

AUDIT

magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 4 december 2011

thema:
Kleine IAD



Groot geworden door klein te blijven:
de IA-functie van Grontmij



Spreek de taal van je klant



Tellen en vertellen in Audit

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.

De kleine internal auditfunctie: groot in daden



Ronald Jansen
voorzitter



Jolanda Breedveld



Nicole Engel



Ton van den Hof



Dennis Stabel



Laszlo Nagy



Arjan Man



Maarten Mennen

De praktijkgids *De kleine IAF en de IIA standaarden* van het IIA geeft een aantal karakteristieken voor een kleine internal auditfunctie. Zo werken er een tot vijf fte bij een kleine auditfunctie, is de uitbesteding/co-source beperkt en bedraagt het aantal directe auditoren maximaal 7500.

Met deze definitie in de hand kunnen we constateren dat de ruime meerderheid van in Nederland werkende auditors actief is bij een kleine IAF. En we zien bij steeds meer bedrijven de opkomst van een internal auditfunctie. Verschillende oorzaken dragen hieraan bij. Allereerst wordt in de best practices van onze governancecode gesteld dat de RvC jaarlijks evalueert of er behoefte bestaat aan een internal auditor. Het gaat dan vooral over de toegevoegde waarde en deze is onafhankelijk van de omvang van de IAF. Meer over de relatie tussen de auditfunctie en de commissarissen leest u in dit nummer.

Daarnaast zien we een stijgend besef om de lines of defence in te vullen, waarbij naast de verantwoordelijkheid van het management ook een prominente rol is weggelegd voor de IAF voor interne beheersing. Dit blijkt onder meer uit de breedte waarmee audits worden uitgevoerd. De onderwerpen worden breder en complexer. De nadrukkelijke invulling van de three lines of defence leidt ertoe dat de kleine IAF zich daadwerkelijk op het testen van de werking van de eerste twee lines of defence kan concentreren.

Welke uitdagingen heeft een kleine IAF? Door de breedte van de onderzoeken en de diversiteit aan relevante beheersaspecten kan een kleine IAF eerder in het gedrang komen dan een omvangrijkere IAF. De CAE zal daar als 'organisatiekundige duizendpoot' creatief op in moeten spelen.

Interessant is dat de rol van de IAF en de definitie van Internal Audit anno 2011 een discussiepunt blijft. Niet alleen op conferenties maar ook op LinkedIn wordt op het moment van dit schrijven een actieve discussie gevoerd over wat Internal Audit is en hoe we dat aan 'onze buitenwereld' duidelijk kunnen maken, bijvoorbeeld met een definitie. Verder kan een kleine IAF moeilijkheden ondervinden bij het kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen van het IIA. Dit vergt creativiteit en flexibiliteit. We gaan in dit nummer nader in op de kwaliteitstoetsingen van IAF's die het IIA in samenspraak met NOREA en NBA uitvoert.

Wij wensen u veel leesplezier.

De redactie van *Audit Magazine*



cutting through complexity

Opleiding Operational Auditing

Stevige handvatten voor de praktijk

Hebt u als startend operational auditor nog geen ruime ervaring in het uitvoeren van operational audits? Of bent u inmiddels aan de slag als operational auditor en op zoek naar 'best practices' en een gestructureerde aanpak?

Dan biedt de post-HBO opleiding Operational Auditing van KPMG de juiste verdieping om uw kennis en vaardigheden naar een hoger niveau te tillen.

Kijk voor meer informatie
op [www.kpmg.nl/
leergangoperationalauditing](http://www.kpmg.nl/leergangoperationalauditing)
of bel met Ronald Jansen:
T: (020) 656 8160





thema **kleine IAD**

Internal auditor en commissaris: een relatie op afstand

pag 6 *Audit Magazine* interviewt executive professor Strategisch (informatie) Management & Corporate Governance Dominique Delporte-Vermeiren en CFO en lid van de RvB Nutreco Cees van Rijn over de rol van de commissaris ten opzichte van de internal auditdienst.

De lezer over 'de kleine(re) internal auditdienst'

pag 9 In dit themanummer ook uw mening over de kleine(re) auditdienst. De redactie plaatste stellingen op de website van het IIA. Een beknopte samenvatting.

Groot geworden door klein te blijven: de IA-functie van Grontmij

pag 10 Bijna drie jaar geleden begon Petra de Bie, hoofd Riskmanagement & Internal Audit, bij Grontmij met het opzetten van een internal afdeling. *Audit Magazine* vroeg haar naar haar ervaringen.

Spreek de taal van je klant!

pag 13 Dat zegt Wilbert Kooiman, hoofd Internal Audit van de Telegraaf Media Groep. Maar hoe pakt hij dat op in zijn dagelijkse praktijk en hoe vertaalt hij dit naar een breder kader voor de professional audit services (professional auditors at small audit shops – PAS)?

Tellen en vertellen in audit

pag 18 Diny van Est en Noortje van Willegen (Algemene Rekenkamer) over wat er eigenlijk terecht komt van het beleid van de rijksoverheid op een bepaald terrein. Ofwel, hoe wordt belastinggeld uitgegeven en beleid uitgevoerd?

Een nieuwe baan: hoofd IA. En dan?

pag 22 Een nieuw hoofd IAD heeft veel uitdagingen op zijn bordje liggen. In dit artikel presenteren Arjan Man en Bas Wakkerman (PwC) een tienstap-plan dat structuur en richting geeft aan de invulling van de werkzaamheden.

Proactieve IA kan missing link opvullen in duurzaamheidsstrategie

pag 27 Met duurzaam opereren kan een organisatie commerciële kansen pakken en reputatie- en/of financiële schade vermijden en dat biedt kansen voor Internal Audit, aldus Arjan de Draaijer (KPMG Sustainability).

Kwaliteitstoets met toegevoegde waarde

pag 31 Marcel Bongers (Nuon) en Arie Beunis (DELA) vertellen over de voordelen van de kwaliteitstoets.

Verder in dit nummer

pag 35 **Inspirerende inzichten tijdens uitreiking**

In Control & Disclosureraapport

pag 38 **Controller en internal auditor: samen voor organisatiecontinuïteit**

pag 43 **Het organiseren van innovatie binnen de internal afdeling**

rubrieken

pag 17 **De kleine auditafdeling**

pag 25 **Personalia**

pag 26 **De estafettecolumn: Sam Huibers**

pag 37 **Boekalert**

pag 42 **Boekbespreking**

pag 46 **Verenigingsnieuws**

pag 48 **Nieuws van de universiteiten**

pag 50 **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, A.H.M. van den Hof RO, drs. J.A. Man CIA, drs. M.J.G. Mennen RA RE CRISC, drs. L.Z. Nagy EMIA RO, 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:** G. Wymenga **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 overeenkomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt vier maal per jaar.

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

© 2011 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

De raad van commissarissen is gebaat bij een goed functionerende internal auditdienst en dit werkt het best als er voldoende afstand bestaat tussen commissaris en internal auditor. Vraag het door de wol geveerde commissarissen en bestuurders als Dominique Delporte-Vermeiren en Cees van Rijn en ze beamen het volmondig. Het maakt daarbij niet uit of de internal auditdienst binnen het bedrijf is gevestigd of is uitbesteed. Zolang er maar een open lijn is met de voorzitter van het audit committee en het management hen voldoende vrijheid biedt binnen het bedrijf.

Internal auditor en commissaris: een relatie op afstand

Interview: drs. J.F. Breedveld en drs. M.J. van Cappelle RA
Tekst: B. van Breevoort

Jullie hebben beiden als commissaris ervaring met auditdiensten. Hoe is jullie carrière tot op heden verlopen?

Van Rijn: "Ik heb in verschillende marketing- en financiële functies gewerkt bij Nutricia en in financiële functies bij McCain Foods en Sara Lee. De afgelopen tien jaar was ik CFO en lid van de raad van bestuur van Nutreco. Commissariaten heb ik onder andere bij bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie en foodretail en ik ben lid van de raad van toezicht bij het Leids Universitair Medisch Centrum. Ik heb leiding gegeven aan een internal auditdienst, maar ik heb ook als lid van de raad van toezicht en als commissaris te maken met de internal auditdienst."

Delporte-Vermeiren: "Ik heb zowel als bestuurder en als commissaris ruime ervaring met de aansturing van kleine en grote internal auditdiensten in de publieke en de private sector. Daarnaast geef ik les als executive professor Strategisch (Informatie) Management & Corporate Governance."

Hoe ervaren jullie die andere rol als commissaris ten opzichte van de internal auditdienst?

Delporte: "Een bestuurder staat dicht bij een internal auditdienst en heeft een goed beeld van de status van de operationele processen binnen het eigen bedrijf. Een commissaris staat vanuit zijn rol van toezichthouder van nature meer op afstand. Als commissaris dien je ook een langetermijnvisie te ontwikkelen over wat de kritische processen en systemen in een bedrijf zijn. Om deze vervolgens te relateren aan de mate van strategische wendbaarheid van die organisatie. Bovendien krijg je als commissaris informatie uit de tweede hand en moet je vooral kritisch doorvragen om relevante informatie boven tafel te krijgen. Dat beperkt zich niet alleen tot operationele, sturende of enkel financiële informatie, maar het gaat vooral over dat stukje erachter: de risk-

based audit. Een ander aspect is de forensic audit. Als onafhankelijke commissaris bij de Europese kredietinformatiespecialist Graydon merkte ik dat bijvoorbeeld forensic audit heel belangrijk is in het kader van de Europese compliance & riskwetgeving. Ofwel, je moet als commissaris een eigen totaaloverzicht opbouwen van het risicoprofiel van de markt, sector en organisatie en de daaraan verbonden kritische prestatie-indicatoren zonder op de stoel van de operationele bestuurder te gaan zitten."

Hoe kan een commissaris van de internal auditdienst informatie verkrijgen die hem in staat stelt om een eigen beeld van de organisatie te vormen?

Delporte: "Dit kan op verschillende manieren worden ingericht. Het is afhankelijk van de bedrijfsproblematiek waar je als commissaris mee geconfronteerd wordt. Een voorbeeld. Voor een commissaris bij een klein commercieel IT-bedrijf – maar vijftien medewerkers – dat echter een zeer kritisch IT-proces verzorgt voor de agrosector waardoor onregelmatigheden in die systemen doorgaans grote financiële gevolgen voor telers hebben, is een goede IT-audit erg belangrijk."

Toen ik daar als commissaris werd aangesteld bedong de RvC om dat deel uit te besteden aan een derde partij. We hebben daarbij de contractduur, de rapportagemethodieken en de opzet van het auditframework vastgelegd. Verder is er een externe accountant die de jaarverslaglegging nog eens extra controleert. In dit geval is er een auditdienst op afstand gecreëerd waarbij de financiële manager met een derde partij de audittaken uitvoert.

Bij Graydon nv hebben we een internal auditdienst op holding-niveau die de zelfstandige werkmaatschappijen controleert. In de raad van commissarissen zitten de vertegenwoordigers van de aandeelhouders, de CEO en de landendirecteuren. Binnen de RvC is

een kleiner audit committee geformeerd. Vier á vijf keer per jaar is er voorafgaand aan de vergadering van de raad van commissarissen overleg tussen de voorzitter van het audit committee, die tevens in de raad van commissarissen zit, de CEO, het hoofd van de interne accountantsdienst en de externe accountant. Er vinden dan inhoudelijke voorbesprekingen plaats over de voortgangsrapportages. In de vergadering van de raad van commissarissen brengt de voorzitter van het audit committee verslag uit over dit vooroverleg en daaropvolgend worden eventuele aanvullende werkzaamheden voor de interne accountantsdienst besproken.”

Wie ziet u als opdrachtgever van de internal auditdienst? De raad van bestuur of de raad van commissarissen?

Delporte: “Als het gaat om de toetsing van het proces is het zeker de raad van commissarissen, via het audit committee. Voor de begeleiding van de uitvoering van het auditproces behoort de raad van bestuur de opdrachtgever te zijn.”

Van Rijn: “De raad van commissarissen stuurt de internal auditdienst doorgaans nooit direct aan. Dat gebeurt indirect en dan meestal via de voorzitter van het audit committee die de RvC daarin vertegenwoordigt. Volgens de corporate-governancerichtlijnen moet het hoofd Internal Audit rapporteren aan de CEO en niet aan de CFO. Het auditprogramma wordt altijd samen- en vastgesteld door het hoofd Internal Audit en de CEO. Als de voorzitter van het audit committee een aanscherping van het auditplan wil, kan hij dat aan hen kenbaar maken. Zij zullen deze verzoeken meestal wel opvolgen, zeker wanneer het past binnen het auditcharter.”

Wat moet een hoofd van de internal auditdienst doen als de CEO niet voldoet aan het profiel?

Delporte: “Ik heb als commissaris een situatie meegemaakt waarbij de CEO in het auditplan onvoldoende urgentie gaf aan het anticiperen op veranderende belastingwetgeving door het laten opstellen van het Tax Control Framework. In een dergelijk geval moeten commissarissen bij voorkeur via de voorzitter van het audit committee sturing blijven geven. Een internal auditdienst zit dicht bij het management. Het heeft een deels controlerende rol en, vooral in kleinere organisaties, deels adviserende rol als het gaat om de operationele verbetering van processen. Zie dan maar eens een onafhankelijke positie te bewaren. Dus als het hoofd van de internal auditdienst vindt dat een divisiedirecteur zijn prioriteiten moet verleggen en geen gehoor vindt, kan daar frictie ontstaan. Dit is op zich niet erg, zolang er een mechanisme is om die frictie te kanaliseren.”

Is het een idee als de raad van commissarissen een soort charter opstelt voor het hoofd internal auditdienst, waarin zijn benoemings- en salarisafspraken staan, zodat hij een zekere rugdekking heeft voor het mogelijke spanningsveld met zijn leidinggevende?

Van Rijn: “De internal auditor wordt aangesteld door de raad van bestuur, deze onderhandelt ook over de arbeidsvoorwaarden. De internal auditor zal in overleg met zijn leidinggevende bepalen wat de prioriteiten zijn binnen de organisatie. De CEO moet de internal auditdienst voldoende vrijheid geven binnen de organi-

satie en de internal auditor ook steunen als hierover een discussie ontstaat binnen de organisatie. Daar moet de commissaris zich niet te veel mee bemoeien. De internal auditor stelt voor wat het blikveld en de inhoud is van het auditplan en dat wordt dan goedgekeurd of nader aangevuld door het audit committee. Voor de invulling van het plan van de externe auditor geldt hetzelfde. Met het audit committee worden de scope en speciale aandachtsgebieden besproken (binnen de audit charter). Het is dan aan de raad van bestuur om het contract en de fee verder uit te onderhandelen met de external auditor die het plan uitvoert.”

Het vooroverleg met de interne accountant is een relatief nieuwe ontwikkeling.

Van Rijn: “Een internal auditor moet altijd eerst naar de CEO en als hij daar geen gehoor vindt naar de voorzitter van het audit committee, voordat hij een probleem met de gehele audit committee deelt.”

Delporte: “Ik vind dat een internal auditor alleen in die situatie dat hij bij de raad van bestuur echt geen gehoor vindt naar de voorzitter van het audit committee moet stappen. In de meeste gevallen gaat het te ver om een formele klokkenluidersprocedure in te gaan. De route naar de voorzitter van het audit committee is een goed alternatief.”

Van Rijn: “Klopt. Hij moet dat alleen nooit achter de rug van de leidinggevende om doen.”

Wat te doen als de CEO hem ervan wil weerhouden?

Van Rijn: “Dan moet de internal auditor aan de CEO duidelijk maken dat het zijn verantwoordelijkheid is om dit te melden bij de voorzitter van het audit committee. In de meeste gevallen kiest een CEO of CFO dan eieren voor zijn geld en kaart hij het probleem zelf aan bij het audit committee of de raad van commissarissen. Deze verantwoordelijkheid is overigens niet voorbehouden aan de internal auditor. Ook de external auditor heeft hier een taak.”

Delporte: “De positie van de external auditor is hier enigszins anders. Deze kan eenvoudiger druk uitoefenen omdat hij vaak voor slechts een periode van vier jaar verbonden is aan een bedrijf, terwijl een internal auditor in de regel veel langer verbonden blijft aan het bedrijf.”



