderzoek. Dat houdt in dat onderzoeken die in het kader van 213a worden uitgevoerd, in beginsel bedoeld zijn voor de 'gemeentelijke bedrijfsvoering' onder verantwoordelijkheid van het College. De rapporten kunnen overigens wel worden gebruikt als basis voor de verantwoording naar de gemeenteraad, zowel wat betreft de kwaliteit van de bedrijfsvoering als de mate waarin de beleidsdoelstellingen zijn geëffectueerd. De raad zal controle willen uitoefenen op de hoofdlijnen van realisatie van het gemeentelijke beleid. De raad hoeft dus niet op detailniveau geïnformeerd te worden.

Een onderzoek in het kader 213a betreft vaak een of meer specifieke aspecten van de bedrijfsvoering. Vanuit de optiek van de raad is dit doorgaans een mineure aangelegenheid. Het uitgangspunt moet zijn dat de raad kan steunen op het systeem van interne beheersing (lees: integere bedrijfsvoering). Een intern verbeterinstrument als 213a mag zeker niet gebruikt worden als (politiek) verantwoordingsinstrument aan de raad. Als dat wel zou gebeuren, kan dit waardevolle instrument aan betekenis inboeten.

Vergelijking met het bedrijfsleven

In het bedrijfsleven staat het onderwerp 'behoorlijk bestuur' al geruime tijd in de belangstelling van zo ongeveer alle betrokkenen in het zogenoemde maatschappelijk verkeer. De principes van behoorlijk bestuur zijn vastgelegd in de Code Tabaksblat. In deze code is expliciet opgenomen dat een onderneming in beginsel dient te beschikken over een interne auditfunctie (IAF). In

het licht van het uitgangspunt 'pas toe of leg uit' dient een onderneming die niet over een IAF beschikt, jaarlijks beargumenteerd aan te geven waarom men geen gebruikmaakt van dit instrument. Hiermee wordt onderstreept dat deze vorm van intern toezicht een essentieel onderdeel is van behoorlijk vennootschappelijk bestuur; een onderdeel van de noodzakelijke 'checks and balances' om de onderneming in het gareel te houden.

Laat de politiek zich om de tuin leiden? En zullen daarmee de pogingen om de kwaliteit van de bedrijfsvoering binnen decentrale overheden te verbeteren voortijdig stranden? Het ministerie van Financiën deed in 2008 onderzoek³ naar de rol en taak van de IAF in het bedrijfsleven. Uit dit onderzoek is onder andere gebleken dat de IAF door de hoogste leiding van het bedrijf, de raad van bestuur, wordt gezien als een onafhankelijke verschafter van aanvullend inzicht en zekerheid over de mate waarin



de onderneming in control is. In het bedrijfsleven bestaat een IAF doorgaans uit een multidisciplinair team. Men beschouwt het werk van de IAF als een 'interne spiegel' met een nuttige feedbackfunctie om de hiaten in de interne beheersing van de bedrijfsvoering op te sporen en te verbeteren.

Een recente enquête onder overheidsauditors⁴ leert dat 213a een vergelijkbare rol en taak heeft als de IAF in het bedrijfsleven. Deze auditors stellen positieve ervaringen te hebben met het toepassen van het instrument van 213a-onderzoeken. Het



voornemen om 213a af te schaffen is dus precies het verkeerde signaal. Het is contrair met de recente inzichten op het gebied van behoorlijk bestuur.

Evaluatie

Het is goed gebruik in Nederland om een wet te evalueren nadat er in de praktijk de eerste ervaringen mee zijn opgedaan. Artikel 213a van de Gemeentewet is na de invoering niet geëvalueerd. In 2008 heeft een adviesbureau wel een quick scan uitgevoerd naar het dualisme. Het verschenen rapport⁵ bij de uitgevoerde quick scan is geheel ontoereikend voor de evaluatie van dat collegeonderzoek. Daar was dit onderzoek ook niet voor bedoeld. Maar op basis van de inhoud van dit rapport kunnen geen conclusies worden getrokken over de effectiviteit van 213a, met zulke verstrekkende gevolgen voor het functioneren van het duale stelsel. Het heeft er echter alle schijn van dat juist dit onderzoek wordt gebruikt om 213a af te schaffen.

Overigens is ook de context waarin artikel 213a in dit rapport wordt genoemd, niet correct. Het artikel wordt direct gerelateerd aan een zogenoemde beleidsevaluatieverordening. Beleidsevaluatie is echter niet identiek aan het onderzoek van het college van B&W naar het eigen functioneren en dat van het ambtelijk apparaat. B&W voeren primair het beleid uit dat de raad heeft vastgesteld. Het zelfonderzoek van B&W ex artikel 213a Gemeentewet is echter gericht op het verbeteren van het eigen functioneren, inclusief de wijze waarop de beleidsrealisatie plaats vindt. Deze misvatting over artikel 213a illustreert eens te meer de zwakte van 'de staat van het dualisme' als basis voor conclusies over de werking van artikel 213a.

Deregulering vereist 213a

De centrale overheid streeft er om diverse redenen naar steeds meer taken te delegeren aan gemeenten. De staatssecretaris kan die taken 'over de muur gooien' en 'zien wat er van komt' of de staatssecretaris kan die taken zorgvuldig overdragen en de gemeenten in staat stellen deze degelijk en zorgvuldig uit te voeren. In het laatste geval moeten bevoegdheden, middelen, instrumenten en dergelijke op gemeentelijk niveau worden aangepast. Niet in de laatste plaats geldt dit ook voor de bedrijfsvoering van gemeenten. Om deregulering te faciliteren is een goede en integere bedrijfsvoering een belangrijke, zo niet de belangrijkste, randvoorwaarde. Juist artikel 213a helpt de gemeenten om zelf regelmatig intern onderzoek uit te voeren en verbeteringen te bewerkstelligen, ook op het gebied van de bedrijfsvoering. 213a is een onmisbaar zelfreinigend- en verbeterinstrument voor gemeenten om in de toekomst blijvend opgewassen te zijn tegen de steeds grotere inspanningen die van hen worden verwacht. Met hulp van dat zelfonderzoek is het immers ook mogelijk om de risico's in het huidige functioneren met het oog op de toekomst regelmatig te onderzoeken. Tijdig bijsturen wordt dan mogelijk.

Met het schrappen van het collegeonderzoek (213a) laadt de staatssecretaris de verdenking op zich dat (BZK-)begrippen als deregulering en horizontaal toezicht door haar niet serieus worden genomen. □

Voor 'de gemeenteraad' kan ook gelezen worden 'de Provinciale Staten'. Voor 'College B&W' kan ook gelezen worden 'College van Gedeputeerde Staten'.