V.l.n.r.: Dominique Delporte, Jolanda Breedveld, Cees van Rijn, Josien van Cappelle.

Zijn er in de praktijk grote verschillen tussen Nederland, België en Frankrijk?

Delporte: “Ja, en dat heeft te maken met de hiërarchische gezagsverhoudingen. Nederland is het meest laagdrempelig, door de meer informele stijl kan de auditor gemakkelijker op de verschillende managementniveaus inprikken. Daarmee is het voor de internal auditdienst eenvoudiger opereren. In België en Frankrijk gaat men in de regel maar één treetje hoger op de ladder en is er als gevolg daarvan minder contact met de daarboven gelegen niveaus. Men denkt wel twee keer na voordat men zaken informeel aankaart. Zo heb ik wel eens op de golfbaan via een bankrelatie meegekregen dat er in het bedrijf waar ik commissaris was, zaken gebeurden die niet door de beugel konden. Dat blijft lastig, want hoe confronteer je een organisatie met voorinformatie die je eigenlijk niet behoort te hebben verkregen.”

Van Rijn: “In Angelsaksische bedrijven is de internal auditfunctie het meest geaccepteerd en het best ingebed in de organisatie. Daar heeft de internal auditor evenveel status als de controller en de treasurer. In Nederland heeft de internal auditor duidelijk minder status.”

Delporte: “In de financiële dienstverlening zie ik dat de internal auditor hoe langer hoe meer aan status wint, zeker gezien de toegenomen wetgeving over compliance & risk.”

Aanbevelingen voor commissarissen

- Vragen, vragen en doorvragen om je eigen langetermijnbeeld op te bouwen van de business en organisatierisico's.
- Verdiep je als commissaris ook in de auditcultuur van de organisatie en bedenk dat er grote verschillen kunnen bestaan.
- Check of het financiële auditproces in al zijn facetten goed geborgd is in de organisatie.
- Doorzie tijdig een mogelijk dilemma van partijdigheid van de interne auditdienst.
- Evalueer jaarlijks.

Uit onderzoek blijkt dat slechts 63 procent van de beursgenoteerde bedrijven een internal auditdienst heeft. Wat heeft uw voorkeur: een organisatie met of zonder internal auditdienst?

Van Rijn: “Een internal auditdienst voegt wat mij betreft waarde toe, maar er moet wel voldoende schaalgrootte zijn voor een bedrijf om die functie goed in te kunnen vullen. Als dat niet het geval is kan de raad van commissarissen die taken bij een external auditor neerleggen.”

Delporte: “De taken die een internal auditdienst vervult, moeten op een of andere manier geborgd zijn in een organisatie. Het maakt daarbij niet uit of het wordt uitbesteed of in het bedrijf zelf wordt gedaan. Overigens zie je in de financiële dienstverlening steeds vaker drie functies vertegenwoordigd: treasurer, auditor en risk manager. De laatstgenoemde heeft de hoogste prioriteit.”

De raad van commissarissen moet één keer in de vier jaar evalueren of ze een internal auditdienst moet instellen. Zien jullie wat in die evaluatie?

Van Rijn: “Ik vind het prima als vastgesteld wordt of de auditta-

ken adequaat worden uitgevoerd en door wie deze worden uitgevoerd. Als audit committee moet je zicht hebben op het functioneren van alle financiële topmensen in de organisatie. Het is daarom gewenst om naast de internal auditor ook andere financiële mensen regelmatig te laten optreden in de audit committee meetings.”

Delporte: “Geen enkel bedrijf opereert meer in een statische omgeving. Je moet als commissaris dus alert blijven kijken naar opgetreden veranderingen die nog niet gemeten worden en/ of daardoor nog geen deel uitmaken van het auditplan. Daarom vind ik dat de raad van commissarissen jaarlijks moet evalueren hoe ze toezicht uitoefent en moet vaststellen of alle relevante taken onderdeel uitmaken van het toezicht. Zo is het naar mijn mening ook van belang dat de raad van commissarissen kijkt of er voldoende balans is tussen de sleutelfuncties in het bedrijf; zeker als het gevestigd is in meer landen. Het analyseert dan niet het functioneren van personen an sich – dit is een taak van de bestuurders – maar of de output wel voldoende evenwichtig is in vergelijking met andere functionarissen en afdelingen.”

Van Rijn: “Het begint allemaal met een goede balans tussen CEO en CFO. Die moeten elkaar in evenwicht houden, want anders kan een internal auditdienst niets beginnen. Vaak zie je dat een ondernemingsschandaal veroorzaakt wordt door verstrengeling van functies en er daardoor onvoldoende kritisch vermogen overblijft. In dat licht is het een verhoogd risico als een CFO later CEO wordt. Dan bestaat er een grote kans dat de nieuwe CFO onvoldoende ruimte krijgt van zijn voorganger.”

Wat zijn dilemma's voor de raad van commissarissen?

Delporte: “Positief kritische vragen stellen doe je anders in de rol van commissaris dan als bestuurder. Overigens constateer ik wel dat in raden waarin commissarissen een opleiding hebben genoten de discussie op een hoger niveau plaatsvindt. Een ander mogelijk dilemma zit verder in de best practices die per cultuur verschillen. Je doet er als commissaris goed aan je hierin vooraf te verdiepen. Hoe zwaar is Internal Audit ingebed c.q. gepositioneerd in de organisatie? Verder worstelt de internal auditdienst in sommige gevallen met de partijdigheid. Daar moet de raad van commissarissen doorheen zien te prikken.”

Van Rijn: “De raad van commissarissen moet een actieve rol bij de internal auditdienst stimuleren en de internal auditdienst ook steunen bij moeilijke problemen, waardoor deze het lef heeft om ook pijnlijke dossiers aan te wijzen en met de leidinggevende te bespreken.” □

Jolanda Breedveld is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) als program manager van de opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing.

Josien van Cappelle werkt bij ESAA als program manager van het Programma voor Commissarissen en Toezichthouders. ESAA is een onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De lezer over 'de kleine(re) internal auditdienst (IAD)'

In dit themanummer ook uw mening over de kleine(re) internal auditdienst (IAD). De redactie plaatste vijf stellingen op de website van het IIA. Een beknopte samenvatting van de uitkomsten.

Stelling 1

Hoe kleiner de IAD hoe groter de toegevoegde waarde

	in %
1. Helemaal mee eens	3
2. Mee eens	21
3. Neutraal	32
4. Mee oneens	37
5. Helemaal mee oneens	7

Stelling 2

Het hoofd IAD moet eigenwijzer zijn naarmate de IAD kleiner is

	in %
1. Helemaal mee eens	9
2. Mee eens	36
3. Neutraal	13
4. Mee oneens	37
5. Helemaal mee oneens	5

Stelling 3

De kleine IAD richt zich primair op strategische risico's om niet in de valkuil van een verbijzonderde interne controle-afdeling te stappen

	in %
1. Helemaal mee eens	12
2. Mee eens	33
3. Neutraal	13
4. Mee oneens	37
5. Helemaal mee oneens	5

In totaal reageerden 78 van u op de stellingen over de kleinere internal auditdienst. Hoewel enigszins verdeeld lijkt het er toch op dat de meerderheid van de respondenten van mening is dat de toegevoegde waarde onafhankelijk is van de omvang van de IAD. Als aandachtspunten worden aangegeven dat de toegevoegde waarde afhankelijk is van de kwaliteit en of de organisatie het nut van de IAD blijft inzien.

Veel duidelijker is de uitslag over de stelling dat een IAD met minder dan drie fte moet worden afgeschaft. Maar liefst 70 procent van de respondenten is het oneens met deze stelling. De reactie 'een kleine eigenzinnige IAD kan prima toegevoegde waarde leveren door als kritische constructieve sparringpartner te opereren indien er sprake is van auditors met veel business-kennis en goede social skills', spreekt boekdelen.

De meningen zijn zeer verdeeld wat betreft de stelling of het hoofd IAD eigenwijzer moet zijn naarmate de IAD kleiner is en ook wat betreft de stelling dat een kleine IAD zich op strategische risico's richt om te voorkomen dat zij een verbijzonderde interne controlefunctie worden. Of de personen die het met deze stellingen eens zijn zelf werkzaam zijn in een kleine IAD is een interessante vraag.

Uit de reacties blijkt wel dat het hoofd van een kleine IAD in ieder geval een creatieve duizendpoot moet zijn en slimmer moet omgaan met de beschikbare resources. Al is het alleen maar om steeds weer naar nieuwe oplossingen te zoeken om te blijven voldoen aan de toenemende eisen die gesteld worden aan de IAD. De helft van de respondenten vindt dit een grote uitdaging voor de kleine IAD om te blijven bestaan.

Zoals elke keer is er onder de respondenten een boekenpakket verlost. De gelukkige winnaar is **Gerrit Elsinga** van Aegon. De redactie wenst hem veel leesplezier. Houd de website van het IIA in de gaten voor de volgende ronde met stellingen! Wij zien uw mening graag tegemoet.

Bijna drie jaar geleden begon Petra de Bie, hoofd Riskmanagement & Internal Audit bij Grontmij, met het opzetten van een internal afdeling. Om dit succesvol en passend binnen haar visie te kunnen doen, zorgde De Bie eerst voor voldoende draagvlak voor risicomanagement.

Groot geworden door klein te blijven: de IA-functie van Grontmij

T. van den Hof RO

Bijna honderd jaar geleden werd het nu beursgenoteerde Grontmij opgericht door Doede Veenhuizen. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een internationaal ontwerp-, advies- en managementbureau, actief vanuit driehonderd kantoren in Noord-West-Europa en vijftig over de rest van de wereld. Grontmij is met bijna tienduizend medewerkers actief in de groeimarkten Planning & Design, Transportation & Mobility, Water & Energy en Monitoring & Testing. De organisatie onderging in 2010 een strategische heroriëntatie door de regionale indeling te veranderen in business lines. Voor de uitvoering van de risicomanagementactiviteiten van de auditfunctie had deze organisatiewijziging weinig impact. Dit omdat voor haar benadering de onderliggende landenstructuur leidend blijft en ze contact houdt met de personen die rechtstreeks en kort op de diverse projecten van Grontmij zitten.

tijd bij TMG deed zich de kans voor om voor Grontmij een soortgelijke opdracht uit te voeren, maar dan in een internationale en totaal andere omgeving. Inmiddels is De Bie drie jaar verder en heeft ze nu tijd om daadwerkelijk een afdeling te gaan opzetten. Wat is er in de tussenliggende periode gebeurd? Tijdens haar sollicitatie vroeg de voormalige CFO haar om audits te gaan uitvoeren met name op onderwerpen waar de CFO 'wakker van lag'. De Bie: "Zeg maar als rechterhand branden blussen en ervoor zorgen dat structurele oplossingen geboden worden. Een prima uitgangspunt voor een organisatie die bijna haar 100-jarig jubileum viert en het altijd zonder een afdeling heeft geklaard. Maar op het moment dat ik in dienst kwam gaf de CFO aan dat hij Grontmij zou verlaten."

Door het vertrek ontstond de gelegenheid om meer haar eigen stempel te drukken en het 'brandjes blussen' los te laten en voor een benadering te kiezen waarbij de verantwoordelijkheid voor risicobeheersing en controls eenduidig in de lijn gelegd wordt. Om dit te verwezenlijken koos De Bie ervoor, in overleg met de raad van bestuur en het audit committee, om allereerst risicomanagement te gaan inrichten en te implementeren. Een gedragen en werkend risicomanagementproces is een uitstekende basis om als kader te dienen voor de auditfunctie. Petra: "Zonder de volledige commitment van de RvB had ik het nooit gered."

Centrale functie in een decentraal geleide organisatie

Het opzetten van een auditdienst in een decentraal opererende organisatie vergt een behoorlijke dosis inlevingsvermogen. Een auditdienst op concernniveau opzetten, eentje die nieuw is in een organisatie die al decennia zonder functioneert, klein van omvang is en dan ook nog begint met risico's waarvan de meeste reeds bekend zijn, is niet direct een gemakkelijke opdracht. Zeker als je dan, zoals De Bie stelt, als missie hebt continue awareness en verbetering van controls in de lijn te creëren om uiteindelijk

Tijdens de workshops op strategisch niveau, die we gedurende de budgetperiode uitvoeren, gaat het om de dialoog

Opzetten afdeling

Petra de Bie heeft uitgebreide ervaring met het opzetten van internal auditfuncties. In haar vorige functie was zij bij de Telegraaf Media Groep verantwoordelijk voor het opzetten van de IA-functie. Een kleine afdeling waar naast Internal Audit ook risicomanagement op de kaart gezet moest worden. Na een interessante

de auditfunctie overbodig te maken. Dit laatste is natuurlijk een nooit te verwezenlijken missie maar het is de richting waarlangs de auditdienst van Grontmij aan de slag is. De Bie: "In het begin kreeg ik veel vragen over zaken die misliepen. Of ik die wilde onderzoeken. In die periode heb ik vaak 'nee' gezegd en alleen onderwerpen opgepakt die passen in het realiseren van mijn visie. Dus ervoor zorgen dat in de eerste en tweede lines of defence de beheersmaatregelen zodanig ingebed zijn dat de auditfunctie kan



Petra de Bie is sinds begin 2008 verantwoordelijk voor de implementatie van het risicomanagement framework en het opzetten van de internal auditafdeling bij Grontmij nv. Daarnaast is zij lid van het algemeen bestuur van IIA Nederland.

volstaan met het monitoren van deze lines of defence. We hebben flink geïnvesteerd in Top-20 operationele keyrisico's en IT-risico-analyse. Ik selecteer de onderwerpen die een bijdrage leveren aan het realiseren van mijn visie. Een voorbeeld hiervan is het verder verhogen van het integriteitsbesef. Integriteit is namelijk de basis van de beheersing van risico's. En als deze niet goed is, doorbreek je alle beheersstructuren. De afgelopen periode hebben we het onderwerp goed op de kaart gezet en nu zitten we middenin de implementatie van een integrity managementsysteem waarvoor ook een Group Integrity Committee zal worden geïnstalleerd." Daarnaast is het inlevingsvermogen de basis voor het welslagen. Er dient rekening te worden gehouden met de culturele verschillen tussen de landen en de bedrijven. De Bie: "Een Zweed reageert nu

eenmaal anders dan een Belg of Duitser op vereiste regeltjes. Toch is het nodig om de mensen mee te krijgen. Starten met de landen die graag een voorbeeldrol willen vervullen helpt dan wel."

Starten met risicomanagement

In haar benadering bij het opzetten van risicomanagement, haar eerste prioriteit, is deze insteek ook terug te zien. De Bie: "Ik ben geen riskmanager, ik faciliteer het proces om risicomanagement in te voeren. De projecten en de landendirecties zijn zelf verantwoordelijk voor het managen van hun risico's." De Bie waakt ervoor om bekend te staan als de persoon die iedereen achter de broek aanzit om hun risico's te rapporteren en om de acties op te volgen. We hebben een riskmanagement policy ontwikkeld dat in alle landen is geïntroduceerd en in alle landen een individuele self assessment uitgevoerd op ons coreproces, projectmanagement, waaruit een Top-20 operationele keyrisicolijst is ontstaan. Opvolging van acties hoort nadrukkelijk thuis in de planning- en controlcyclus. Sterker nog, de eerste twee sheets van het maandelijkse reporting deck bestaan uit een samenvatting van de belangrijkste risico's, de daarop gedefinieerde acties en de voortgang daarvan. Bij de afdeling Corporate Control & Reporting is de taak belegd om de voortgang van de risicoacties te bewaken en de rol als riskmanager verder te laten uitgroeien.

Bij menig organisatie is het nog een hele uitdaging om risicomanagement in de P&C-cyclus opgenomen te krijgen, maar bij Grontmij is het opgenomen in de eerste twee pagina's. Dit geeft enerzijds het belang aan dat de raad van bestuur hecht aan risicomanagement en anderzijds dat risicomanagement verankerd is in het managementproces.

Echter, dit is niet in een dag te realiseren. Aangezien de auditdienst bij Grontmij als 'eenmansfractie' opereert, was het de tactiek van De Bie om zo snel mogelijk een relevant netwerk binnen Grontmij op te zetten. Het opzetten van een netwerk van quality & riskmanagers in de landen bleek de juiste benadering te zijn. De Bie: "Deze groep is vanuit hun functie gefocust op het verbeteren van de processen en vormde daarmee een natuurlijke setting om aan te haken. Vanuit deze groep is een aantal best practices ontstaan voor bijvoorbeeld projectbeheersing en risicomanagement in projecten. De landen dienen deze best practices over te nemen dan wel ze aan te passen voor hun specifieke situatie."

Transparantie

Risk assessments per land uitvoeren helpt in de transparantie voor zowel de landendirecties als voor de raad van bestuur. Transparantie in de key risks en met name in de beheersmaatregelen. De Bie: "De risico's waren wel bekend. Verhelderend voor de landen was het inzicht in de beheersmaatregelen en in de effectiviteit daarvan. We hebben de controls gezamenlijk SMART gemaakt." De reacties van de landen hierop zijn positief. De Bie: "Door bij hen langs te gaan, awareness te creëren voor risico's en beheersmaatregelen en door het trainen van de quality- & riskmanagers in de landen ontstond een gedragen risicomanagementproces dat bij de landendirecties is belegd. Zij zijn en voelen zich verantwoordelijk voor het risicomanagementproces binnen hun organisatie, hiermee hebben we de three lines of defence geïntroduceerd. Het ontbreekt

nu nog aan de third line of defence, het riskbreed auditen. Dit is de doelstelling voor 2012. Nu is in de organisatie ingebed dat we op minimaal drie niveaus risico's analyseren: strategisch, operationeel en op projectniveau. Tijdens de workshops op strategisch niveau, die we gedurende de budgetperiode uitvoeren, gaat het om de dialoog. We slaan een brug tussen de Top-5 objectives per land en de keyrisico's, maken beide SMART en bieden een podium waar managementteams ideeën kunnen uitwisselen.”

Naast transparantie voor de landen en de raad van bestuur leveren de assessments ook transparantie op voor de toekomstige auditafdeling. De Bie: “Voor mij als auditor geven dergelijke sessies ook een indicatie over de zachtere kant van beheersing: hoe accepteert een MT, welke personen zijn dominant, wie heeft informeel de meeste invloed? Mijn observaties neem ik straks mee bij het opstellen van het audit jaarplan.”

De volgende stap

Door draagvlak te creëren bij zowel landendirecties als de lagen daaronder (onder andere quality- & riskmanagers) voor risicomanagement is ook de basis gelegd voor het kunnen zetten van de volgende stap. De Bie: “Gezamenlijk met de raad van bestuur en de raad van commissarissen werken we aan een visie op de



internal auditfunctie van de toekomst. In deze visie staat centraal welke mate van zekerheid de raad van bestuur wenst en op welke deelgebieden. Grontmij wil hiermee aangeven dat op specifieke gebieden volstaan kan worden met de basis tight controls als bijvoorbeeld het voldoen aan het risicomanagementproces en integriteitsvereisten. Voor andere gebieden geldt een ander regime waarbij de meer reguliere standaard audits op key controls worden uitgevoerd. Als de gewenste mate van zekerheid per gebied is vastgesteld, is de vervolgstap het verder inrichten van de IA-functie. Randvoorwaarden zijn in ieder geval dat de auditafdeling zo klein mogelijk moet zijn. De business moet zich immers zelf bewust zijn van de beheersmaatregelen en de effectiviteit daarvan.

Tips voor een kleine IAD in een decentrale omgeving

- Teken de stip aan de horizon.
- Accepteer dat de weg naar de stip geen rechte lijn is.
- Durf 'nee' te zeggen en geef aan wat je wel doet.
- Creëer netwerken en/of sluit aan bij bestaande netwerken met een gemeenschappelijk doel om zo draagvlak te creëren.
- Blijf in woord en daad duidelijk maken dat het management zelf verantwoordelijk is voor risico's en controls.
- Onderken culturele verschillen en bepaal hoe je er je voordeel mee kunt doen.
- Ga naar de bedrijven toe, observeer en voel wat er speelt.

Ik zal zelf wel blijven werken aan continue verbetering van de controls en aan de vaststelling daarvan. Dit vanuit een gezond wantrouwen: laat maar zien dat het werkt. Door risk based te werk te gaan en door verschillende audittypen als insteek te kiezen, wil ik een zo compleet mogelijke auditfunctie neerzetten. De auditfunctie zal geen financial audits uitvoeren. Dit is belegd bij de externe accountant. Waar mogelijk steunt deze wel op onze werkzaamheden. We willen ons concentreren op operational audits, IT-audits, project audits en compliance audits. Hopelijk krijg ik de ruimte om fraudeonderzoeken uit te besteden als deze zich voordoen”.

All roundbenadering

De beperkte omvang van de afdeling in combinatie met de breedte van het aandachtsgebied en benaderingswijzen, vergt voor de nieuwe IAD wel een all roundbenadering. De medewerkers dienen te beschikken over een brede basiskennis van het auditvak. Daarnaast moeten ze beschikken over een open blik, leergierig zijn en een dusdanig inlevingsvermogen hebben dat ze de balans kunnen vinden tussen meeveren en de rug rechthouden. De Bie: “Dit vergt veel van de sociale vaardigheden van de auditors. Zij moeten durven escaleren na een open dialoog met de auditee.”

Om haar visie op een kleine maar daadkrachtige IAD te implementeren heeft De Bie een duidelijke stip aan de horizon getekend. De weg erheen is alleen geen rechte lijn maar een slingerweg: “Je stuit op verwachte en onverwachte ontwikkelingen die aanpassingsvermogen vergen. Een valkuil is overigens dat je te veel tijd spendeert aan landen die niet mee willen werken. Concentreer je op die landen die wel willen. De benefits verspreiden zich uiteindelijk toch als een olievlek.”

De wijze waarop risicomanagement en integriteit op de agenda bij de landendirecties op de kaart is gezet, vormt het levende bewijs voor Grontmij dat ook de volgende stap naar een kleine, maar daadkrachtige IAD met succes tegemoet wordt gezien. □

Ton van den Hof is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij Finext Risk als specialist op het gebied van Internal Audit en riskmanagement.

Spreek de taal van je klant!

Deze tip geeft Wilbert Kooiman, hoofd Internal Audit van de Telegraaf Media Groep (TMG) aan andere kleine auditdiensten.

Een tip die je van de uitgever van onder andere de krant voor wakker Nederland mag verwachten. Aansluiten bij de taal en interesses van je klanten. Maar hoe pakt Kooiman dit op in zijn dagelijkse praktijk bij TMG en hoe vertaalt hij dit naar een breder kader voor de professional auditors at small audit shops (professional audit services – PAS)?

T. van den Hof RO

Wie is Wilbert Kooiman?

“Sinds 2008 ben ik verantwoordelijk voor de internal auditfunctie bij TMG. Na een carrière in de IT ben ik via de adviespraktijk van PricewaterhouseCoopers bij TMG terechtgekomen. Met deze overstap wilde ik meer de link kunnen leggen tussen processen beheersen en verbeteren enerzijds en ICT anderzijds. De opleiding tot executive master of Internal Audit (RO) heeft deze link ook langs theoretische weg aangevuld.”

De internal auditfunctie bij TMG, hoe is deze ontstaan?

“In 2004 is mijn voorganger begonnen met het opzetten van de internal auditfunctie bij TMG. Aanvankelijk onder de concern-controller, maar al snel is de functie rechtstreeks aan de raad van bestuur gehangen. Nog steeds rapporteer ik aan de RvB (CFO) en heb ik een rechtstreekse lijn naar de raad van commissarissen. TMG heeft namelijk nog geen separaat audit committee. De volledige RvC vormt op dit moment het AC.

De internal auditfunctie van TMG vindt zijn oorsprong in het opzetten van risicomanagementactiviteiten. Dit was noodzakelijk omdat in die tijd de kaders waarbinnen de bedrijfsonderdelen van TMG moesten acteren nog onvoldoende helder en niet op elkaar afgestemd waren. Om deze kaders te creëren zijn we in eerste instantie gestart met het houden van strategische risico-workshops waarbij de belangrijkste risico's van de verschillende bedrijfsonderdelen in kaart werden gebracht. In een volgende fase hebben wij het operationeel risicomanagement opgepakt. Van alle processen, zowel de primaire als de ondersteunende, zijn de risico's en de beheersmaatregelen vastgelegd in matrices. Ook hier hebben wij stemsessies gehouden met het management om de belangrijkste risico's in kaart te brengen. Aan de hand van een oorzaak/gevolganalyse zetten we de risico-omschrijving



echt scherp neer. Hierdoor zijn we in staat om tot de kern door te dringen en kunnen we gezamenlijk de oplossing(srichting) bepalen.”

En vervolgens?

“Toen dit eenmaal vorm gegeven was is besloten om de specifieke functie van risicomanager in te vullen. Deze maakt geen onderdeel uit van de auditfunctie maar wordt ingevuld aan de businesskant. Hierdoor zit de risicomanager kort op de ontwikkelingen, kan hij fungeren als troubleshooter en kan hij ook een aantal verbeteringen als projectleider doorvoeren. Inmiddels is de verantwoordelijkheid voor risicomanagement nog verder in de lijn belegd en worden deze activiteiten grotendeels opgepakt door de controllers functie.”

Met welke activiteiten houdt de IA-functie zich tegenwoordig bezig?

“Zoals gezegd zijn van alle bedrijfsprocessen best practices opgesteld. Dit heeft geleid tot praktische risico- en controlmatrices die wij gebruiken bij de evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne beheersing. Naast het gangbare oordeel over

de effectiviteit van de beheersmaatregelen voegen we nog een element toe. We willen antwoord op de vraag krijgen ‘wat is het verbeterpotentieel?’ Dat betekent dat wij ook kijken naar de efficiency van de beheersmaatregelen. Een aardig voorbeeld hiervan is de kostenbesparing die we hebben kunnen realiseren door bepaalde handmatige controlewerkzaamheden in de backoffice, waarbij diverse medewerkers betrokken waren, te vervangen door een geautomatiseerde beheersmaatregel aan het begin van het proces. Internal Audit is dus naast assurance provider ook adviseur op het gebied van interne beheersing. Daarbij geldt wel het uitgangspunt dat de lijn verantwoordelijk is en blijft voor de beslissing om een bepaalde aanbeveling al dan niet over te nemen. Wij schrijven niet voor hoe een proces ingericht moet worden. Dat is een besluit van de business. Wel dragen we bij aan het definiëren van verbeteracties en gaan daar graag de discussie over aan.

De lijn is inmiddels zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van de testwerkzaamheden op de belangrijkste beheersmaatre-



Wilbert Kooiman is sinds begin 2008 verantwoordelijk voor de internal auditfunctie bij TMG. Daarnaast stond hij aan de wieg van professional auditors at small audit shops (professional audit services – PAS).

gelen (key controls). Deze key controls worden drie maal per jaar getest. Internal Audit ondersteunt hierbij met het trekken van een onafhankelijke steekproef. De externe accountant maakt (daar waar mogelijk) weer gebruik van de resultaten van de testwerkzaamheden. Hiertoe hebben we afspraken gemaakt met de accountant over bijvoorbeeld de omvang van de steekproef en de wijze waarop we de tests uitvoeren. Voor bijvoorbeeld de testwerkzaamheden op het Tax Control Framework (naleving belastingconvenant freelancers distributie) hebben we ook met de Belastingdienst afspraken gemaakt over het testscript en de steekproef omvang.”

Hoe komt u aan uw auditonderwerpen?

“De risicoworkshops die nog steeds periodiek worden gehouden, vormen een prima bron voor auditonderwerpen. Vanuit Internal Audit faciliteren we de workshops samen met risicomange-

ment. Daarbij gaat het niet alleen om de scores van de individuele risico’s, maar vooral om de discussie die de directie en het management hebben over de daadwerkelijke beheersing van het risico. Wij zijn in deze sessies de facilitator en ondertussen leren

We willen antwoord krijgen op de vraag: wat is het verbeterpotentieel?

we de relevante risico’s en de mate van beheersing goed kennen. Dit gebruik ik als input voor mijn auditjaarplan. Daarnaast krijg ik input vanuit de RvB, de directies en het management van de verschillende bedrijfsonderdelen zelf. Deze audits op verzoek haal ik vooral op tijdens managementsessies waarbij ik hen specifiek vraag of er onderwerpen zijn die op de planning moeten. De onderwerpen worden uiteindelijk afgestemd met de RvB en het audit committee. Tussentijdse aanpassingen komen voor en worden afgestemd met de RvB. Op deze wijze is geborgd dat de prioriteitstelling in de planning aanwezig is. Een onderwerp vervangen in de planning doen we op basis van een inschatting waar wij de grootste toegevoegde waarde kunnen leveren. We zijn een onderdeel van de organisatie en richten ons op de behoefte van die organisatie. Dit doen wij door goed te luisteren naar wat er binnen de organisatie speelt en door hun taal te spreken. De RvB, maar ook de directies en het management binnen TMG zijn immers onze ‘klant’ en het is belangrijk dat wij elkaar begrijpen. Wij spreken dus de taal van de klant en gebruiken niet te veel vakjargon. Het gevolg is dat we steeds vaker verzoeken voor specifieke onderzoeken krijgen. Dit is voor Internal Audit een blijk van erkenning.”

Welke consequenties ziet u doordat u een kleine auditfunctie bent?

“De internal auditfunctie binnen TMG bestaat in totaal uit twee medewerkers. Door de kleine omvang loop je wel tegen beperkingen in zowel competenties als in tijd aan. De grootste uitdaging is wellicht dat je een auditduizendpoot moet zijn. We moeten niet alleen verstand hebben van de administratieve organisatie (financieel en operationeel), maar ook steeds meer van geautomatiseerde systemen, specifieke wet- en regelgeving, projectmethodieken, et cetera. Daarom is toegang tot kennis en het delen van kennis essentieel voor de kleine auditfunctie. Zowel binnen de organisatie als daarbuiten bouw ik daarom aan een kennisnetwerk. Op die manier vul ik de behoefte aan een sparringpartner in. Zo schakel ik frequent met de externe accountant en met een aantal oud-collega’s en heb ik samen met een aantal anderen aan de wieg gestaan van professional auditors at small audit shops (professional audit services – PAS).”

Vereisen de beperkte omvang, beschikbare tijd en budget creativiteit om de gewenste mate van assurance te bereiken?

“Belangrijk zijn de afstemming van de planning en het geza-

menlijk uitvoeren van onderzoeken met de externe accountant, weliswaar ieder met een eigen insteek (financieel versus operationeel). Op deze manier krijgt iedereen waar hij voor staat en belasten we de organisatie minder. Naast beperkingen zijn er ook voordelen. We zijn als Internal Audit herkenbaar in de organisatie. Mensen kennen ons persoonlijk en weten wat ze aan ons hebben. Doordat we zo klein zijn, ben ik ‘meewerkend’ voorman en ga ik dus ook de business in. Hierdoor heb ik de organisatie goed leren kennen en weet ik wat de mensen bezighoudt. Deze tactiek heeft er inmiddels toe geleid dat een aantal voormalig auditors doorgegroeid zijn naar andere functies bij verschillende bedrijfsonderdelen. Een mooie erkenning dat Internal Audit als een kweekvijver kan dienen. Een vervolgstap zou nog zijn dat vanuit de business mensen naar audit overstappen, maar dat is vaak moeilijk doordat specifieke auditkennis ontbreekt en eerst aangeleerd moet worden. Toch die duizendpoot weer.”

U gaf eerder aan aan de wieg gestaan te hebben van PAS. Kunt u aangeven waar PAS zich mee bezighoudt?