Noten

1. Bosma, R. en A. Molenkamp, 'Interbestuurlijk toezicht op afstand?', *TPC*, 8, (3), 2010, p. 24-29.
2. Bij brief van 6 februari 2003 aan haar leden geeft de VNG informatie over onder meer de Modelverordening ex artikel 213a. Deze voorbeeldverordening voor artikel 213a is als bijlage bij de brief gevoegd. Het betreft regelgeving omtrent het periodieke onderzoek naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door het college verrichtte bestuur. Anders dan bijvoorbeeld bij het Rekenkameronderzoek gaat het hierbij om zelfonderzoek door het college. Het is in de nieuwe Gemeentewet aan de raad om regels (kaders) te stellen, die waarborgen dat de onderzoeksverplichting op een zinvolle wijze wordt ingevuld. De VNG spreekt hier van 'doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college verrichte bestuur' en geeft daarmee de bedoeling van de wetgever weer.
3. Arif, N. en R. Vos, *Ontwikkelingen in de interne auditfunctie in het bedrijfsleven*, ministerie van Financiën, 2008.
4. Kempen, J. van en A. Molenkamp, 'Het collegeonderzoek verdient meer aandacht', *TPC*, 2010, 8, (3), 42-46.
5. B&A Consulting bv, Staat van het dualisme, 2008.



Naeem Arif is zelfstandig audit consultant. Hij adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van internal auditing en risk management. Daarnaast treedt hij op als opleider/docent, onder andere aan Nyenrode Business Universiteit.
✉ naeem.arif@xs4all.nl



Arie Molenkamp is organisatieadviseur, auteur en opleider. Hij is verbonden aan de Amsterdam Business School ten behoeve van de Executive Master of Internal Auditing (EMIA) en het Research Center for Internal Audit Excellence (RCIAE)
✉ consulting@molenkamp.biz



Frans Feith is mede-oprichter en voorzitter van het Samenwerkingsverband Traumahulpverlening Nederland (STNL) en eigenaar van Audit Advies Feith.
✉ auditadviesfeith@planet.nl

De auteurs maken deel uit van het Kenniscentrum Public Auditing; zij hebben dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Karin Hubert gunde zichzelf een nieuwe uitdaging en stapte over van

Holland Casino naar de Sociale Verzekeringsbank om daar de functie van directeur

Interne Accountantsdienst te gaan vervullen.

Welke functie hebt u hiervoor vervuld?

“Ik was hoofd Internal Audit bij Holland Casino.”

Kunt u een (korte) omschrijving geven van uw vorige werkzaamheden?

“Het verder professionaliseren van de internal afdeling en hieraan leidinggeven. Daarnaast er zorg voor dragen dat Internal Audit wordt beschouwd als onafhankelijke, deskundige en serieuze gesprekspartner; het informeren van de auditcommissie, het bestuur en de HC-organisatie omtrent de kwaliteit van de interne beheersing binnen de organisatie en het verstrekken van daarmee samenhangende adviezen.”

Hoe kijkt u achteraf terug op die functie?

“De functie sloot mooi aan bij mijn persoonlijk ontwikkelings-traject om te verbreden (van externe audit naar Internal Audit). Deze functie gaf mij een geweldig overzicht van hoe een organisatie is ingericht, wordt aangestuurd en welke problematiek hierbij ontstaat. In mijn nieuwe functie merk ik pas hoeveel ik geleerd heb. Ik heb samengewerkt met fijne collega's en ik voel me nog steeds verbonden met hen.”

Wat was uw voornaamste motivatie om op zoek te gaan naar een andere baan?

“In het kader van mijn eigen persoonlijke ontwikkeling wilde ik mijn van tevoren gestelde horizon van vijf tot zeven jaar volgen en mezelf een nieuwe uitdaging gunnen en ook de organisatie een nieuw kritisch geluid gunnen.”

Wat houdt uw nieuwe functie in?

“Als directeur Interne Accountantsdienst ben ik eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de totale interne accountantsdienst binnen de Sociale Verzekeringsbank.”

Kunt u uw nieuwe werkzaamheden omschrijven?

“Op inspirerende wijze leidinggeven aan de Interne Accountantsdienst; het bevorderen van de samenwerking tussen de afdelingen; het waarborgen van de professionele ontwikkeling van de directie en een cultuur creëren waar klantgerichtheid en een actieve houding vanzelfsprekendheden zijn. Daarnaast ben ik inhoudelijk sparringpartner van de voorzitter en de andere leden van de raad van bestuur en geef ik gevraagd en ongevraagd adviezen.”

Wat sprak u vooraf het meest aan in de nieuwe functie?

“De Sociale Verzekeringsbank is een ontzettend mooie organisatie, maatschappelijk zeer betrokken en een A-merk in de uitvoering van sociale zekerheidswetten en andere regelingen.



De SVB-organisatie zet echt in op vernieuwing en innovatie, op de werkvloer en op het gebied van ICT. De SVB groeit verder van een puur uitvoeringsgerichte organisatie die zich beperkt tot het verstrekken van uitkeringen, naar een organisatie die vooral ook informatie verstrekt aan iedereen die daarom vraagt. Of het nu om achttien miljoen burgers gaat, om opdrachtgevers zoals ministeries of om partners met wie gegevens worden uitgewisseld. Dat vind ik een bijzondere ontwikkeling om mee te maken.”

Zijn uw verwachtingen tot dusver uitgekomen?

“Ja, tot nu toe helemaal. Ik had door de uitgebreide procedure een goed beeld van de organisatie gekregen. Het meest wennen is de andere cultuur die je pas echt kunt voelen als je er middenin zit.”

Wat ziet u als belangrijkste uitdaging in uw nieuwe functie?

“Het toekomstbestendig maken van de Interne Accountantsdienst zodat deze kan meegroeien met de ontwikkelingen en behoeften van de organisatie en tegelijkertijd het continueren van de kwaliteit van de dienstverlening.”

Hoe heeft uw thuisfront de overstap ervaren?

“Ze vinden het fijn dat ik een nieuwe uitdaging heb gevonden en mijn kinderen verheugen zich op het sinterklaasfeest bij de SVB, want ze waren bang dat dit nu afgelopen was.”

Waar ziet u uzelf in professionele zin over vijf tot tien jaar?

“Wellicht dat de tijd dan aangebroken is om alle opgedane kennis en ervaring op een andere wijze dan internal auditing in te zetten, bijvoorbeeld in een functie in de lijn.”

Wanneer beschouwt u deze overstap als een succes?

“Als mijn omgeving dit als een succes ervaart en ik er voldoening van heb, onder andere door persoonlijk en professioneel te groeien.”

Creativiteit: essentieel voor auditors

Doordat wij denken vanuit de denkbeelden en gegevens die we bij ons dragen, zijn we in staat om ons snel ergens een oordeel over te vormen. Nuttig, maar voor de auditor is het van belang dat hij ook out of the box kan denken en durf toont om de randen van de kaders op te zoeken. In dit artikel komen twee niveaus van creativiteit aan bod: bij het eigen functioneren en bij het auditproces (zie *figuur 1*). Want auditors kunnen veel effectiever zijn als zij hun creativiteit gebruiken.