“PAS staat voor professional auditors at small audit shops (professional audit services – PAS) en is inmiddels een onderdeel van IIA Nederland. Tijdens mijn RO-studie aan de UVA ontstond de behoefte aan extra aandacht voor de kleine IAD’s. We wilden in een informele setting actuele onderwerpen met elkaar delen. We zagen namelijk enkele eerdergenoemde beperkingen voor kleine IAD’s. Het doel van PAS is het delen van praktische kennis en ervaring voor en door auditors werkzaam bij kleine of startende afdelingen. Om dit te realiseren organiseren we verschillende bijeenkomsten per jaar waarin een thema centraal staat. Afgelopen jaar hebben we bijvoorbeeld over Tax Control

De grootste uitdaging is wellicht dat je een auditduizendpoot moet zijn

Frameworks (horizontale toetsing), General Computing Controls en het Maturity Model voor kleine IAD’s besproken. Andere inhoudelijke onderwerpen in de toekomst kunnen zijn het inrichten en organiseren van de internal auditfunctie en het borgen van de IIA standards bij de kleinere/startende audit afdelingen. Over dit laatste onderwerp is tevens de praktijkgids *De kleine IAF en de IIA standaarden* beschikbaar op de IIA-site. Naast de bijeenkomsten is op LinkedIn ook een PAS-groep aangemaakt. Inmiddels zijn zo’n 150 auditors lid van deze groep. Veelal wordt hierin gevraagd naar auditprogramma’s, ervaringen met tools, et cetera. Door discussies te starten en door bijeenkomsten te organiseren stel ik mijn eigen ervaring en kennis beschikbaar aan een bredere groep en ben ik in staat om kennis op te doen en te leren van de ervaringen van anderen en daar waar mogelijk toe te passen binnen onze eigen organisatie.” □



TMG

TMG behoort tot de grootste Nederlandse mediagroepen. De drie mediabedrijven van TMG, te weten Telegraaf Media Nederland, Keesing Media Group en Sky Radio Group, hebben leidende marktposities in nationale en regionale dagbladen, huis-aan-huisbladen, tijdschriften, puzzelbladen, online media en radio. Enkele bekende titels zijn *De Telegraaf*, *Sp!ts*, *Noord-Hollands Dagblad*, *De Echo*, *Privé*, *VROUW*, *Autovisie*, *Denksport puzzels*, *Hyves*, *Relatieplanet.nl*, *Speurders*, *Sky Radio* en *Radio Veronica*. Daarnaast heeft TMG de ambitie om actiever te worden op het gebied van video(-broadcasting). TMG heeft op dit gebied onder meer geïnvesteerd in de oprichting van het videoproductiehuis Video Media en de aankoop van de onafhankelijke televisieproducent Pilarczyk Media Groep. De consumptie en bestedingen op het gebied van digitale media groeien flink. Optimaal inspelen van TMG op die ontwikkelingen is dus een belangrijke doelstelling. De strategie van TMG is erop gericht deze omslag zelf vorm te geven door een leidende rol in de overgang naar digitaal te spelen in de mediemarkt. Dit brengt risico’s en kansen met zich mee en deze hebben hun impact op de beheersing van de organisatie van TMG. Internal Audit speelt bij het opstellen van haar auditplan in op deze belangrijke nieuwe ontwikkelingen.

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

Praktijkids en peer reviewing . . .

A. Molenkamp RO

'Een uitstekend rapport, jammer dat het woord internal auditor erin staat.' Dat is het vernietigende commentaar van onze Engelse beroepsorganisatie op het rapport van IIA Inc. over de overheids-auditor. De Engelsen vinden dat alle in het rapport beschreven activiteiten taken van het management zijn, auditors mogen die nooit overnemen. Het beeld dat de Amerikanen oproepen is verklaarbaar, het is gebaseerd op de daar heersende 'rule-based'cultuur. Interne auditors voeren rechtmatigheidscontroles uit, werkzaamheden die over de inhoud van systemen en rapportages gaan. In het Verenigd Koninkrijk geldt een 'principle-based'cultuur. De internal auditor toetst niet de inhoud van de rapportages, maar beoordeelt de wijze waarop ze tot stand zijn gekomen. Het doel daarvan is om het management onafhankelijk feedback te geven over de wijze waarop de organisatie is ingericht. Het management kan de conclusies en aanbevelingen wel of niet ter harte nemen, de organisatieleiding blijft verantwoordelijk.

Het IIA-rapport over de kleine auditafdeling

Ook wij kennen de principle-basedcultuur. Ook wij zullen de rapporten van IIA Inc. kritisch moeten lezen. Dat is niet gebeurd met het onlangs verschenen onderzoeksrapport *De kleine IAF en de IIA-standaarden*. Dat document is ook niet de praktische handleiding waarom is verzocht door de groep van auditors van kleine auditafdelingen (PAS). De solistische auditor zit nu met een rapport dat geen antwoord geeft op de gestelde vraag, dat gaat over interne controle, dat niet is afgestemd op de Nederlandse cultuur en dat voeding geeft aan de wijze van kwaliteitstoetsing waar die auditor juist vanaf wil.

Het verzoek van de professionele auditsolisten

Zoals bekend bestaan er weinig vaktechnische publicaties over de kleine auditafdeling. Vandaar het verzoek van PAS voor het ontwikkelen van een handleiding voor de solistische auditor. Een handboek met analyse-instrumenten, rapportindelingen en zelf-

evaluatievragenlijsten. Maar ook een eenvoudig groeimodel en competentieschema's. Het nieuwe rapport geeft een opsomming van risico's als een kleine auditafdeling wil voldoen aan de IIA-standaarden. Dat was niet de vraag.

Internal Audit of interne controle

Het rapport gaat over interne controle en niet over Internal Audit. Dat wordt veroorzaakt door de rechtstreekse vertaling in het Nederlands. Met de hier geldende opvattingen over internal auditing is geen rekening gehouden. Uit het voorbeeld hierna blijkt dat de professionele auditor plotsklaps aan opvattingen over interne controle moet voldoen.

Standaard 2000: *het kan lastig zijn voor het hoofd van de IAF om de toegevoegde waarde van de functie te tonen, als de prioriteiten van de IAF niet overeenkomen met die van het management.*

Uit deze toelichting op Standaard 2000 blijkt dat wordt uitgegaan van de Amerikaanse opvattingen. De internal auditor heeft daar een eigen verantwoordelijkheid om prioriteiten vast te stellen. Daarover vindt afstemming plaats met de externe accountant. In Nederland is het auditprogramma de uitkomst van een proces van risicoanalyse en prioritering dat in de lijn plaats vindt. Behandeling in het auditcomité, gevolgd door vaststelling door de CEO. Het rapport zet ons twintig jaar terug in de tijd toen de auditor het auditprogramma nog zelf vaststelde.

Peer reviewing als kwaliteitstoets

Leden van de commissie kwaliteitstoetsing zullen een rapport over standaarden en risico's zeker hebben gelezen. De commissie heeft een reputatie van rechtlijnigheid en gestrengheid opgebouwd. Dat is niet vreemd omdat de leden de mores aanhangen van accountants, een beroepsgroep die de maatschappij wil behoeden voor bedrijven die zich niet aan de wet houden. Dan treed je op als inspecteur.

Internal auditors zijn organisatiekundigen die bedrijven helpen hun doelstellingen te realiseren. Professionals die hun beroepsorganisatie om checklists voor zelfevaluatie hebben gevraagd. En om een praktisch protocol voor peer reviewing. De vrees is dat de commissie het rapport zal gebruiken om in haar werkwijze te volharden. Daarmee is weer een kans verkeken om nu wel het voorbeeld van de Verenigde Staten, peer reviewing, te volgen. Tenzij het bestuur van IIA Nederland ingrijpt.

Conclusie

Door PAS is aangedrongen op een handboek voor 'small audit shops'. In navolging van de Britten kunnen we stellen: 'Een uitstekend rapport, jammer dat het niet van PAS komt'.





Wat komt er eigenlijk terecht van het beleid van de rijksoverheid op een bepaald terrein? Worden de beoogde doelstellingen en effecten in de praktijk wel gerealiseerd? Hoe wordt belastinggeld uitgegeven en beleid uitgevoerd? En als beleid wordt uitgevoerd door instellingen op afstand van het Rijk: leveren deze organisaties wel de prestaties die ze zouden moeten leveren?

Tellen en vertellen in audit

Dr. D.M.E. van Est
Drs. E.M.M. van Willegen

Dit zijn vragen die de Algemene Rekenkamer met onderzoek wil beantwoorden. Antwoorden op dergelijke vragen zijn namelijk van belang om te controleren of het Rijk beleid uitvoert zoals het bedoeld is en of met dit beleid de doelstellingen en effecten worden gerealiseerd. Deze informatie is op haar beurt weer relevant voor de Tweede Kamer om haar controlerende taak richting de regering waar te kunnen maken.

Het uitvoeren van onderzoek naar prestaties (output) en effecten (outcome) van beleid is vaak complex. Uit de onderzoekspraktijk van de afgelopen jaren blijkt dat beoogde doelen en effecten van beleid vooraf vaak onvoldoende scherp en meetbaar worden geformuleerd, wat het voor auditors en toezichthouders lastig maakt om achteraf vast te stellen of het beleid is uitgevoerd en heeft opgeleverd wat het Rijk vooraf voor ogen had.

Toch willen we graag kunnen vaststellen of ons geld goed besteed is/wordt. Gezien de positie van de Algemene Rekenkamer is de gebruikelijke benadering bij deze onderzoeken veelal topdown. In dit artikel gaan we allereerst in op deze gangbare benadering, die we kortweg aanduiden als 'tellen'. Vervolgens verkennen we welke toegevoegde waarde de methode van het 'vertellen' kan hebben voor auditors. We gebruiken daarvoor ons pilotonderzoek bij Staatsbosbeheer (SBB).¹ Ten slotte behandelen we de vraag hoe het 'tellen' en 'vertellen' verbonden kan worden.

Tellen in de Staatsbosbeheercasus

Doelbereiking topdown benaderd

Om de uitvoering en effectiviteit van beleid te controleren kiest de Algemene Rekenkamer vaak voor het toetsen van de mate van doelbereiking. De gebruikte benadering is meestal topdown, mede doordat de Algemene Rekenkamer redeneert vanuit de ministeriële verantwoordelijkheid. In dergelijk onderzoek

worden doelen en ambities van de rijksoverheid centraal gesteld in de oordeelsvorming, waarbij alleen in afgeleide zin de ambities van andere partijen kunnen worden meegenomen als deze in onderlinge afspraken zijn vastgelegd. Het belang van dergelijk onderzoek is dat het inzicht geeft in de beleidsdoelen waarover de betreffende minister zich moet verantwoorden. Hierna volgen enkele lastige kwesties waar de auditor tegenaan kan lopen bij het gebruik van deze methode.

Beleid met vage doelen

Om iets te kunnen zeggen over geleverde prestaties en de effecten van beleid is het allereerst van belang dat de beoogde doelen en prestaties goed in kaart worden gebracht. Dit is in de praktijk echter niet eenvoudig. Lang niet altijd zijn vooraf meetbare doelen en prestaties opgesteld en is onvoldoende duidelijk binnen welk tijdsbestek de doelen en prestaties gerealiseerd moeten worden. Als op het niveau van de beleidsmakers onvoldoende helderheid bestaat over de te realiseren prestaties, betekent dit dat ook het startpunt voor een audit naar prestaties en effecten lastig is. Dat is precies het geval bij SBB. We hebben bij SBB gekeken naar de prestaties die SBB volgens haar wettelijke taak zou moeten leveren. We hebben dit allereerst topdown onderzocht: het ging daarbij om vragen naar de beoogde en gerealiseerde prestaties die SBB vanuit haar wettelijke taak moet leveren/levert. De Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer bepaalt doelstelling, taken, organen en bevoegdheden van SBB. De primaire taak van SBB is kortweg het beheer van nationaal groen erfgoed en het verkrijgen van objecten. Daarnaast heeft SBB al sinds de verzelfstandiging in 1998 de opdracht om te vermaatschappelijken en mensen in aanraking te brengen met de natuur. In het pilotonderzoek hebben we ons toegespitst op deze vermaatschappelijkingstaak.

Vermaatschappelijking

Illustratie: Roel Ottow

Voor wat betreft de vermaatschappelijking staat er na meer dan tien jaar verzelfstandiging weinig op papier. Wat de doelen en ambities voor vermaatschappelijking precies zijn en welke prestaties door SBB in dit kader exact geleverd moeten worden, is nooit vastgelegd in een helder beleidskader. In de loop der jaren heeft het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) wel verschillende elementen en aspecten benoemd van de vermaatschappelijking van SBB. Verder heeft SBB vermaatschappelijking zelf vertaald in goed gastheerschap, met aandacht voor natuurbeleving en recreatie.

Onderzoek naar de vraag of SBB doet wat zij op grond van haar wettelijke taak moet leveren, is zeer moeilijk als door de beleidsmakers onvoldoende is benoemd en geconcretiseerd welke prestaties geleverd moeten worden.

Relatie doelen en geld

Ook het leggen van een directe relatie tussen ingezette beleidsinstrumenten en uiteindelijke prestaties en effecten is in de praktijk niet altijd goed mogelijk. In de SBB-casus heeft de auditor naast de lastig te vertalen wettelijke taak ook te maken met breed gelabeld geld. Zo is vermaatschappelijking niet als een aparte regel opgenomen in de begroting van het ministerie van EL&I, maar wordt het gefinancierd uit het algemene budget voor 'recreatie' en uit aparte meerwerkopdrachten. In het jaarverslag van EL&I wordt niet transparant wat SBB aan vermaatschappelijking zou moeten doen en heeft gedaan.

In het rapport *Toezicht op Staatsbosbeheer* uit 2000 deed de Algemene Rekenkamer de aanbeveling om de opzet van de financiële en prestatieverantwoording af te stemmen op het contract, zodat beide vergelijkbaar zijn.² Tien jaar later constateren we dat dit (nog steeds) niet wordt toegepast. In het *Jaarverslag 2009* van SBB zijn de financiële gegevens niet gekoppeld aan de bij de opdracht vastgestelde onderdelen.³ Wel zijn er jaarlijkse doelrealisaties die naar de minister worden gestuurd maar daarin is vermaatschappelijking kwalitatief geformuleerd (onder de noemer gastheerschap) en is het geld niet gekoppeld aan de gerealiseerde doelen.

Vermaatschappelijking van bovenaf: 'tellen'

De waarde van de topdownmethode van onderzoek staat buiten kijf. Het geeft belangrijke inzichten in de opzet en uitvoering van beleid. Toch is 'tellen' niet altijd de enige en ook niet per definitie

de meest inzichtelijke benadering om de kwaliteit van een beleidsprogramma en/of prestaties vast te stellen.

Zo meent Peters dat het niet alleen heel tijdsintensief en lastig is om het beleid te reconstrueren op 'de bekende wijze', maar dat het vervolgens geregeld leidt tot (te) voor de hand liggende conclusies.⁴ Ze schrijft: 'Of het beleid doeltreffend is weten we vaak in feite niet, want de geformuleerde doelstellingen bieden onvoldoende houvast en de gemeente meet niet echt of ze gehaald worden. (...) Dit leidt tot aanbevelingen als: beter nadenken over de keuze van doelstellingen, deze scherper formuleren en beter controleren of de doelstellingen worden gehaald.'⁵ Ze haast zich te zeggen dat (lokale) rekenkamers dergelijke aanbevelingen moeten doen maar dat het op den duur (misschien) niet zo effectief is. Ze pleit dan ook voor het verkennen van andere manieren. Terug naar SBB en de vermaatschappelijking. Al langer constate-





ren verschillende partijen dat het beleidskader voor vermaatschappelijking van natuurbeleid onvoldoende helder is.⁶ De vraag is of je als auditor dan op moet houden en alleen de boodschap moet herhalen dat het ministerie van EL&I en SBB het beleidskader moeten verhelderen en de prestaties duidelijker moeten omschrijven. Of ligt er hier wellicht een uitdaging voor de auditor om op zoek te gaan naar een aanvullende of andere methode van onderzoek om te kunnen komen tot effectievere aanbevelingen?

Vertellen in de Staatsbosbeheercasus

Verhalen vertellen

Van Twist pleit er – voorzichtig – voor om op zoek te gaan naar verhalen die achter teksten en tellingen schuilgaan.⁷ Verhalen kunnen inzichten opleveren die cijfers in perspectief kunnen plaatsen. Hierna zullen we ingaan op de gebruikte methode van het ‘vertellen’ bij SBB.

Vermaatschappelijking van onderop: ‘vertellen’

We zijn nagegaan wat SBB en de uitvoerders (boswachters) nu zelf onder de vermaatschappelijkingstaak verstaan en welke activiteiten zij in het kader daarvan verrichten. In lijn met de ambitie van de minister heeft SBB zich tot doel gesteld een goede gastheer te zijn die natuur toegankelijker wil maken voor verschillende doelgroepen om zo het draagvlak voor natuur(beheer) te ver-

ingespeeld op de lokale vraag en de specifieke eigenschappen en mogelijkheden van het bos/natuurgebied.

Met name in de beginfase komen de speelbossen niet zonder slag of stoot tot stand. Veel weerstand komt vanuit SBB zelf. Boswachters vrezen dat de natuurbeheertaak van SBB in veel gevallen niet samen kan gaan met speelbossen. Ook vandalisme en onduidelijkheid over aansprakelijkheid voor ongevallen in de speelbossen vormen een belemmering bij het ontwikkelen en beheren van speelbossen.

Opbouwfase

Vanaf 2008 komt er vanuit SBB meer regie en aandacht voor de ambities en doelen op het gebied van jeugd en natuur. Daarbij gestimuleerd door succesvolle praktijkinitiatieven. SBB gaat het beleid ten aanzien van jeugd en natuur meer structureren, het concept speelbos verder ontwikkelen en de activiteiten voor de jeugd intensiveren. SBB stelt zich tot doel om in 2012 jaarlijks 30 procent van het totaal aantal jongeren te bereiken: circa 1.200.000 jonge bezoekers per jaar.

Verder uitrollen

Het verder uitrollen van speelzones vormt een van de middelen om een groeiend aantal kinderen en jongeren te bereiken. SBB formuleert het doel in 2018 1 procent (circa 2300 ha) van het areaal ingericht te hebben als speelzone. Naast de realisatie van speelzones worden er landelijke programma’s ontwikkeld en uitgevoerd, zoals NatuurWijs en Natuursprong. In toenemende mate wordt samenwerking gezocht met andere (private) partijen. Hierdoor krijgen ook nieuwe, innovatieve initiatieven een kans en kan extra financiering worden aangetrokken. Anno 2010 had SBB dan ook zeventien speelbossen en vier ‘vrij-spelen’locaties gerealiseerd en waren er bovendien dertien speelbossen in aanleg.

Spiegelen aan andere natuurorganisaties

Als onderdeel van het ‘vertellen’ hebben we er bovendien voor gekozen om het verhaal van de speelbossen van SBB te spiegelen aan andere natuurorganisaties, die net als SBB speelzones hebben ingericht: Natuurmonumenten (NM) en het Vlaams Agentschap voor Natuur en Bos (ANB).

De belangrijkste overeenkomst is dat ze alle drie veel verwachten van de doelgroep jeugd als het gaat om – toekomstig – draagvlak voor natuur. Dat een speelbos daarbij van belang is zien we terug in vergelijkbare visies en activiteiten. De belangrijkste verschillen hebben betrekking op de totstandkoming van de speelzones, de mate van invloed van leden en vrijwilligers en de zichtbaarheid van activiteiten.

Verbinden van tellen en vertellen

Verbinden

Het ‘tellen’ en ‘vertellen’ kan elkaar aanvullen en versterken. Juist in het verbinden van kwantitatieve en kwalitatieve methoden van onderzoek ligt een belangrijke meerwaarde, maar tegelijk ook een grote uitdaging. In het SBB-onderzoek hebben we geprobeerd het ‘tellen’ en ‘vertellen’ te verbinden door het organiseren van een werkbijeenkomst met betrokken partijen.⁸ Het doel van deze

Het gaat bij ‘vertellen’ om meer dan alleen een illustratie van de feiten

groten. Aandacht voor jeugd en natuur is een speerpunt vanuit de veronderstelling dat intensieve natuurbeleving op jonge leeftijd de meeste invloed heeft op latere betrokkenheid bij de natuur. Concreet hebben we ons in het onderzoek gericht op de uitvoering van het programma ‘Jeugd en natuur’ en de doelstelling om in 2012 1,2 miljoen jongeren te bereiken door middel van speelbossen.

Het verhaal van de speelbossen

Aan de hand van praktijkverhalen hebben we één verhaal gereconstrueerd over de ontwikkeling van speelbossen in drie fasen: pionieren, opbouwen en uitrollen.

Pioniersfase

In 1998 worden de eerste speelbossen ingericht. Hiermee wordt ingespeeld op de behoefte aan meer speelplekken in de natuur. Het is de bedoeling om de band van kinderen met de natuur en/of een bepaald natuurerrein te versterken. Van meet af aan trekken de verschillende speelbossen een groot aantal bezoekers. Als er eenmaal een speelbos ligt blijkt niet alleen het gebruik, maar ook de educatie eromheen, vanzelf op gang te komen. Een belangrijke succesfactor blijkt de grote mate van vrijheid voor de boswachters om het activiteitenprogramma vorm te geven. Zo kan worden



bijeenkomst was om mensen vanuit verschillende posities in het systeem hun verhaal te laten delen.

Werkbijeenkomst SBB-onderzoek

Tijdens de werkbijeenkomst stonden twee vragen centraal:

- Wat helpt en hindert boswachters bij het bereiken van 1,2 miljoen jeugdigen met speelbossen en 'vrij-spelen'locaties?
- Onhelder beleidskader: risico of kans?

Deelnemers gaven aan dat de gebruikte methode waarbij 'tellen' en 'vertellen' wordt gecombineerd in het onderzoek een bijdrage kan leveren in situaties waarin de doelen, zoals bij vermaatschappelijking, weinig concreet zijn of waar ruimte is gewenst voor de praktijk. Beleidsmakers profiteerden van de specifieke kennis die uitvoerders hebben. Zo kan een gesprek over indicatoren voor beleid concreter worden. Maar ook voor de uitvoering is het interessant om gehoord te worden en de beleidscontext van hun werk beter te leren kennen.

Alle partijen, bijeen op de werkbijeenkomst, herkenden zich in de uitkomsten van het onderzoek dat 'vertellen' een belangrijke component kan zijn bij de verantwoording, zeker in combinatie met kwantitatieve gegevens. Ook waren de partijen het erover eens dat duidelijke afspraken, al dan niet in de vorm van een beleidskader, belangrijk zijn voor de opdrachtverlening, de financiering en de verantwoording. Binnen dat kader moet echter wel voldoende ruimte overblijven voor de uitvoering. De ontwikkeling van de speelbossen is daar een goed voorbeeld van: in de opstartfase is ruimte nodig voor pionieren. Het verder opschalen van speelzones vraagt echter om meer beleid en structuur, middelen en bundeling van ervaringen. Dan helpen duidelijke afspraken over het te voeren beleid. Als informatie vanuit verschillende plekken en bronnen samenkomt, zo bleek, ontstaan er ook (onverwachte) ideeën voor oplossingen en de energie om te veranderen. Beleid en uitvoering kunnen zo een gezamenlijke uitdaging aangaan om belangrijke indicatoren van onderop te voeden. Het professionaliseert en concretiseert een abstract debat over beleid. □

Noten

1. Het onderzoek bij SBB heeft niet geleid tot een externe publicatie.
2. Algemene Rekenkamer, *Toezicht op Staatsbosbeheer*, Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 27045, 2002, nrs. 1-2, Sdu.
3. Staatsbosbeheer, *Jaarstukken 2009*, Driebergen: Staatsbosbeheer, 2010a.
4. Peters, K., 'De moeilijkheid met effectiviteitsonderzoek', in: E. Boers, P. Castenmiller en V. Veldheer (red.), *De Gracieuze Rekenkamer*, Reunion, 2010.
5. Peters 2010, p. 67.
6. Algemene Rekenkamer, *Toezicht op Staatsbosbeheer*. Tweede Kamer, vergaderjaar 1999-2000, 27045, 2000, nrs. 1-2, Sdu; Taskforce Witteveen (2006). *Sturen in het bos. Op weg naar een volwassen sturingsrelatie*, Den Haag, ministerie van LNV; Commissie evaluatie Staatsbosbeheer (2009). *Ruimte in het bos. Staatsbosbeheer als maatschappelijke organisatie*, Den Haag, Commissie Evaluatie Staatsbosbeheer 2009.
7. Van Twist en Verheul 2009, p. 5.
8. De deelnemers waren afkomstig van het ministerie van EL&I, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Vlaams Agentschap voor Natuur en Bos, Universiteit Wageningen en de Algemene Rekenkamer.
9. De C in SMART-C staat voor consistent. Doelstellingen moeten consistent geformuleerd zijn. Het gaat daarbij om consistentie *tussen* doelen en consistentie *tussen* doelen en basisgegevens.

Conclusies

Hoewel de waarde van de topdownmethode van onderzoek buiten kijf staat, blijkt 'tellen' niet altijd de enige en ook niet per definitie de meest inzichtelijke benadering om de kwaliteit van een beleidsprogramma en/of prestaties vast te kunnen stellen. Zo leidde de topdownbenadering in het SBB-onderzoek tot de conclusie dat het beoordelen en meten ('tellen') van de prestaties van SBB op het gebied van vermaatschappelijking zeer lastig is door het ontbreken van een helder beleidskader en prestatie-indicatoren.

Juist als meetbare doelen en prestaties ontbreken, kan de methode van het 'vertellen' toegevoegde waarde hebben. Door op zoek te gaan naar verhalen die achter de papieren werkelijkheid van beleid schuilgaan, kan breder naar de ontwikkeling en werking van beleidsprogramma's worden gekeken. Het gaat bij 'vertellen' om meer dan alleen een illustratie van de feiten. Zo is het mogelijk door middel van concrete verhalen te laten zien welke effecten er in het veld worden gehaald, terwijl op beleidsniveau een helder beleidskader en SMART-C geformuleerde doelen ontbreken.⁹ Tegelijkertijd is kennis van het systeem nodig om de praktijkverhalen te duiden.

Het 'tellen' en 'vertellen' kunnen elkaar dus aanvullen en versterken. Juist in het verbinden van kwantitatieve en kwalitatieve methoden van onderzoek ligt een belangrijke meerwaarde.



Diny van Est (I) en Noortje van Willegen zijn respectievelijk als projectleider en onderzoeker werkzaam bij de Algemene Rekenkamer. Beiden werken vanuit de kenniskring publiek-private sector en houden zich bezig met onderzoeken naar toezicht en (brede publieke) verantwoording bij instellingen op afstand van het Rijk.
✉ d.vanest@rekenkamer.nl ✉ n.vanwillegen@rekenkamer.nl



Een nieuw hoofd IAD heeft veel uitdagingen op zijn of haar bord. Waar te beginnen? Een duidelijk stappenplan geeft structuur en richting aan zowel de positionering op strategisch niveau als aan de concrete invulling van werkzaamheden en bemensing.

Een nieuwe baan: hoofd Internal Audit En dan?

Drs. J.A. Man CIA
Drs. B. Wakkerman RA MGA

Daar zit je dan, een nieuwe baan, een nieuw bureau. Na enkele succesvolle jaren als openbaar accountant zocht je een nieuwe uitdaging. Tijdens de sollicitatieprocedure voor een nieuw hoofd Internal Audit werd duidelijk dat de directie hoge verwachtingen heeft van Internal Audit. De bestaande internal auditfunctie komt namelijk onvoldoende uit de verf, er is behoefte aan een frisse wind. De opdracht is helder: realiseer binnen drie jaar een internal auditfunctie met toegevoegde waarde voor de organisatie! Deze casus is, hoewel fictief toch illustratief voor menig bestaande internal auditfunctie. Zeker de laatste jaren is de behoefte aan Internal Audit gestegen. Nieuwe afdelingen worden opgericht of bestaande worden opgefrist. Een belangrijke impuls vormen de diverse governancecodes waarin de internal auditfunctie vaak een van de voorwaarden is voor een adequate en robuuste governancestructuur en acteert op het snijvlak tussen bestuur, toezichthouder en externe accountant.¹

Vragen, vragen en nog eens vragen

Nieuwe hoofden hebben diverse vragen: wat is eigenlijk het doel van de internal auditfunctie, welke eisen worden eraan gesteld, waarmee kun je toegevoegde waarde leveren, hoe richt je de functie in? En niet onbelangrijk, waar moet je beginnen? Vergelijkbare vragen dienen bestaande internal auditfuncties zich overigens ook met enige regelmaat te stellen. Vooral binnen de publieke sector is er een ontwikkeling waarbij bestaande interne accountantsafdelingen of interne controleafdelingen worden hernoemd tot internal auditfunctie. Onze ervaring is dat het aannemen van een of meerdere ervaren accountants of het omkatten van de afdelingsnaam niet voldoende is om te komen tot een door de organisatie gewenste kwalitatief hoogwaardige internal auditfunctie. Een juiste balans tussen input (mensen, methodiek, techniek) en output (zekerheid, oordelen en adviezen) is nodig.

In tien stappen naar een succesvolle internal auditfunctie

Het tienstappenplan in dit artikel draagt eraan bij om te komen tot een 'state-of-the-art' internal auditfunctie die klaar is om aan de hoge kwaliteitseisen te voldoen.² De eerste vijf stappen zijn gericht op het ontwikkelen van een risicogeorieëerd auditplan dat aansluit op de verwachtingen en wensen van de interne en externe belanghebbenden. In de laatste vijf stappen ligt het zwaartepunt op het vaststellen van de benodigde middelen (capaciteit, IT-tools, budget) en het maken van concrete prestatieafspraken (zie *figuur 1*).

1 Identificeer verwachtingen van de belanghebbenden

Duidelijkheid over de verwachtingen en wensen van de belangrijkste belanghebbenden krijg je door de dialoog met hen aan te gaan: met de directie, het management, het toezichthoudende orgaan (bijvoorbeeld raad van commissarissen, raad van toezicht of advies), de externe accountant en eventuele regelgevende of toezichthoudende instanties. In de praktijk kunnen grote verschillen bestaan in de verwachtingen van de betreffende belanghebbenden.³ Onderscheid maken in internal auditedienstverlening kan hierbij helpen:

- *Value protection activities* bestaande uit interne controle, financieel of compliancegerelateerde auditactiviteiten die de huidige status van interne beheersing en risicomanagement beoordelen.
- *Value enhancement activities* zoals het beoordelen van strategische en governancevraagstukken, organisatieveranderingen, IT-implementaties, procesoptimalisatie en kostenreductieprogramma's. Deze auditactiviteiten zijn vooral gericht op waardeverhogende en veelal toekomstige activiteiten voor de organisatie.

Verder wordt de doelstelling en reikwijdte van de internal auditfunctie sterk beïnvloed door de risico's in de organisatie. Bij grote



Figuur 1. Het tienstappenplan naar een succesvolle internal auditfunctie

risico's op het gebied van financieel beheer (bijvoorbeeld budgetoverschrijdingen, financiële tekorten en rechtmatigheidskwesties) ligt een financial auditfocus meer voor de hand (value protection). Bij een sterk groeiende of sterk dynamische organisatie in bijvoorbeeld een turbulente markt lijken auditactiviteiten op het gebied van value enhancement relevanter. En natuurlijk dient de afweging te worden gemaakt voor welke mate van samenwerking met de externe accountant wordt gekozen. De gemaakte keuzen inclusief de relatie met andere GRC-functies dienen vastgelegd te worden in een internal audit charter.⁴

Stap 2 Ontwikkel een strategisch plan

Het strategisch plan bevat de meerjarendoelstellingen van de internal auditfunctie, bijvoorbeeld kwaliteitsverbetering van de assurancedienstverlening, meer focus op strategische thema's van

de organisatie of het versterken van de rol als businesspartner binnen de organisatie. Personeel (competenties, ontwikkeling, et cetera), reikwijdte (op basis van de stakeholderanalyse in stap 1) en IT-tools (auditmanagementsystemen, data-analyse, et cetera) moeten hierop aansluiten. In de praktijk is de horizon van een strategisch plan daarom gemiddeld twee á drie jaar.