R. Schouten MBA

Creativiteit op persoonsniveau

Je hoort wel eens dat creativiteit alleen voor een bepaald type mensen is, voor mensen die alleen aan kunst denken. Niets is minder waar. We beschikken allemaal van nature over creativiteit en iedereen gebruikt deze dagelijks. Je kunt creativiteit zien als een vaardigheid waaraan je kunt werken om die te vergroten. Onze ervaringen in ons leven en ons werk, alles wat we geleerd en vooral ook afgeleerd hebben, zorgen ervoor dat wij denken vanuit gevormde kaders. Het vrij redeneren dat wij als kind konden, is ons – helaas – afgeleerd. Igor Bytsebier spreekt in zijn boek *Creativiteit Hoe? ZO!* over denkpatronen. ‘Denkpatronen zijn clusters van gegevens die we als cluster kunnen herkennen en die we zullen opslaan als we er succes mee hebben. In een gelijksoortige situatie kunnen we dat patroon snel naar boven halen en opnieuw toepassen. Na verloop van tijd gebeurt dit automatisch zodat we onze aandacht aan nieuwe of interessantere problemen kunnen wijden.’

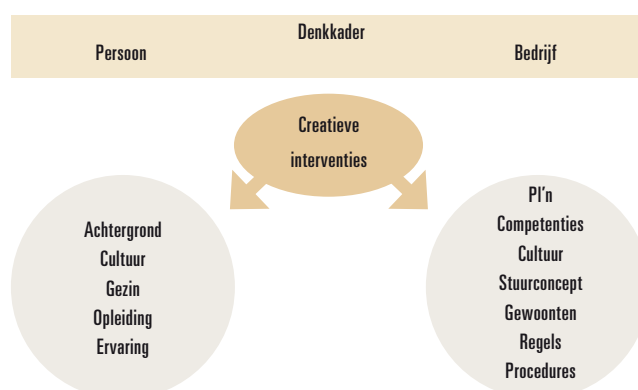
Als iemand wil werken aan creatieve ontwikkeling is het belangrijkste aspect dat hij leert flexibel te schakelen tussen allerlei inzichten, afstand te nemen van zijn gevormde denkraam en door de oppervlakte heen te kijken naar wat er écht speelt. Een mens heeft creativiteit nodig als hij iets nieuws wil bedenken, wil innoveren.

Creatieve invallen heeft iemand vaak tijdens het ontspannen na het inspanssen, in het grensgebied tussen waken en dromen, of tijdens een mooie ervaring, bijvoorbeeld een wandeling in de natuur. Creativiteit kan ook ontstaan als zaken gecombineerd worden die minder voor de hand liggen. Zo kan het grensgebied tussen twee wetenschappen veel interessants opleveren. Probeer regelmatig te ontspannen, hierdoor creëer je ruimte in je hoofd om nieuwe ideeën toe te kunnen laten. Voor mij werkt kunst-schilderen en fietsen geweldig, voor anderen is dit misschien

yoga of hardlopen. En... blijf niet te lang nadenken als je ergens niet uitkomt. Neem actie. ‘Doen’ schept duidelijkheid en door duidelijkheid ontstaat ruimte voor creativiteit.

Creativiteit in de audit

Auditors hebben een toetsende rol. Zij toetsen onder andere het beleid van de organisatie en de uitvoering van hetzelfde beleid. Dit mede aan de hand van (wettelijke) regels. Om deze toets uit te voeren maken zij gebruik van referentiekaders en werkprogramma's. Het is een veelgehoorde kreet dat auditors out of the box moeten denken en lef moeten tonen. Zo heeft de accountantsdienst van UWV in haar jaarplan ‘lef en los’ als een van de vijf ontwikkelthema's opgenomen. De bedoeling hiervan is om eens te durven zeggen waar het op staat en los te komen van de gevestigde auditmethodieken. Auditors moeten hiervoor de ruimte krijgen en durven nemen. Zij moeten ook durven vertrouwen op hun gevoel. Hiervoor is creativiteit nodig. Opleidingen



Figuur 1. Denkkader persoon en bedrijf



vaak een boekhoudkundige functie. Het is de kunst betekenis aan die cijfers te geven: de cijfers te vertalen naar hun rol bij het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Creativiteit is ook nodig bij het gebruik van performance-indicatoren. Ze worden vaak te star gebruikt waardoor de sturing suboptimaal wordt. Het middel, de indicator, wordt tot doel, zeker als het beloningssysteem met bonussen daartoe bijdraagt. Houd hiermee bij het hanteren van uw referentiekader rekening.

Voorbeeld 2. Ook bij het runnen van projecten is creativiteit nodig. Als projecten mislukken wordt de oplossing vaak gezocht in het stringenter toepassen van methodieken als Prince2. Dit kost veel tijd en energie. Ook hier zien we dat het middel tot doel dreigt te worden. De methodieken leiden af van de doelstellingen van het project en belemmeren de projectmedewerkers in hun creativiteit en enthousiasme. Als je als auditor in je referentiekader de methodiek op dezelfde strakke wijze toepast, draag je misschien nog meer bij aan de verstarring.

voor auditors besteden echter geen aandacht aan creativiteit. Ik zou graag zien dat in de opleidingen voor auditors aandacht komt voor creativiteit en het belang hiervan.

Creativiteit houdt niet op bij iets nieuws bedenken, het is juist belangrijk dat keuzen gemaakt worden en aan de realisatie van het idee gewerkt wordt. Hierna volgen drie fasen van het auditproces, te weten vooronderzoek, uitvoering en rapportage, waarbij is aangegeven hoe creativiteit toegepast kan worden.

Vooronderzoek

Referentiekaders

Referentiekaders vervullen een belangrijke rol in het auditproces en zijn daarin onmisbaar. Maar een auditor moet zich niet laten verleiden tot vakjes vullen en domweg het kader afwerken. Soms denk ik dat wij in de waan van de dag en onder tijdsdruk het kader te letterlijk nemen. Blijf je er als auditor altijd van bewust dat het maar een hulpmiddel is. Idee: werk eens op een creatieve plek aan uw eigen kader. Hierdoor wisselt u van perspectief en kijkt u op een frisse manier naar uw eigen kader. De twee voorbeelden hierna betreffen twee aspecten van de organisatie, P&C-cyclus en projectsturing. Deze voorbeelden tonen aan waarom het belangrijk is dat de auditor het referentiekader niet te rigide opstelt en meer creatief met de normen omgaat.

Voorbeeld 1. In de planning- & controlcyclus komt creativiteit om de hoek kijken. Het is de kunst om door de informatie heen te kijken en van gegevens naar beelden te komen. Cijfers hebben

Uitvoering van de audit

Wisselen van perspectief

Net zoals het voor de beeldend kunstenaar belangrijk is om af en toe eens van perspectief te wisselen is dit ook voor de auditor van belang. Door van perspectief te wisselen verfris je als auditor je blik en sta je meer open voor nieuwe ideeën. Als je iets vanuit een ander standpunt bekijkt, kan dit nieuwe gezichtspun-

Op persoons- en auditprocesniveau kan creativiteit helpen om tot nieuwe ontdekkingen te komen

ten opleveren. Je wisselt in letterlijke zin van perspectief door eens op een andere plek te gaan staan en van daaruit naar het auditobject te kijken. Dit kan op de volgende manieren:

- Tussendoor iets totaal anders gaan doen om frisse ideeën op te doen.
- Iemand eens mee laten kijken naar het probleem en proberen je in zijn perspectief te verplaatsen.
- Probeer je als auditor eens op de plaats te zetten van de auditee en kijk hoe het object er dan uitziet.
- Een collega van buiten het team eens mee laten lezen met stukken uit de audit en je openstellen voor diens feedback.
- Thuis of in een andere ontspannende omgeving werken om te verfrissen.



- Oog hebben voor zaken die niet direct te zien zijn zoals weerstanden, emoties en verborgen machtsverhoudingen. Prof. Rob van Es beschrijft dit als de onderstroom.²

Oordelen

Doordat wij denken vanuit de denkbeelden en gegevens die we bij ons dragen zijn wij, zoals gezegd, in staat om ons snel ergens een oordeel over te vormen. Dat we dit kunnen is erg

Op opleidingen voor auditors zou minimaal enkele dagdelen aandacht voor creativiteit moeten zijn

nuttig, maar rampzalig voor de creativiteit. Voor de creativiteit is het van belang dat u *niet direct oordeelt* (uw beeld vormt) op basis van uw gevormde denkraam. Uw oordeel uitstellen is best lastig. Als iemand zich ervan bewust is dat het nuttig kan zijn om zijn oordeel uit te stellen, is dat al een eerste stap. Probeer open te staan voor input van anderen. En probeer eens een aantal varianten in gedachten uit voordat u oordeelt.

Rapportage

Teamsessie

Als u altijd in dezelfde setting en op dezelfde manier vergadert is dit niet creativiteit bevorderend. Zoek eens naar creatieve overlegvormen, wijk af van de gebaande paden. U kunt bijvoorbeeld in een team met associëren werken of u kunt een brainstorm houden. Probeer open te staan voor intuïtie. Probeer eens een andere setting dan de geijkte vergadertafel, is die tafel eigenlijk wel nodig? Zorg dat iedereen zich beschermd voelt om te kunnen zeggen wat hij wil en maak hierover afspraken.

Presentatie

Het belangrijkste aandachtspunt bij een presentatie is dat u uw gehoor boeit en misschien zelfs aanzet tot een verandering of bijsturing. De PowerPoint-presentatie is wellicht ontoereikend om duidelijk te maken wat u werkelijk wilt zeggen. Probeer bijvoorbeeld eens uw verhaal te vertellen aan de hand van een schets van de situatie op de flip-over. Het gebruik van metaforen kan hierbij verhelderend werken. Gebruik duidelijke en soms wat

overdreven bewoordingen. Het tonen van een film(fragment) kan ook werken. Probeer niet in auditvaktaal te spreken en wees dus creatief qua taalgebruik. De uitgewerkte presentatie kan altijd nog aan het eind van het gesprek worden uitgereikt en worden doorlopen met de auditee.

Dus...

Creativiteit krijgt nog niet de aandacht die het verdient. De creativiteit die de kunstschilder nodig heeft is ook in een organisatie onmisbaar. Op persoons- en auditprocesniveau kan creativiteit helpen om tot nieuwe ontdekkingen te komen. Het is van belang dat de creativiteit van auditors gewaardeerd wordt. Auditdiensten kunnen hun creativiteit vergroten door de medewerkers de mogelijkheid te bieden tot creatieve ontplooiing. Op opleidingen voor auditors zou minimaal enkele dagdelen aandacht voor creativiteit moeten zijn. Op organisatieniveau (auditee) kan creativiteit een bijdrage leveren aan innovatieve verbeteringen. Tevens kan creativiteit de sturing en beheersing verbeteren. Het is noodzakelijk om aandacht te hebben voor de creatieve aspecten die voor de verschillende organisatiegebieden van belang zijn. □

Noten

1. Dit figuur is opgesteld door de auteur. Hij heeft de inhoud ontleend aan algemene bedrijfskundige principes en zijn ervaring als kunstenaar en auditor
2. Es, prof. R. van, *Verander diagnose. De onderstroom van organiseren*, Kluwer, 2008.



Ron Schouten is senior operational auditor en procesbegeleider ManagementPlatform bij UWV. Daarnaast is hij kunstenaar en trainer en eigenaar van het bedrijf Ron Schouten.

✉ creatief@ronschouten.nl

Verslag van de Operational Auditdag

Verandering en innovatie: tijd voor actie!

In een bomvolle Rijksacademie voor Financiën en Economie vond op 15 september jl. de jaarlijkse Operational Auditdag plaats. De dag stond in het teken van 'Verandering en innovatie: tijd voor actie!' Een verslag.

Drs. ing. R.J. Witte

De actie en vernieuwing begon al ruim voor de OA-dag. De organisatie maakte volop gebruik van nieuwe instrumenten. Zo was op LinkedIn een speciale groep aangemaakt waar teasers op verschenen om deelnemers te interesseren voor het ruime scala aan workshops. Daarnaast kon je voor en op de dag communiceren via #OAdag2010 op de Twitterfontein. Tijd voor actie en innovatie was ook terug te zien in het programma en de onderdelen op de OA-dag zelf.

De dag werd afgetrapt door Dion Kotteman van de Rijksauditedienst, de sponsor. Hij riep op tot verandering en innovatie. Verander je niet, dan word je een anachronisme. Hij besloot zijn kick-off met 'Future, next exit'. Dagvoorzitter Max Herold benadrukte het belang van innoveren, dat goede ideeën vaak op de vreemdste plekken ontstaan en irritatie een goede motor is voor verandering. Ook vroeg hij zich af of het imago van de auditfunctie als vernieuwend te boek staat.

Onbekend

Lex de Lange, directeur van de auditdienst bij OCW, lichtte toe dat de term auditfunctie onbekend is bij de klanten en dat het jargon van de auditors niet door iedereen wordt begrepen. Het imago-onderzoek wijst uit dat het imago van de auditfunctie bij de Rijksoverheid grotendeels bepaald wordt door direct contact met de auditor en door de rapporten. De algemene indruk van de ondervraagden is dat de auditfunctie weinig zichtbaar is. Het beeld van de auditor loopt achter bij het gewenste beeld van de auditfunctie. Tijd voor actie!

Henk Post, directeur Voortgezet Onderwijs bij OCW, riep de deelnemers op de auditfunctie een innovatieve impuls te geven.



Volgens Post moeten rapportages sneller en het liefst op één A4-tje. Bevindingen moeten er zijn op het moment dat er nog iets mee gedaan kan worden. Het is wenselijk dat auditors zich verplaatsen in de auditee. En het zou goed zijn wanneer auditors ook een keer een beleidsfunctie zouden vervullen. Dit kan tot nieuwe inzichten leiden en tot een betere auditfunctie.

De werking van het menselijk brein

Anna Hinze belichtte in haar voordracht 'Coaching your brain' kort de werking van het menselijk brein. Het nemen van pauzes is belangrijk voor het bewustwordingsproces. Ook is het belangrijk hoge stressniveaus te vermijden. Dit vermindert het vermogen om oplossingen te genereren. Voelen wat je voelt. Hinze



gaf onder meer als tip: zorg voor veto-power over je Amygdala! Reageer niet te impulsief, doe even een stap terug. Een laatste tip voor het publiek was dat enthousiasme uiterst belangrijk is om anderen te motiveren en enthousiast te maken. Positief zijn leidt tot energie. Laat de politierol achter je en ga enthousiast meedenken, aldus Hinze.