Stap 3 Stem af met andere GRC-functies

Ook andere functies, zoals kwaliteitszorg, milieubewaking, risicomanagement, compliance of juridische zaken, zijn actief in het GRC-domein (zie figuur 2). Daarom moet de internal auditfunctie aansluiting zoeken op deze functies. Internal Audit kan bijvoorbeeld een coördinerende rol spelen bij de assuranceactiviteiten van deze functies. De rol die de internal auditfunctie het best kan vervullen is vooral afhankelijk van de volwassenheid van de

andere GRC-functies binnen de organisatie. Om witte vlekken of overlap te voorkomen is een heldere afbakening van taken en verantwoordelijkheden essentieel.

Stap 4 Beoordeel de strategische risico's

Soms beperken internal auditfuncties zich tot meer traditionele value-protectiongerelateerde audits, al dan niet onder druk van het management dat een beperkte scope minder bedreigend vindt. Wij stellen dat de risico's op het gebied van marktpositie, technologische ontwikkelingen, externe factoren (politiek, regelgeving, et cetera) naast strategische risico's richtinggevend voor de internal auditfunctie zouden moeten zijn. Dit vraagt om diepgaande organisatiekennis maar ook om open en eerlijke communicatie met de directie en toezichthouders. Samenwerking met eventuele enterprise riskmanagementinitiatieven binnen de organisatie is essentieel, maar indien afwezig dient de internal auditfunctie dit zelf op te pakken.



Figuur 2. Internal Audit en de andere GRC-functies



Stap 5 Ontwikkel een flexibel auditplan

Op basis van het strategische auditplan zal het kortetermijnauditplan ingaan op:

- Het uitvoeren van audits met een focus op het wegnemen van onzekerheden van het management en het valideren van de belangrijke controls.
- Het inzetten van IT-tools, zoals Computer Assisted Auditing Techniques (CAATS), waardoor grotere populaties op een efficiëntere wijze kunnen worden geaudit.
- Het beoordelen van projecten die aansluiten bij de strategische agenda, zoals IT-implementaties, acquisities of kostenreductieprogramma's.

Het auditplan moet aansluiten bij de dynamiek van de organisatie, vooral als sprake is van gewijzigde risico's. In een 'rolling-forward' auditplan van bijvoorbeeld zes maanden kunnen actuele ontwikkelingen (kostenreductie, overnames, wijzigingen in regelgeving et cetera) worden meegenomen.

Stap 6 Bepaal de benodigde auditcapaciteit

Voorals de focus van de internal auditfunctie wijzigt, is het belangrijk aandacht te hebben voor een juiste bemensing. Dit vraagt vaak om een auditor 'nieuwe stijl'. Kwaliteit is daarbij belangrijker dan kwantiteit. Het aantrekken van een ander type medewerker is vaak noodzakelijk, maar niet altijd mogelijk op de korte termijn. Investeren in de kwaliteit van het bestaande team is wel in alle gevallen mogelijk. Dit betekent het faciliteren van trainingsprogramma's gericht op auditvaardigheden, -technieken en -tools, aangevuld met training op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, communicatie en advisering. Andere kwaliteitsimpulsen zijn het vormen van talent pools met medewerkers van buiten de eigen auditfunctie, het inzetten van interne specialisten bij specifieke onderzoeken of het gebruikmaken van co-sourcing. Juist voor internal auditfuncties met een minder goed imago kan het effectief zijn om nadrukkelijk te investeren in 'nieuwe' auditors. Maar in voorkomende gevallen moet het hoofd niet weglopen voor drastischer maatregelen, zoals een exit- of herplaatsingstraject.

Stap 7 Bepaal de benodigde IT-technologie

Het inzetten van IT is een belangrijke stimulans voor de efficiency en effectiviteit van de internal auditfunctie. Het gaat daarbij niet alleen om tools op het gebied van het auditmanagementproces of onderlinge informatie-uitwisseling (elektronische dossiers, Share-Point, et cetera), maar ook om de eerdergenoemde CAATS (IDEA, ACL, et cetera) of specifieke GRC-tools zoals Bwise, Paisley of SAP/Oracle GRC. Omdat pakketimplementaties vaak kostbaar zijn is een goed selectietraject belangrijk. Enkele relevante elementen hierbij zijn: noodzakelijke versus 'handige' functionaliteiten, aansluiting op de gewenste auditaanpak en bestaand GRC-instrumentarium, verwachte jaarlijkse kosten en het implementatietraject. Naast de IT-tools moet de internal auditfunctie ook beschikken

over de juiste competenties voor het gebruik ervan. Dit noodzaakt vaak tot specifieke opleidingen of tijdelijke externe begeleiding. Ondanks deze extra kosten is onze ervaring dat de inzet van dergelijke IT-tools op termijn vaak tot significante kostenbesparingen leidt doordat audits efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

Stap 8 Verkrijg een toereikend budget

Bij het bepalen van het budget is het belangrijk om onderscheid te maken tussen de reguliere kosten (met name salaris en reguliere training) en de meerjarige investeringsbehoeften (bijvoorbeeld aanschaf van IT of het volgen van specifieke opleidingen). Voor het bepalen van een objectief auditbudget zijn benchmarks beschikbaar. Bij de budgetbepaling is het vaak praktisch om tevens concrete besparingsvoorstellen of efficiëncydoelstellingen overeen te komen. Hiermee geeft de internal auditfunctie aan zelf ook

Internal Audit kan een coördinerende rol spelen bij het combineren van interne assuranceproviders binnen de organisatie

actief te willen werken aan het realiseren van een hogere productiviteit of procesverbetering. Uit onze ervaring blijkt dat er vaak besparingen zijn te realiseren door een aanscherping van de auditaanpak en door kortere doorlooptijden voor analyse en rapportering.

Stap 9 Maak een communicatieplan

Zoals bekend is gelijk hebben niet hetzelfde als gelijk krijgen en dat geldt zeker voor de internal auditor. Het gaat niet alleen om het leveren van de juiste kwaliteit in de uitvoering, de crux zit vaak in het overbrengen van de boodschap. Helaas is een heldere en open communicatie met de belanghebbenden vaak niet de sterkste competentie van een internal auditor. Het maken van een communicatieplan waarmee inzicht wordt verkregen in de belangrijkste contactpersonen en doelgroepen van de internal auditfunctie, het actief zoeken naar feedback op uitgevoerde audits en het ontwikkelen van persoonlijke contacten met bestuurders en interne toezichthouders kunnen hierbij helpen. Het wordt dan ook gemakkelijker om persoonlijke interventies te plegen. De internal auditfunctie komt dan structureler, zichtbaarder en persoonlijker in beeld.

Stap 10 Ontwikkel KPI's

De internal auditfunctie moet haar kwaliteit en toegevoegde waarde zichtbaar maken. Dit kan door het vastleggen van prestaties en het concreet maken van verbeteringen. Belangrijke KPI's zijn:

- het aantal binnen budget en geplande doorlooptijd uitgevoerde audits op jaarbasis;



- het aantal opgeloste auditbevindingen;
- de numerieke score door auditees en belanghebbenden op basis van vooraf gedefinieerde beoordelingsaspecten;
- de gemiddelde productiviteit (bijvoorbeeld hoger dan 65 procent);
- gerealiseerde opleidingen en kwaliteitscertificaten, zoals RA, EMIA, CIA, RE, et cetera.

De route is duidelijk: nu aan de slag

Het tienstappenplan is een bewezen route naar een kwalitatief hoogwaardige internal auditfunctie. Natuurlijk is deze route niet zonder obstakels of onverwachte wendingen. Maar dat is ook juist de uitdaging voor elke auditprofessional die werkt aan het verbeteren van zijn functie: nadenken over de auditstrategie, het selecteren van audits die ertoe doen, het geven van relevante adviezen en het zijn van een kritisch klankbord voor directie en toezichthouders. Geen eenvoudige opdracht, maar het hanteren van dit tienstappenplan geeft voldoende houvast voor deze uitdaging. □

Noten

1. Paape, L., Commandeur, H. en G. van der Pijl, 'Internal Audit on the rise: observaties uit de praktijk', *MAB*, juni 2005.
2. *Maximizing internal audit: A 10-step imperative for thriving in a challenging economy*, PricewaterhouseCoopers 2009.
3. Wielaard, N., 'Uit het warme holletje: gewenst meer debat over rol en taak van internal audit', *de Accountant*, mei 2009.
4. Governance, Risk en Compliance. Voor definities van deze begrippen verwijzen we naar de definities zoals geformuleerd door het IIA, zie www.iaa.nl.



Bas Wakkerman en Arjan Man werken bij PwC Internal Audit Services in Nederland en concentreren zich op dienstverlening aan internal auditfuncties, waarbij Wakkerman verantwoordelijk is voor de dienstverlening in de publieke sector en Man in de financiële sector. Wakkerman adviseert verschillende internal afdelingen van uitvoeringsorganisaties en instellingen in de publieke sector met betrekking tot professionalisering en profilering. Man was eerder werkzaam als senior internal auditor manager bij NYSE Euronext, waar hij internal afdelingen in Amsterdam en Londen heeft opgezet en geprofessionaliseerd. Daarnaast is hij redactielid van *Audit Magazine*.

Berichten kunt u mailen naar iaa@iaa.nl



Personalia

Wie	Uit dienst	In dienst van
Drs. C. Jones EMIA CIA RO	ABN (voorheen Fortis)	Windward Island Bank Ltd.
S.V. Toewar MSc	ABN Amro Bank nv	The Royal Bank of Scotland nv
R.R.K. Mohunlol	ABN Amro Bank nv	The Royal Bank of Scotland nv
D. Deurloo MSc	ABN Amrobank nv	KPMG Advisory nv
Drs. G.A. Kempers RA CIA	Biomet Europe bv	Bosal International Management bv
Ing. R.L.H.J. van den Eijnden CISA CRISC	Cag Gemini Nederland bv	Ernst & Young
Drs. H.T. Bouwknegt-van Schie RA	Careyn Holding bv	DELA Coöperatie UA
Drs. M.G. de Graaf CIA	Conquestor	ING Groep
Drs. C. Kumru CIA CISA RO EMIA	Credit Agricole Deveurope (Consumerfinance)	SNS Reaal
K.P. Vietje	Eiffel bv	Rabobank Nederland/Audit Rabobank Groep
Drs.ing. M.R. van Schieveen RO	Ernst & Young	ABN Amro Bank nv
Drs. B.M. Steentjes RO EMIA	Ernst & Young Advisory	Zipp Audit en Advies
D.D.J. Webbers EMIA RO	Friesland Bank nv	CITCO Bank Nederland nv
Drs. T.L. Chang CIA	Hexion Specialty Chemicals bv	Qilin Finance
Drs. D. van den Berg	ING Groep (AM)	Sanoma Corporation
Drs. R.L. Pelle RO EMIA	Jefferson Wells bv	Akzo Nobel Nederland bv
Drs. K.J. van der Lei	Mexx Europe bv	Nidera
Drs. F.A.J. Schrijvers EMIA RO	Ministerie van Defensie	NS Coporate Audit
R.H. Smit RO	Ministerie van Defensie (staf CLAS)	Ministerie van Defensie/Bedrijfsgroep Catering (Paresto)
Drs. M.J.A. Koedijk RA RE	Ministerie van Financiën	Gemeente Amsterdam, ACAM Accountancy en Advies
R.W.P. Pieters CIA CISA CCSA	O-I Europe	Coherent Inc.
J.P.M. Bendermacher RA CIA	Robeco	SNS Reaal
A.M. Lanen-Lucieer	Stage-Entertainment	LeasePlan Corporation nv
M.E. Oejo Robaina CIA	Tomtom International bv	LeasePlan Corporation nv
J.H. Brinker RA	UvA Emita	ROC Mondiaan
G.J.D. Wesselink EMIA RO	Vitens NV	ROC Aventus

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 **Sam Huibers**, auditmanager Global Audit bij Heineken International.



De auditor in de stuurgroep?



In de vorige kolom werd ingegaan op een groot veranderingstraject bij de ABN Amro en de rol van Internal Audit. Veel organisaties zijn, al dan niet door acquisities en reorganisaties, genoodzaakt deze veranderingen door middel van grote projecten door te voeren. Een vraag uit de dagelijkse praktijk die mij zelf ook eerder is gesteld, is of de auditor in de hoedanigheid van businesspartner deel kan nemen aan de stuurgroep van een project. Wat moeten we als auditors met een dergelijke vraag en hoe zit het nu met onze onafhankelijkheid?

Ten eerste is het belangrijk te melden dat ik zelf een groot voorstander ben van een proactieve rol van de auditor in projecten. Ik heb hier een referaat en diverse publicaties over geschreven (te downloaden via de IIA-site). In het referaat beargumenteer ik, ondersteund door inzichten uit de psychologie en de organisatietheorie (groepsbesluitvormingsprocessen), dat de internal auditor terughoudend zou moeten zijn wat betreft deelname aan stuurgroepbijeenkomsten, zelfs als adviserend lid. Vanuit het zogenaamde 'groupthink' concept kan groepsbesluitvorming leiden tot suboptimale besluiten. Op basis van druk om tot een consensus te komen kunnen individuen alternatieven niet overwegen dan wel niet uitspreken.

Mocht u nu terecht denken: maar ik houd mijn rug als auditor toch recht?, dan zijn er ook andere overwegingen. 'You have the right to remain silent. Anything you say can be used against you (...)'. Uitgaande van de strekking van deze zogenaamde 'Mirandawaarschuwing' uit het Amerikaanse rechtssysteem zou ook een auditor gewaarschuwd moeten zijn dat alles wat hij zegt tegen hem gebruikt kan worden. Echter, ook een mening die *niet* door de auditor

wordt uitgesproken kan tegen hem gebruikt worden. Op het moment dat de rol van de auditor in een stuurgroep niet geheel duidelijk is en hij wel deelneemt aan stuurgroepbijeenkomsten waar besluiten worden genomen, kan dat leiden tot diffuse verantwoordelijkheden. Als vervolgens tijdens of na het project zaken anders uitpakken dan werd verwacht, kan de auditor achteraf verweten worden dat hij als stuurgroep lid (stilzwijgend) toch heeft ingestemd. Op zijn minst kan tegen hem worden ingebracht dat hij er altijd van geweten heeft, immers, hij was erbij toen het besluit werd genomen. Het doet me denken aan een passage uit een oud welbekend Nederlands kinderliedje over twee beren: 'hi hi hi, ha ha ha, 'k stond erbij en ik keek ernaar'.

Bij de afweging al dan niet te participeren in bijeenkomsten van de stuurgroep dient de auditor in zijn achterhoofd te houden dat ook de schijn en perceptie van mogelijke conflicten met zijn onafhankelijkheid een rol kan spelen. Mocht de auditor wel willen deelnemen aan een stuurgroepbijeenkomst in de hoedanigheid van onafhankelijke adviseur, dan moet altijd duidelijk zijn wat zijn rol is. Deze dient ook te worden vastgelegd in het project charter zodat hier geen misverstanden over kunnen bestaan.

Ik heb Anthoon Haagsma, werkzaam bij het UWV, gevraagd om de volgende estafettecolumn te verzorgen. Hij zal ingaan op het begrip appreciative auditing (waarderend auditen). Om veranderingen te bewerkstelligen werkt de wortel vaak beter dan de stok en dat is zijn uitgangspunt bij een nieuwe benadering van het uitvoeren van audits.





Voor steeds meer bedrijven hangt het ondernemingssucces af van de mate waarin ze duurzaam opereren weten te verankeren in bedrijfsprocessen en de organisatiecultuur. Daarmee kunnen ze commerciële kansen pakken en reputatie- en/of financiële schade vermijden. Dat vereist onder meer uitstekende externe voelhoorns die signalen oppikken en vertalen naar de interne organisatie. Dit snijvlak van issuemanagement en interne beheersing is vaak nog onvoldoende ontwikkeld en dat biedt kansen voor Internal Audit.