Tijdens de dag waren er presentaties en diverse workshops met titels als 'Waardering Werkt!', 'To trust or not to trust, that's the question!', 'Van stalen ros naar racefiets'. Bij 'Waardering Werkt!' ging het om waardierend onderzoek/auditen dat uitgaat

van sterkten en kwaliteiten en het positieve bekrachtigt. Hierdoor worden eerder verbetermogelijkheden gezien en het geeft energie en vertrouwen om ze op te pakken.

In 'To trust or not to trust, that's the question!' werd uiteengezet dat het niet gaat niet om naïef of blind vertrouwen als alternatief voor wantrouwen, maar om gefundeerd ofwel gerechtvaardigd vertrouwen: een goede verhouding tussen harde controls (zoals afspraken en sancties) en zachte controls (zoals vertrouwen en een open communicatie). In de workshop 'Van stalen ros naar racefiets' kon de internal auditor in de virtuele rollercoaster van het world wide web stappen en meegaan naar de hoogten van digitale samenwerking en de diepten van misleiding en bedrog.

Het nieuwe werken

Na de middag volgde een plenaire presentatie door Marloes Pomp en Kim Spinder (voorheen werkzaam bij het Rijk) over 'Het nieuwe werken'. Zij gaven op een enthousiaste manier weer hoe je met moderne 'Web 2.0'-hulpmiddelen op een goede en vooral praktische en leuke manier tijd- en plaatsafhankelijk kunt werken. Meer hierover is te lezen op www.voordetoeekomst.nl/hnw.

De dag werd sportief afgesloten door Bettine Vriesekoop. Volgens haar is 'innovation to imitate and combine'. Zij illustreerde dit door het gebruik van de lijm en de rubbers van de tafeltennisbadges door de jaren heen toe te lichten. Door de ontwikkelingen op dit vlak werd topspin mogelijk en werd het spel steeds sneller. Belangrijk daarbij is een stabiele basis. Van daaruit kun je steeds veranderingen aan je spel toevoegen.

Na deze enerverende dag voor de auditors van het Rijk werd nog gezellig nagepraat en geborreld onder de Twitterfontein!



René Witte is senior beleidsadviseur bij de directie Begrotingszaken van het ministerie van Financiën.

advertentie



Blijf niet rondlopen met uw vragen over kanker

Bel de KWF Kanker Infolijn:
0800-022 66 22 (gratis)

Als u met kanker te maken krijgt, heeft u al genoeg zorgen. Blijf daarom niet rondlopen met vragen of onduidelijkheden over uw ziekte, maar bel ons. Wij helpen u graag verder.

Samen voorop in de strijd



Audit en Zelfevaluatietechnieken

L. Brandts*

Over het gebruik van zelfevaluatietechnieken c.q. self assessments bij audits is al het nodige gezegd. Iedereen weet dat de slaggingspercentages op scholen aanzienlijk toenemen als leerlingen zichzelf mogen beoordelen. Om die reden wordt deze methode dan ook niet gehanteerd. Met uitzondering van een bijzonder aparte godsdienstleraar op mijn middelbare school die punten gaf met behulp van dobbelstenen (ik had een 7!).

Heeft het dan helemaal geen zin om te vragen hoe goed iemand zelf vindt dat hij iets heeft gedaan? Het antwoord daarop is afhankelijk van het toepassingsgebied. Auditors zouden over een wel erg positief mensbeeld moeten beschikken om zich zonder meer op self assessmentstechnieken te verlaten. Het zal beter werken om kenners en ervaringsdeskundigen te vragen naar hun inschatting van een bepaald risiconiveau (self risk assessment). Zeker als de betrokkenen belang hebben bij een juiste inschatting. Wellicht is dit iets te zwart-wit gesteld, maar in compliancesituaties zullen self assessments minder goed werken dan bij risico-inschattingen. Niemand wil immers verantwoordelijk zijn voor non compliance, terwijl inzicht in hoe individuen hun risico's inschatten bijzonder waardevol is voor een organisatie als geheel. Laten we daarom die twee situaties eens apart bekijken: self assessments toegepast in compliance en self assessments toegepast bij risico-inschattingen.

Het toepassen van self assessments in compliancesituaties vertoont sterke overeenkomsten met vragen aan de scholier hoe goed hij denkt dat hij heeft gepresteerd. De reden daarvoor is dat het een *beoordeling* is, en dat deze *achteraf* gebeurt. Een risico-inschatting daarentegen is *vooraf* en is een *inschatting* van hoog of laag, geen beoordeling van goed of fout.

Welke self assessmentstechnieken kunnen helpen om het probleem van de beoordeling achteraf op te lossen? Eigenlijk is dat vrij simpel samen te vatten met de term 'bewijs'. Lever het bewijs dat een beheersmaatregel daadwerkelijk heeft gewerkt. Formeel bewijs vereist de aanwezigheid van bewijsmateriaal in de praktijkdata. Mensen moeten derhalve de juiste data verzamelen en aanleveren.

Het verzamelen en analyseren van data wordt vaak lastig en complex gevonden. De redenen daarvoor zijn de vaak lastige data-extracties en rapportages. Hierdoor komt dit werk vaak bij Internal Audit te liggen terwijl de business hier zelf mee aan de slag zou moeten. Meer inzicht in processen geeft immers betere handvatten voor echte procesverbetering. Nieuwe technieken zoals continuous monitoring maken het werk eenvoudiger en toegankelijker. Hierdoor kan de business het gebruiken, wordt het self assessment formeler en meer onderbouwd en kan Internal Audit zich richten op de toezichhoudende en adviserende kerntaak.

Het voorspellen van andermans toekomst is niet noodzakelijkerwijs eenvoudiger dan het voorspellen van de eigen toekomst, integendeel. Het is mij opgevallen dat mensen die hiervan hun beroep maken ofwel een totale desinteresse hebben in financieel gewin, ofwel buitengewoon onsuccesvol zijn. Alleen bij heel deterministische modellen (productielijnen) of bij redelijk goed begrepen meer complexe modellen (het weer voor de komende week) zijn accurate inschattingen te maken. Dit betekent dat inschattingen van de toekomst idealiter worden gedaan door een groep mensen. Zo kunnen technieken worden gebruikt om de verschillende meningen te presenteren om vervolgens tot een geconsolideerd beeld te komen. Een belangrijke techniek bij risico-inschattingen die (te) vaak over het hoofd wordt gezien, zijn de scenario-analyses. Denk bijvoorbeeld aan een best, expected en worst casescenario. Het is goed mogelijk om met deze analyses te gaan rekenen, hoewel dit veelal is weggelegd voor de meer volwassen organisaties, waar relevante gegevens ruim voorradig zijn.

Over het gebruik van verschillende technieken is veel meer te zeggen dan de voor- en nadelen per situatie. De praktijk laat zien dat voor elke situatie een specifieke techniek moet worden gebruikt die rekening houdt met alle belangrijke aspecten zoals betrouwbaarheid, accuratesse en buy-in.

* Luc Brandts is eindverantwoordelijk voor de visie van BWise op technologie en product. BWise blog: www.bwise.com/blog.