Proactieve Internal Audit kan missing link opvullen in duurzaamheidsstrategie

A. de Draaijer



In januari 2010 berichtte *The New York Times* over een filiaal van kledingconcern H&M dat onverkochte kledingcollecties verknipte in plaats van de restanten te leveren aan daklozenorganisaties. Binnen de kortste keren zwol de publieke verontwaardiging hierover aan op Twitter en Facebook. Burgers keurden de actie en masse af – zeker ten tijde van de barre kou en de econo-

is, is dat alle medewerkers van een bedrijf de waarden op het gebied van duurzaamheid – vaak opgenomen in gedragscodes – toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Als duurzaam opereren de normaalste zaak van de wereld wordt, dan is het onwaarschijnlijk dat zo'n incident nog plaatsvindt. Duurzaamheid moet dus systematisch in processen worden verankerd en geïnternaliseerd in de cultuur.

Dat is echter wat kort door de bocht, want zo'n volledige in-

tegratie gaat nog vele jaren duren en is in elk geval voor de meerderheid van de ondernemingen nu nog niet aan de orde.

Zolang duurzaamheid nog niet voor iedereen een vanzelfsprekendheid is, is er aanvullende actie nodig om dergelijke problemen te voorkomen. Veel bedrijven realiseren zich dat

Internal Audit heeft de vaktechnische en bedrijfskennis voor een objectieve beoordeling van risico's en kan dat ook ontwikkelen op het vlak van duurzaamheid

mische crisis. H&M liep flinke reputatieschade op, onder andere omdat het bedrijf dagenlang niet adequaat communiceerde op de social mediaplatformen. In de nasleep van het incident werd door experts vooral gewezen op het belang van een adequate communicatiestrategie in dergelijke gevallen. Dat is natuurlijk volkomen terecht, maar de vraag dringt zich ook op of (en hoe) dergelijke incidenten te voorkomen zijn.

Duurzaamheidswaarden

Het eenvoudige antwoord op die vraag is ja. Wat daarvoor nodig

ook terdege en investeren in het opzetten van een duurzaamheidsbeleid en het houden van stakeholderdialogen. Hiermee krijgen ze scherper zicht op (de onderstroom van) maatschappelijke ontwikkelingen en daarmee ook op de vraag welke issues de komende tijd veel aandacht zullen krijgen. Door met stakeholders te communiceren over hun zorgen en aanbevelingen, krijgen ze goed zicht op wat deze stakeholders specifiek verwachten van hun operaties en kunnen ze daar beter op inspelen. Het nut van deze activiteiten hangt echter sterk af van de vraag of organisaties de resultaten ervan ook daadwerkelijk vertalen naar hun organi-



satie. Als het alleen bij een operatie voor de Bühne blijft en niet leidt tot zelfreflectie, is het resultaat nihil en kan het zich zelfs als een boemerang tegen de organisatie keren.

Embedding

Organisaties hebben dan ook behoefte aan een centrale afdeling of functie die zich richt op de kwaliteit van de 'embedding' van duurzaamheid en die rapporteert over de mate waarin het in de genen van de organisatie en haar mensen zit. En aan functionarissen die beoordelen of de externe signalen wel afdoende worden vertaald naar interne processen. In het geval van H&M had zo'n functie kunnen vaststellen dat er in tijden van economische crisis waarschijnlijk veel maatschappelijke verontwaardiging is over verkwisting. Men had de werkwijze rondom restanten nog eens kritisch tegen het licht kunnen houden of kunnen communiceren over het belang van het voorkomen van verkwisting. Wie zou die rol op zich kunnen nemen? De sustainabilityfunctie is over het algemeen onvoldoende zichtbaar en niet goed geëquipeerd op dit punt: zij zijn extern georiënteerd of hebben niet altijd voldoende draagvlak bij de top van het bedrijf. Weliswaar vervullen ze intern ook een sterke ambassadeursfunctie en zetten ze ontwikkelingen in gang, maar het ligt niet altijd in hun macht en aard om processen te veranderen of risicomanagement te implementeren. Men mist implementatiekracht en wordt door het management ook niet altijd in die hoek geplaatst.

Actieve rol

Het ligt dan ook voor de hand dat Internal Audit hier, als specialist op het gebied van interne beheersing en risicomanagement, een actieve rol vervult. Internal Audit heeft immers de vaktechnische- en bedrijfskennis voor een objectieve beoordeling van risico's en kan dat ook ontwikkelen op het vlak van duurzaamheid. Volgens de 'officiële' definitie van het Institute of Internal Auditors (IIA) heeft Internal Audit het thema riskmanagement – dat direct op de geschetste uitdaging aansluit – ook in de portefeuille: 'Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.'

Duurzaamheid is een kernthema voor veel bestuurders en in de vluchtige '120-tekenscultuur' kan snel grote (reputatie)schade ontstaan als gevolg van incidenten. Ondernemingen zetten dan ook in op een goede social mediastrategie en moeten ook de preventie van incidenten serieus nemen door in te zetten op assurance en advies van de Internal Audit. De focus ligt hierbij op onderliggende processen, systemen en interne controle. De internal auditor kijkt, met andere woorden, naar het borgen van duurzaamheid in de processen van de organisatie. Ook het IIA meent overigens dat de internal auditor dit thema met verve moet



oppakken. In het paper *Governance in duurzaamheid* zijn zes conclusies getrokken over de rol die Internal Audit op het gebied van Corporate Social Responsibility (CSR) kan spelen. In dit artikel worden er drie belicht.

1. Betrokkenheid van Internal Audit bij CSR neemt toe

De betrokkenheid van Internal Audit bij CSR nam de afgelopen jaren steeds verder toe. Dat zal in de toekomst nog meer zijn doordat de maatschappelijke relevantie van CSR groter wordt en organisaties hun strategie hierop laten aansluiten. De internal auditor zal daardoor steeds meer prioriteit geven aan de werkzaamheden op het gebied van CSR. Het implementeren en beheersen van CSR binnen organisaties is in ontwikkeling. Audit van CSR ontwikkelt zich in lijn met de evolutie van CSR als audit object.

2. Internal Audit heeft ruime toegevoegde waarde bij CSR

Aangezien CSR zich sterk ontwikkelt, is de scope van de werkzaamheden van de internal auditor op het gebied van CSR ruim, naast de audits wordt vooral ook een adviesrol ingevuld. De internal auditor zal met zijn expertise belangrijke toegevoegde waarde leveren aan het proces van het definiëren van beleid en criteria, normen stellen, beheersingsmaatregelen bepalen, uitkomsten meten, vastleggen en rapporteren. Alle ontwikkelingsfasen zoals de totstandkoming van de opzet, de implementatie in de organisatie en het versterken van de operationele effectiviteit lenen zich bij uitstek voor een goede bijdrage van de internal auditor.

3. Verdere integratie van CSR in de bedrijfsprocessen is noodzakelijk

De integratie van CSR in de bedrijfsprocessen, de business controls frameworks en het risicomanagement moeten verder groeien. De belangrijkste CSR-risico's zijn reputatie- en compliance-risico's. Internal Audit is, gezien de expertise van de bedrijfsprocessen en -risico's, bij uitstek geschikt om de daaraan gerelateerde auditwerkzaamheden uit te voeren.

Toegevoegde waarde auditor

Deze drie conclusies laten aan duidelijkheid niets te wensen over. Duurzaamheid wint aan belang en daarmee nemen gerelateerde risico's op gebieden als reputatie en compliance toe. Een internal auditor kan zijn toegevoegde waarde ondubbelzinnig laten zien als hij in staat is om de externe signalen op dit gebied te vertalen naar de interne beheersing. De auditor moet zich daartoe nog verder ontwikkelen naar de rol van interne consultant. Het management heeft in deze tijd tenslotte steeds meer behoefte aan een goed oordeel van Internal Audit over de effectiviteit van de beheersing en de afstemming van het raamwerk van beheersmaatregelen op de bedrijfsactiviteiten en externe ontwikkelingen. Daarbij gaat het niet alleen om het beoordelen van structuren, procedures en controles maar (vooral) ook om het beoordelen van de soft controls in een organisatie. Internal Audit heeft tot taak – afhankelijk van de invulling van het audit charter – om (aanvullende) zekerheid te geven over de kwaliteit van de corporate governance en internal control. Dat vereist ten aanzien van het thema duurzaamheid ook dat men erop toeziet dat de organi-

satiecultuur in overeenstemming is met de doelstellingen en de context van de duurzaamheidsstrategie. Auditors kunnen daartoe bijvoorbeeld periodiek de cultuur van de organisatie toetsen – een assessment van de soft controls – of bij veranderingstrajecten nagaan of adequaat wordt ingespeeld op de omgeving.

Missing link

De internal auditor heeft dus een kans om de missing link tussen het opvangen van externe signalen en interne beheersing in te vullen. Wat daarvoor nodig is, naast de gebruikelijke objectiviteit, is dat de internal auditor de kennis en competenties heeft om dat te doen. Er is kennis nodig van de relevante thema's en – waarschijnlijk nog belangrijker – een proactieve houding. Duurzaamheid en de verslaggeving erover is voortdurend in ontwikkeling en dat geldt ook voor de verwachtingen van stakeholders en het belang van bepaalde issues. Alleen wie deze ontwikkelingen tot op het bot begrijpt kan ze vertalen naar de interne beheersing ervan. En daarmee op zijn minst bijdragen aan het voorkomen van incidenten zoals deze bij H&M optraden. □

Thematische onderzoeken

Hoe kunnen internal auditors inspelen op het thema dat in dit artikel wordt uitgewerkt? De invulling ervan is sterk afhankelijk van het karakter van de organisatie en de sector waarin men opereert. In het geval van een bank is het denkbaar dat internal auditors regelmatig bepaalde thematische onderzoeken uitvoeren. Daarmee kunnen zij zicht krijgen op hoe maatschappelijke thema's de bedrijfsvoering raken. Voorbeelden van thema's zijn klimaatverandering, effecten van palmolie, waterschaarste en de 'blootstelling' van de bank in bijvoorbeeld hun beleggingen of kredieten. In het geval van een retailer zijn waarschijnlijk heel andere thema's relevant. Internal auditors zullen zich dan bijvoorbeeld richten op de effecten van schaarste, klimaatverandering of veiligheid op de toeleveringsketen.



Arjan de Draaijer is associate director bij KPMG Sustainability. Hij is al meer dan veertien jaar actief op het gebied van sustainability assurance en sustainability advies in het internationale bedrijfsleven, onder meer op het snijvlak van Internal Audit en sustainability.

internal audit **à la carte**



EUROPEAN CONFERENCE AMSTERDAM 2012 12 - 14 SEPTEMBER

RESERVEER NU IN JE AGENDA!



WELCOME TO AMSTERDAM

Meld je nu aan voor de early bird aanbieding op:

www.iiacongres.nl



Kwaliteitstoets met toegevoegde waarde

Sinds begin dit jaar zijn Internal auditors die lid zijn van het IIA, NIVRA en NOREA onderworpen aan een uniforme kwaliteitstoetsing van hun internal auditdienst. Het is uniek in de wereld dat verschillende beroepsorganisaties zich hebben geschaard achter één methodiek, met het doel de kwaliteit van de auditfunctie te verbeteren. In de praktijk zien Marcel Bongers, hoofd Internal Audit bij Nuon en tevens voorzitter van het College Kwaliteitstoetsing IIA, en Arie Beunis, hoofd Internal Audit bij DELA verzekeringen, vanuit eigen ervaring dat de kwaliteitstoets veel voordelen biedt.

Interview: T. van den Hof RD
Tekst: B. van Breevoort

Hoe gaat een kwaliteitstoetsing in zijn werk?

Bongers: "Het begint na de selectie van de betreffende internal auditdienst (IAD) meestal met een intakegesprek tussen een lid van het College Kwaliteitstoetsing, de teamleider van het team dat de toetsing uitvoert en het hoofd van de IAD die getoetst gaat worden. Daarin wordt het proces en de methodiek uitgelegd en wordt de planning nader bepaald. Verder wordt aangegeven wie de toetsing gaat uitvoeren. De reikwijdte van de toetsing wordt gericht op de bestaande structuur, positie en audittaken van de IAD. Alle auditwerkzaamheden worden getoetst. Op basis van het eerste gesprek wordt geschat hoeveel uren er met de toetsing gemoeid zijn. We stellen vervolgens een plan van aanpak op dat uitmondt in een conceptopdrachtbevestiging. Deze bevat informatie over de kosten, de voorwaarden, de aansprakelijkheid, het toetsteam en de tijdsplanning. De toetsing vindt een keer in de vier jaar plaats. Het IIA heeft daarmee de periodiciteit van het NIVRA overgenomen, want internationaal wordt door het IIA een keer in de vijf jaar getoetst. Op verzoek van een organisatie zelf kan de toetsing vaker worden uitgevoerd."¹

Wat zijn de randvoorwaarden?

Bongers: "De randvoorwaarden vloeien voort uit het Reglement Kwaliteitstoetsing IIA. De toetsing moet een rapport opleveren dat een oordeel geeft of de organisatie voldoet aan de in Nederland algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening. Daarbij wordt overigens de aansprakelijkheid voor zover mogelijk uitgesloten, want de toetsing vindt plaats voor en door internal auditors, dus er speelt geen commercieel belang. Het primaire doel is om de IAD een stimulans te geven in zowel haar positie

binnen de organisatie als in de manier van werken. Getoetst wordt aan de in Nederland algemeen aanvaarde normen zoals die zijn gepubliceerd vanuit de beroepsorganisaties.

De kosten worden op basis van nacalculatie aan de te toetsen organisatie doorberekend. Hierbij worden relatief lage uurtarieven gerekend. Dit jaar bedragen die 125 euro per uur voor de teamleider en collegeleden en 100 euro voor de overige teamleden. Daarnaast wordt er een overheadpercentage voor met name het bureau gerekend."



Marcel Bongers (l) en Arie Beunis: "Het primaire doel is om de IAD een stimulans te geven in zowel haar positie binnen de organisatie als in de manier van werken."



Hoe waarborgt u de onafhankelijkheid van de toetsing als deze voor en door internal auditors plaatsvindt?

Bongers: “De toetsers zijn leden van IIA Nederland, NIVRA en NOREA die niet op enigerlei wijze afhankelijk zijn van de getoetste organisatie. Aangezien de toetsers ook niet aangesteld worden door de getoetste organisatie is de objectiviteit optimaal. Sommigen vinden deze onafhankelijkheid daarom zelfs beter dan die van de externe accountant.”

Beunis: “Een bijkomend voordeel is dat de leden van het

in Nederland gekozen hebben voor die belangrijke rol van de beroepsorganisaties in de kwaliteitstoetsing. Deze rol is verankerd in de betreffende drie reglementen ten aanzien van het kwaliteitsonderzoek.”

Hoe ziet het toetsteam eruit? Hoe wordt het samengesteld?

Bongers: “We kijken eerst naar de typologie van de organisatie. De toetsing wordt bij voorkeur geleid door iemand die ervaring heeft met de sector van de getoetste organisatie en op hoog



toetsteam een achtergrond in Internal Audit hebben. Ze hebben met de voeten in dezelfde modder gestaan. Dit zorgt voor kwalitatief goede gesprekken. Bovendien worden leden gerekruteerd die ervaring hebben in de sector waarin de getoetste organisatie actief is. In mijn organisatie hebben stakeholders, zoals de voorzitter van het audit committee en de externe accountant, dat als zeer prettig ervaren.”

Bongers: “In aanvulling op deze toets vanuit de drie beroepsorganisaties kunnen de externe service providers ook goed werk verrichten in de adviesverlening rondom de kwaliteit van IAD's. Echter, de accountantskantoren of andere internal audit providers zullen niet de toetsing vanuit de beroepsorganisaties kunnen vervangen omdat wij

niveau in een IAD heeft gefunctioneerd. Vervolgens worden aan de hand van de grootte van de IAD teamleden toegevoegd zoals IT-auditors, RE's. Afhankelijk van de scope van de audit schakelen we ook iemand in die ruime ervaring heeft met financial audit.’

En wat als het management geen trek heeft in deze externe kwaliteitstoetsing?