Jaarlijkse bijeenkomst algemeen bestuur en commissievoorzitters IIA

Op 17 september jl. kwamen het bestuur en de voorzitters van de commissies van IIA Nederland bijeen. Zoals ieder jaar werden de speerpunten en de belangrijkste thema's voor het komende jaar besproken. Op basis hiervan stellen de commissievoorzitters samen met de commissieleden het jaarplan 2011 voor de commissies op. Door jaarlijks een thema centraal te stellen kunnen de commissies afstemming plegen en elkaar gericht versterken. Voor 2011 is het thema 'Governance'. Dit onderwerp zal in de activiteiten van de commissies nadrukkelijk terugkomen.

Thijs Smit RA CIA benoemd tot lid van ECIIA



Thijs Smit RA CIA, erelid en oud-voorzitter van IIA Nederland is benoemd in de management board van de Europese Confederatie van Instituten van Internal Auditors (ECIIA). De belangrijkste doelstellingen van ECIIA zijn de belangenbehartiging van internal auditors bij de ontwikkeling van regelgeving door de Europese Commissie en de profilering van het beroep bij Europese organisaties van risicomangers, directeuren en commissarissen.



Gewijzigde en nieuwe standaarden

De Standards Board van IIA heeft een aantal definitieve herzieningen en aanvullingen van de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing uitgebracht. Deze worden per 1 januari 2011 van kracht. De volgende standaarden zijn geheel of gedeeltelijk nieuw: 2010. A.2, 2120 A1, 2410 A1, 2450, 2470. Er zijn wijzigingen aangebracht in de interpretaties van standaarden 1000, 1100, 1110, 1312, 1321. 2000, 2120. U kunt alle wijzigingen vinden op <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/>.

EMIA-RO Masterclass 2010

De door IIA georganiseerde RO Masterclass had dit jaar als thema Leiderschap en Ethiek en vond plaats op 14 en 15 oktober jl. op locatie bij de Duisenberg School of Finance in Amsterdam. Het EMIA-RO netwerkevenement voor Register Operational Auditors bood ook dit jaar weer een inhoudelijk gevarieerd programma: aan de ene kant op de praktijk gerichte IA-thema's en aan de andere kant een meer theoretisch kader.



Talrijke discussies

Mr. Joanne Kellerman, (directeur van de Nederlandse Bank) en dr. Ellen van Schoten, (secretaris van de Algemene Rekenkamer) gingen in op IA-gerelateerde vraagstukken die actueel zijn binnen hun organisatie. Professor Faustino en Professor Robertson MD hadden ieder hun eigen interessante aandachtsgebieden die de deelnemers vanuit een meer theoretisch kader aan het denken zetten. Onder begeleiding van dagvoorzitter Jules Muis RA werden de talrijke discussies in goede banen geleid.

Na afloop van de eerste dag was het tijd voor de borrel en het diner binnen de muren van dierentuin Artis. Alvorens aan het diner aan te schuiven maakten de deelnemers graag gebruik van de mogelijkheid om onder begeleiding van het Artis-personeel een avondwandeling te maken door de dierentuin. Tijdens het diner in de Tijgerzaal werden de levendige discussies tot in de kleine uurtjes voortgezet.

Uit de evaluatieformulieren blijkt dat de deelnemers de gekozen mix van sprekers en onderwerpen zeer geslaagd vonden en dat een bijeenkomst als deze absoluut voor herhaling vatbaar is. Wij hopen dat dit verslag jullie inspireert om volgend jaar (opnieuw) deel te nemen aan de RO Masterclass. Het thema voor volgend jaar zal zeker verband houden met het door IIA gekozen overkoepelende thema: Governance. Wij kijken er in ieder geval naar uit!

Tommo Clason en Pim Snoep
Organisatoren namens IIA

De Essentie: handboek voor Internal Audit



De Essentie: handboek voor Internal Audit is een uitgebreide verzameling voorbeeldmateriaal, bedoeld voor internal auditors die hun operationele activiteiten willen verbeteren door het opstellen of aanpassen van hun eigen handboek, beleidsstukken, procedures en methoden.

Organisaties die geen handboek Internal Audit hebben kunnen dit materiaal bestuderen, de onderwerpen selecteren die het best bij hun behoefte passen, deze aanpassen en beleid en procedures die specifiek zijn voor hun omgeving toevoegen. Daarna kan de naam van het bedrijf worden ingevoegd, een inhoudsopgave worden gemaakt en het handboek is klaar om te

worden bewaard, digitaal of op papier. Organisaties die al een handboek hebben kunnen het materiaal bestuderen en gebruiken om hun eigen handboek te completeren of te herzien. Het handboek is nu op dvd te bestellen. Leden betalen hiervoor € 100 ex. btw en niet-leden € 300. Wilt u het handboek bestellen? Stuur dan een e-mail aan iaa@iaa.nl.

Bijeenkomst individuele dienstverleners

De individuele dienstverleners waren op 13 oktober jl. te gast bij Rabobank Nederland in Utrecht voor een paneldiscussie over inhuur en kwaliteit van externen. In een overvolle zaal voerden de panelleden Carlo Bavius (CAE Eneco), Guus van Gameren (CAE PGGM), Norbert Hoogers (directeur Operations Achmea Zorg), Harry de Poot (hoofd ARG, tevens gastheer), Leo Walraven (CAE LeasePlanCo) en de bezoekers een levendige discussie.

Inhuur en kwaliteitseisen

Bij binnenkomst waren de aanwezigen onder de indruk van de spectaculair ruime hal van het nieuwe pand van Rabobank Nederland. Na een hartelijk welkom van de gastheer werd onder het genot van broodjes en een drankje kennisgemaakt of bijgepraat. Vervolgens opende de dagvoorzitter het programma met enkele huishoudelijke opmerkingen en de introductie van de panelleden. Harry de Poot presenteerde de stand van zaken van inhuur en de kwaliteitseisen die daarbij gesteld worden bij Audit Rabobank Groep. Hierbij scoorde de externe zzp'er alleen goed op het criterium kosten. Voor wat betreft onderhoudbaarheid, contacten, aanspreekbaarheid, kwaliteit, continuïteit en bewerkelijkheid geeft de Rabobank als opdrachtgever de voorkeur aan detacheringbureaus.

De bezoekers dachten anders over de wijze waarop zij hun werk uitvoeren en de aanspreekbaarheid. Zij hebben een positief beeld wat betreft hun specialistische inzetbaarheid, verantwoording en continuïteit. De overige panelleden dachten gevarieerder en genuanceerder over de inzet van externen. Dit ging van 'als nodig bij tijdelijke capaciteitsproblemen' tot 'welkom aanvulling voor het oplossen van een complex probleem'. Kwaliteit werd gekoppeld aan R-titels, maar ook aan een persoonlijke klik. Over het algemeen blijkt inhuur een niet meer weg te denken fenomeen.

Betere kijk

De bijeenkomst heeft de individuele dienstverlener een betere kijk gegeven op de potentiële opdrachtgever en bijgedragen aan een voortschrijdend inzicht bij de panelleden omtrent de inzet van de individuele dienstverlener. Na de discussie werd tijdens de borrel nagepraat. De bezoekers krijgen 2 PE-punten. Op 7 december 2010 is er weer een bijeenkomst voor individuele dienstverleners in Nederhorst ten Berg, met als onderwerp 'management drives'. Inschrijven kan op de website cid@iaa.nl.

Marjo van Ool (Akzo Nobel) in Adviescollege voor Beroepsreglementering

De besturen van NIVRA en NOvAA, de beroepsorganisaties van accountants, hebben op 30 september 2010 het Adviescollege voor Beroepsreglementering geïnstalleerd als eerste orgaan van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Dit belangrijkste vaktechnische orgaan van de nieuwe beroepsorganisatie bestaat uit negen leden. Marjo van Ool, corporate audit executive van Akzo Nobel vertegenwoordigt de internal auditors.



Activiteitenkalender 2010

December

- 7 Bijeenkomst Individuele dienstverleners IIA
- 9-10 Training Auditen van projecten
- 13-14 Training Financial auditing voor internal auditors



CIA-examentraining

De EMIA-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam Business School (ABS) organiseert jaarlijks trainingen ter voorbereiding op de CIA-examens voor part I, II en III. In april en mei aanstaande vinden de trainingen weer plaats. De training beslaat zes avonden van 18.30 tot 21.00 uur. U kunt de gehele training volgen, maar u kunt zich desgewenst ook inschrijven voor alleen een of twee parts. De training wordt verzorgd door drs. Jack Davidsz RA CIA.

Voor studenten of alumnistudenten van de EMIA-opleiding aan ABS is de deelname aan de training kosteloos. Voor niet-EMIA ABS-studenten bedragen de kosten € 75 per trainingsavond.

Tijdens de training wordt gebruikgemaakt van de CIA reviewboeken van Gleim (meest recente druk). De deelnemers dragen zelf zorg voor de aanschaf van de boeken. De kosten voor deze boeken en de kosten voor het examen zelf zijn voor rekening van de deelnemers.

De opzet van de training ziet er als volgt uit:

- Dinsdag 5 april 1^e trainingsavond: Part I 1e deel
- Dinsdag 12 april 2^e trainingsavond: Part I 2e deel
- Dinsdag 19 april 3^e trainingsavond: Part II 1e deel
- Dinsdag 3 mei 4^e trainingsavond: Part II 2^e deel
- Dinsdag 10 mei 5^e trainingsavond: Part III 1^e deel
- Dinsdag 17 mei 6^e trainingsavond: Part III 2^e deel

U kunt zich aanmelden voor deze examentraining bij Jildau Wielinga, emia@uva.nl.

De locatie waar de trainingen plaatsvinden is de Universiteit van Amsterdam, Plantage Muidergracht 12, 1018 TV Amsterdam.

Meer informatie over het CIA-examen zelf, de aanmelding voor het examen, het bestellen van het studiemateriaal, vrijstellingen, et cetera, vindt u op de IIA-website www.iaa.nl. Tevens vindt u daar informatie over de te behalen PE-punten.

PE-trainingen aan de Executive Academy

Sinds kort biedt de Universiteit van Amsterdam trainingen aan ten behoeve van Permanente Educatie aan de doelgroepen RA, RC, RO en RE. Zij doet dit samen met de PwC Academy onder de naam 'Executive Academy'. De trainingen worden gegeven door een hoogleraar of docent van de UvA, samen met een vakdeskundige van PwC. Een unieke combinatie van theorie en praktijk. Daarnaast krijgt u de gelegenheid om met vakgenoten en oud-studiegenoten bij te praten.

De trainingen duren vier uur (van 16.00-20.00 uur, inclusief een pauze met een kleine maaltijd) en vinden plaats op de PwC Academy bij de ring West in Amsterdam – waar ruime parkeergelegenheid is.

Meer informatie kunt u vinden op de website: www.executiveacademy.nl. U kunt ook mailen naar executiveacademy@uva.nl of bellen met Susan Nuijten, projectmanager Amsterdam Business School Executive Academy, tel.: 020-5256134.

Arie Molenkamp neemt afscheid!

Na ruim zeventien jaar verbonden te zijn geweest aan respectievelijk de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Universiteit van Amsterdam, neemt Arie Molenkamp afscheid van de Amsterdam Business School.

In 1993 was Molenkamp de grondlegger van het postdoctorale Operational Auditing-onderwijs. De afgestudeerden van het eerste uur namen het initiatief en formeerden, onder de stimulerende leiding van Arie, de VRO. Arie werd gekozen tot de eerste voorzitter van de VRO.

In 1996 stapte hij over naar de Universiteit van Amsterdam en initieerde ook daar een Internal Auditing-opleiding. De laatste jaren verschoof het accent van zijn werkzaamheden van het doceren naar het uitvoeren en begeleiden van onderzoeken op het vakgebied. In die rol publiceert hij dan ook regelmatig in diverse tijdschriften.

Arie Molenkamp Award

Als blijk van waardering voor zijn inspanningen voor het vakgebied bestaat sinds 2001 de Arie Molenkamp Award. Deze award wordt jaarlijks uitgereikt aan een persoon die een uitzonderlijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het vakgebied Internal/Operational Auditing.

Hoewel Arie afscheid neemt van de EMIA-opleiding betekent dit niet dat hij helemaal niets gaat doen. Hij blijft als lid van de Programme Board toezien op de kwaliteit van de EMIA-opleiding van de UvA.



Nanjing Audit University, China

Vanaf september 2010 is mw. dr. Zhang Wenxiu een half jaar de gast van ESAA. Wenxiu is medewerkster van de School of Internal Auditing van de Nanjing Audit University, China. Gezamenlijk wordt gewerkt aan een onderzoek op het gebied van de acceptatie van oordelen van (internal) auditors door het management en aan een publicatie waarin de situatie in Nederland wordt vergeleken met die in China.

Aanschuifcolleges Internal/Operational Auditing en IT-Auditing

De opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing bieden geïnteresseerden voor deze opleidingen de mogelijkheid aan te schuiven bij een regulier college. De deelnemers krijgen op deze wijze de mogelijkheid kennis te maken met de opleiding door het volgen van een of enkele colleges van het reguliere programma. De colleges worden op vrijdag gegeven.

Er zijn vier aanschuifcolleges waarvoor u zich kunt aanmelden:

- Inleiding Auditing Theorie op 29 oktober 2010 (Ron de Korte).
- Governance en risk management op 4 februari 2011 (Ad de Visser).
- KAD+ op 4 maart 2011 (Ron de Korte).
- Management Control Systems op 18 maart 2011 (Arco van de Ven).

U kunt zich aanmelden bij Mirella Stander, per mail stander@ese.eur.nl of per telefoon: 010-4082217.

Voorlichtingsavond 9 maart 2011

Woensdag 9 maart 2011 vindt vanaf 19.00 uur een voorlichtingsavond van ESAA plaats. De opleidingen IT-Auditing en Internal/Operational Auditing verzorgen deze avond een presentatie en de sprekers staan u persoonlijk te woord. Voor het programma en aanmelding zie www.esaa.nl/voorlichtingsavond.

Alumnivereniging ITA en I/OA

De alumnivereniging van de ITA en de I/OA-opleiding zoekt nieuwe leden. De taak van de vereniging is het helpen organiseren van een drietal bijeenkomsten per jaar, gericht op netwerken en kennisoverdracht. Het bureau van de opleidingen ondersteunt deze bijeenkomsten door een locatie te regelen en de uitnodigingen te versturen. Wanneer u hier voor een of enkele jaren aan wilt bijdragen of eerst wat meer informatie wilt ontvangen, meld u dan bij Mirella Stander per mail: stander@ese.eur.nl of bel naar 010-4082217.

www.esaa.nl

Meer informatie over onze opleidingen kunt u vinden op www.esaa.nl.

Vaarwel 2010

Dr. J.R. van Kuijk*

En zo loopt een roerig jaar langzaam maar zeker teneinde. Het jaar 2010 zal de geschiedenisboeken ingaan als het jaar dat Sinterklaas vermoord is en terugkeert in horrorgedaante. Was dit na een verdwenen pakjesboot in overtreffende trap onvermijdelijk? Zullen kleine kinderen begrijpen dat dit niets van doen heeft met de echte Sint?

Het was ook het jaar van Geert Wilders die een minderheidsregering in Nederland mogelijk maakte. Dat juist de controversiële Wilders – eens dissident van de VVD – de VVD voor het eerst in haar geschiedenis in staat stelt om de minister-president te leveren... Je zou bijna denken dat dit bedacht is door een strategie: elimineer het controversiële deel uit je partij, kijk hoe het zich ontwikkelt en sluit er vervolgens een alliantie mee. Verkiezingswinst verzekerd!

Ook op sportief gebied hebben we veel mee mogen maken dit jaar. Na '74 en '78 is Nederland weer Vize-Weltmeister op voetbalgebied. Sven Kramer vergist zich tijdens de Olympische Spelen op de 10 km schaatsen bij de wissel. En vergeet niet Nicolien Sauerbreij die nota bene op haar snowboard tijdens dezelfde Spelen een gouden medaille wint. Of Yuri van Gelder die na een drugsaffaire zijn comeback maakte. Helaas moest hij weer het veld ruimen toen er twijfel rees over de vraag of hij naast ringetjes mogelijk toch verzet was gebleven op lijntjes.

En dan heb ik het nog niet eens gehad over de zelfmoord van Antonie Kamerling, de veroordeling van Els Clottemans in de parachutemoord, de seks-escapades van Berlusconi, een olieramp in de golf van Mexico of de redding van de Chileense mijnwerkers. Al met al dus een enerverend jaar.

Maar 2010 was ook het jaar waar de geloofwaardigheid van auditors verder afbrokkelde. Daarbij maak ik geen onderscheid tussen interne en externe auditors. Dit is namelijk voor de gewone leek in veel gevallen een esoterisch onderscheid. Hoe dan ook,

de huidige geloofwaardigheids crisis bij de externe auditors heeft ook effect op het imago van de interne auditors. Na Enron leek het auditberoep op de goede weg. Echter, de financiële crisis en de lange nasleep bracht opnieuw het falen van auditors op verschillende terreinen aan het licht. Waarom worden we telkens ingehaald door de feiten? We praten in dit themanummer over zelfevaluatie en de technieken daarvoor, maar waarom passen we die niet op ons eigen functioneren toe? Dan hadden we mogelijk de huidige geloofwaardigheids crisis kunnen voorkomen. Omdat we berusten in de gedachte dat de kraan bij de loodgieter ook altijd lekt? U mag het zeggen.

De enige weg naar herstel van de geloofwaardigheid is de verbetering van de objectieve en onafhankelijke houding van auditors. In een eerdere column heb ik al een appel gedaan op het kritische vermogen van internal auditors. Auditors moeten het lef hebben om de auditee stevig aan de tand te voelen als blijkt dat dat nodig is. Durf stelling te nemen en presenteer je als auditor als een zelfverzekerde organisatiefunctie. Een gezonde kritische houding zal worden gewaardeerd. Sterker nog, het wordt van auditors verwacht.

Herstel van de geloofwaardigheid is onontbeerlijk voor een goed functionerende auditfunctie. Zonder geloofwaardigheid voegt een auditor immers geen waarde toe. En in een tijd van bezuinigingen is Internal Audit dan ook maar al te gemakkelijk een slachtoffer om kostenbesparingen te realiseren.

We zeggen 2010 vaarwel in de hoop dat in 2011 het vertrouwen in auditors weer zal toenemen. Een actieve opstelling van de auditors zelf is daarbij uiteraard cruciaal. Hebt u uw goede voornemens al gemaakt voor het nieuwe jaar?

* Actief in SERUM Consultancy bv (www.serum.nl) en LIME TREE Research & Education. vankuijk.bob@hetnet.nl

BWise benoemd tot leider door onafhankelijke onderzoeksbureaus in Enterprise GRC



Take control Stay ahead

Sinds haar start in 1994, is BWise uitgegroeid tot de wereldwijde marktleider op het gebied van Governance, Risicomanagement en Compliance (GRC) software. Met BWise software kunnen ondernemingen hun risico's in kaart brengen en beheersen. Daarnaast wordt BWise ingezet om eenvoudig en efficiënt te voldoen aan wet- en regelgevingen, ook als de wetgevingen veranderen.

Inmiddels zorgt BWise dat honderden grote en middelgrote ondernemingen in meer dan tachtig landen hun risico's onder controle hebben. Mede daarom hebben Amerikaanse onderzoeksbureaus BWise benoemd tot leider in de markt voor risicomanagementsoftware.

Graag toont BWise aan hoe ook uw organisatie een verbeterde grip op risico's krijgt, een transparanter in-

tern controle proces realiseert en aanzienlijk kosten reduceert bij het voldoen aan wet- en regelgeving. Door middel van een vrijblijvend gesprek brengen we u in één keer op hoogte van de mogelijkheden van risicomanagementsoftware in het algemeen en in het bijzonder hoe u met BWise efficiënt kan blijven voldoen aan wetgeving zoals SOX, Solvency II, de code voor informatiebeveiliging en Code Tabaksblad.

Wilt u weten hoe u uw 'business in control' krijgt? Vraag een gesprek aan via 073-6464915 of www.bwise.nl en ontvang een eigen exemplaar van het Gartner* en Forrester** rapport.

Gartner 

BWise

BUSINESS IN CONTROL

*Gartner's Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, Q3 2010

**The Forrester Wave™: GRC Platforms, Q3 2009

www.bwise.nl

Finding the right balance?



The world is changing rapidly. The continuously changing risk environment requires executives to look at risk from a new perspective. They cannot afford any other surprises. They need assurance that systems are working effectively. Today is the moment for executives to find the right balance and direction for the future.

A partnership with Deloitte enables you to supplement your organization's capabilities with our expertise and experience to optimize your risk management and internal audit function. This provides you a balanced and objective assurance over your organization's key risks and responses to the issue driven requirements of your key stakeholders.

Hence you can take rewarded risks and preserve value creation through assurance plans that provide the right combination of compliance, risk management and opportunity development.

For more information, please contact Wim Eysink or Marcel van Raan, Deloitte Enterprise Risk Services
+31 (0)88 288 9711