Bongers: ‘Ik heb dat nog niet meegemaakt. In Nederland wordt het beroep van internal auditors uitgeoefend op een hoog niveau. Het hoofd Internal Audit is zeer wel in staat gebleken de toegevoegde waarde van het kwaliteitsonderzoek uit te leggen aan het management en de andere stakeholders. Bovendien hebben



de beroepsorganisaties dit als verplichting vastgelegd in hun reglementen en daar moet men zich aan houden, anders voldoet men niet aan de eisen die aan de leden van die beroepsorganisaties worden gesteld. In de praktijk doet de organisatie ook haar voordeel met de toetsing. Vragen als: wat moet de positie van audit zijn in het spanningsveld tussen controle en advies? Is de IAD niet te streng? Wordt er door de IAD wel voldoende aandacht besteed aan de juiste onderwerpen zoals IT of andere strategisch belangrijke zaken voor de onderneming? Het is goed als hierover een discussie wordt aangegaan met de stakeholders zoals de CEO en CFO, omdat zij ook wel eens van een deskundige derde willen horen hoe het zou kunnen of moeten. Vaak heeft alleen het

Het voldoen aan de regels is ook voor een kleine IAD zeer wel mogelijk

bevestigen van de opinie van het hoofd IAD ook al toegevoegde waarde.”

Beunis: “Dat is misschien wel het meest waardevolle van de toetsing: met de belangrijkste stakeholders wordt nog eens nagegaan of uit de IAD wel het optimale resultaat wordt gehaald. Het helpt als deze discussie ook wordt gevoerd met ervaren en professionele vakgenoten van buitenaf.”

De voorzitter van de auditcommissie is verantwoordelijk voor de beoordeling van de internal auditor. Gebeurt dat in de praktijk en gebruikt men daar de kwaliteitstoetsing voor?

Bongers: “Er zijn weinig voorzitters van auditcommissies die daadwerkelijk het hoofd van de IAD beoordelen. Veelal ligt het primaat daartoe bij de CEO die ter zake wel afstemt met de voorzitter van de auditcommissie en de CFO. Het beoordelen van het functioneren van het hoofd IAD is vaak wel goed te doen voor die stakeholders door bijvoorbeeld te evalueren hoe hij optreedt tijdens vergaderingen van de raad van bestuur of van de auditcommissie. Het beoordelen van de toegevoegde waarde van rapportages van de IAD blijkt in de praktijk ook goed mogelijk. Anderzijds is het, begrijpelijkerwijze overigens, moeilijk om als niet-internal auditor de totale kwaliteit van de IAD te beoordelen. Een gefundeerd beeld over of de IAD de juiste dingen doet en of zij op een juiste manier werken, is voor derden erg lastig. De kwaliteitstoetsing blijkt derhalve inderdaad vaak een mooi instrument te zijn om te beoordelen of de IAD goed functioneert. Vele voorzitters van auditcommissies die wij de afgelopen tijd gesproken hebben zijn dan ook zeer geïnteresseerd in onze opinie en aanbevelingen.”

Hoe is het zover gekomen dat de verschillende beroepsorganisaties de kwaliteitstoets hebben gebundeld?

Bongers: “In Nederland zijn de beroepsorganisaties relatief klein van omvang en er was onderling al regelmatig informeel contact.

De verschillende beroepsorganisaties kwamen gezamenlijk tot het inzicht dat het toegevoegde waarde zou bieden als IIA Nederland de lead zou nemen voor de kwaliteitstoetsing van alle betrokken beroepsbeoefenaren. Het IIA had ook de meeste ervaring met het toetsen van internal auditors. Niemand zat te wachten op drie verschillende kwaliteitstoetsingen, één per beroepsorganisatie.”

Beunis: “Er zit veel overlap in de toetscriteria van de verschillende beroepsorganisaties waardoor de vragenlijsten en kwaliteitstoetsingen inderdaad sterk zouden overeenkomen.”

Hoe gaat een kwaliteitstoetsing in zijn werk bij kleine auditdiensten van maximaal vijf fte met een jaarlijkse productie van minder dan 7500 audits?

Bongers: “Wij hebben zeker oog voor de implementatiewijze van de regels. Materialiteit wegen wij zwaarder als formaliteit. Maar er dient wel aan dezelfde regels voldaan te worden. Hier is bewust voor gekozen door alle drie de beroepsorganisaties. Zo moet er bijvoorbeeld een systeem van quality assessment en improvement bestaan, wat ook inhoudt dat er

onafhankelijk van de uitvoerende auditor en zijn managers een beoordeling van een audit plaatsvindt. In de praktijk blijken IAD's van vijf fte zeer goed aan de normen te kunnen voldoen. Wij hebben ook IAD's van drie fte met een voldoende resultaat kunnen toetsen. Dus het voldoen aan de regels is ook voor een kleine IAD zeer wel mogelijk.”

Beunis: “Ik werk bij een kleine IAD en dan is het soms wel zoeken naar hoe je invulling geeft aan standaarden, met name met betrekking tot het kwaliteitsraamwerk. Het vraagt om creativiteit. Ik kan me voorstellen dat het bijvoorbeeld lastig wordt om elkaars werk te reviewen als er minder dan drie internal auditors zijn. Een mogelijke oplossing vereist dan nog meer creativiteit, bijvoorbeeld dat IAD's van verschillende organisaties elkaar dan gaan reviewen.”

Bongers: “In de praktijk komt dat nog niet veel voor. Er zijn overigens ook maar weinig kleine IAD's die dit jaar op de planning stonden. Maar dat gaat veranderen, want vanaf volgend jaar gaan we meer kleinere IAD's selecteren voor de kwaliteitstoetsing. Overigens hebben kleinere IAD's vaak heel veel toegevoegde waarde, zij verrichten veelal meer control- en governancetaken dan grotere IAD's. Hierdoor zijn ze echter geen IAD in de zin van de regelgeving, maar wordt de expertise van de auditors wel breed gebruikt ten behoeve van de organisatie.”

Hoe vindt de selectie plaats?

Bongers: “In Nederland zijn ongeveer honderd IAD's. Deze hebben alle een inventarisatievragenlijst toegestuurd gekregen, waarop ze hun activiteiten hebben moeten invullen en waarbij ook aangegeven is wanneer ze voor het laatst zijn getoetst door een andere instantie. Op basis van die informatie vindt de selectie plaats en zullen jaarlijks circa 35 IAD's geselecteerd worden. Bij die selectie spelen met name een rol: de impact van de IAD, het aantal auditors, de aard van de organisatie en wanneer de laatste toetsing heeft plaatsgevonden. Ten slotte is afgelopen periode de



voorkeur van de IAD meegenomen bij het bepalen van het jaar waarin de toetsing zou moeten plaatsvinden.”

Hoe wordt omgegaan met buitenlandse vestigingen?

Bongers: “Als een IAD het hoofdkantoor heeft in het buitenland en als een deel van de auditfunctie in Nederland zit, moet dat deel van de IAD in Nederland worden getoetst vanuit de beroepsorganisatie. Men toetst dan alleen de werkzaamheden die onder verantwoordelijkheid van de leden IIA-NL, NOREA en/of NIVRA in Nederland worden uitgevoerd. Indien het hoofdkantoor in Nederland is gevestigd en hier de verantwoordelijkheid door een lid van IIA-NL, NIVRA en/of NOREA wordt gedragen voor alle werkzaamheden van de IAD wereldwijd, dan valt de hele IAD binnen de scope. We kijken in die situatie met name naar het beheerssysteem dat ook voor het buitenland geldt en we zullen ook buitenlandse dossiers kunnen selecteren. We gaan er overigens vanuit dat we de dossiers vanuit

Het beoordelen van de toegevoegde waarde van rapportages van de IAD blijkt in de praktijk ook goed mogelijk

Nederland kunnen toetsen. In principe reizen we niet de hele wereld over maar maken we gebruik van bijvoorbeeld video conferencing voor een toelichting op buitenlandse audits. Maar het is wel voorgekomen dat een organisatie ons vraagt om ook in het buitenland toetsingsactiviteiten te doen.”

Hoeveel tijd is een IAD kwijt als men met een kwaliteitstoetsing aan de slag wil?

Bongers: “De vraag naar het tijdsbeslag van een toetsing ligt in lijn met de vraag naar het tijdsbeslag van een reguliere audit. De tijdsbesteding is sterk afhankelijk van een goede begeleiding en voorbereiding door de betreffende IAD. De te toetsen IAD zal vooraf de nodige documentatie dienen te verzamelen en de self assessmentvragenlijsten moeten invullen. Indien zij daar goede verwijzingen naar de onderliggende evidence in opnemen, scheelt dat een hoop tijd. In de offerte gaan wij uit van een gedegen voorbereiding door of namens het hoofd van de IAD. In de praktijk zien we hier wel mogelijkheden ter verbetering. Met name het vooraf inplannen van de afspraken voor de interviews met stakeholders is ook een belangrijke taak van de getoetste organisatie, waar de nodige attentie voor vereist is. In de praktijk zien wij dat de doorlooptijd hierdoor bepaald wordt. Het veldwerk neemt veelal ongeveer een week in beslag. Gedurende die week zullen de betreffende auditors, van wie de audits geselecteerd zijn, beschikbaar moeten zijn voor toelichting op de dossiers.”

Beunis: “Voorafgaand aan de toetsing moet een flink aantal

vragenlijsten worden ingevuld. Dit kost vooral veel tijd als men de eigen organisatie niet op orde heeft. Het veldwerk zelf kost de organisatie relatief weinig tijd. Ik heb gemerkt dat de toetsing heeft geholpen bij het aanscherpen van de positie van de IAD binnen de organisatie en onze ogen zijn geopend voor een verbeterde toepassing van de standaarden. We zijn er sterker uitgekomen. Samen met mijn algemeen directeur zijn we het eens geworden over de bevindingen en conclusies uit het eindrapport. Als je deze stappen op eigen kracht zou moeten maken, neemt dat volgens mij veel meer tijd in beslag.”

Stel, een IAD wil geen externe kwaliteitstoets toelaten. Kan dat?

Bongers: “Ja, dat kan, maar een consequentie is dat men zich dient uit te schrijven als lid van IIA Nederland en voor zover relevant ook het lidmaatschap van de beroepsorganisaties NIVRA en NOREA moet beëindigen. Dit is een stap die men overigens niet snel zet. De leden van de beroepsorganisatie respecteren de verplichtingen die de leden onderling hebben afgesproken.”

Beunis: “Ik vind dat een IAD zich niet kan onttrekken aan de kwaliteitstoets. Het heeft een voorbeeldfunctie naar de organisatie. Als het zich niet conformeert aan de standaarden van de eigen beroepsorganisatie, hoe kan het dan zelf regels afdwingen binnen de eigen organisatie?”

Welke andere ontwikkelingen zien jullie in de praktijk?

Bongers: “Externe accountants raken er steeds meer aan gewend dat andere organisaties kritische vragen stellen hoe zij met Internal Audit omgaan. Wat veel IAD's niet weten is dat NVCOS 610 aanleiding geeft om een document over de auditfunctie te schrijven en dat toe te voegen aan het dossier van de externe accountant.² Mijn advies is: vraag het gewoon op en geef input. Los van de taakopvatting van de IAD is het een belangrijk stuk. De internal auditor en de externe accountant kunnen de corporate governance optimaliseren door gezamenlijk de gewenste auditscope van de organisatie in te vullen. In de praktijk vinden auditcommissies het erg belangrijk dat de audit scope zo optimaal mogelijk wordt ingevuld en er geen inefficiënties en witte vlekken ontstaan. Dus zorg ervoor dat de interne en externe auditors het hele gebied van de organisatie afdekken. Dat ze beelden van de organisatie uitwisselen en met elkaar afstemmen. Dat alleen al is toegevoegde waarde. Zo heeft de internal auditor ook een belangrijke positie richting de opdracht aan de externe accountant, dit in aanvulling op de CFO die in de praktijk vaak nog zonder deze expertise optreedt. Ook in de richting van de auditcommissie kan de IAD regelmatig meer toegevoegde waarde leveren door bijvoorbeeld bij te dragen aan de educatie van commissarissen en audits op terreinen die een hoge mate van maatschappelijke exposure hebben.” □

Noten

1. Zie voor meer informatie 'Frequently Asked Questions (FAQ's) kwaliteitstoetsing IIA-NL' op de site van IIA Nederland.
2. NVCOS 610. Gebruikmaken van de werkzaamheden van interne auditors.

Op 3 november jl. presenteerde Michel Kee – als projectleider en namens het bestuur van IIA Nederland – het resultaat van het onderzoek naar de naleving van de corporate governancecode. Ten overstaan van een kleine dertig internal auditors en enkele andere genodigden overhandigde hij het onderzoeksrapport aan Jos Streppel, voorzitter van de Monitoringcommissie Corporate Governance Code.

Inspirerende inzichten tijdens uitreiking In Control & Disclosurerapport

Drs. A. Man CIA



Het doel van het onderzoek was driedig. Ten eerste het onderzoeken in hoeverre ondernemingen in Nederland aan ‘in control & disclosure’ best practicebepalingen van de code voldoen, bezien van uit de internal auditor. Ten tweede het verzamelen van (aanvullende) best practices en ten derde het doen van aanbevelingen aan de Monitoringcommissie om de code op deze bepalingen aan te scherpen alsmede de rol van

de internal auditor (nog) beter in de code te borgen. Met dit onderzoek, waaraan IAF directeuren van 34 bedrijven (64 procent respons) hebben meegedaan, heeft IIA zich goed op de kaart kunnen zetten.

In beweging

Nadat hij het rapport in ontvangst had genomen, gaf Jos Streppel een eerste reactie. Streppel gaf aan dat blijkt dat de internal audit beroepsgroep in beweging is en dat vindt hij positief. Tevens onderschrijft hij de gedachte, zoals in het rapport aangegeven, van een gecombineerde aanpak van de three lines of defence. Zijns inziens is het opereren in silo's een van de grotere gevaren in de interne beheersing van de organisatie. En met een knipoog gaf hij aan dat internal auditors bekend zijn met de effecten van een geïsoleerde positie.

Ronduit teleurgesteld is Streppel over de uitkomst dat zo'n 40 procent van de geënquêteerden aangaf risicomanagement te zien als een compliance-exercitie. Als mogelijke verklaring noemt hij de entrepreneur-CEO die niet zo in dat soort frameworks gelooft

en de mogelijk zwakke kwaliteit van risicomanagement in de betreffende organisaties, waardoor de toegevoegde waarde (nog) niet duidelijk is geworden. Ook noemde hij als mogelijke oorzaak een inherente zwakte rondom risk frameworks en assurance, die backwards looking zijn, terwijl management veel meer toegevoegde waarde hecht aan forward lookinginformatie (en forward looking assurance bestaat niet).

Aanbevelingen tot aanpassing

Met betrekking tot de aanbevelingen tot aanpassing van de Corporate Governance Code, zoals geformuleerd in het onderzoeksrap-

Jos Streppel: "Elke organisatie heeft een doerak nodig. De IAF is uitstekend gepositioneerd om deze rol te vervullen"

port, was Streppel kort in een initiële reactie daar de commissie zich er nog niet over heeft kunnen buigen. Hij gaf aan dat het al bijzonder is dat de internal auditfunctie expliciet genoemd is en verder wilde hij de code principle based houden en niet te veel gaan voorschrijven. Ook attendeerde hij de schrijvers van het onderzoek erop dat de code er al vanuit gaat dat er een IAF in de organisatie aanwezig is, en zo niet, dat dat dan duidelijk uitgelegd moet worden (comply or explain). Het toevoegen van een bepaling die een IAF voorschrijft, zoals het rapport aanbeveelt, is daar-



mee een technische onmogelijkheid in de structuur van de code. Verder zegde hij toe de aanbevelingen in de Monitoringcommissie te bespreken, dat hij niets kon beloven maar dat hij achter de strekking van de meeste aanbevelingen staat en – ook al worden ze niet overgenomen in de code – deze ook zou willen uitdragen als nadere explicitering. Tot slot pleitte hij voor een sterke betrokkenheid van de IAF bij het ontwikkelen van de zogenaamde soft controls. Hier is de IAF uitermate geschikt voor, gezien dat zij middenin de cultuur van de organisatie staat. Streppel sloot af met de woorden: “Het tast misschien wel je onafhankelijkheid aan, maar je wordt er wel een beter mens van.”

Hans Strikwerda

Na de woorden van Streppel gaf prof.dr. Hans Strikwerda een academisch uur college over het begrip control. Een uitgeschreven collegedictaat is te vinden op de website van het IIA. In dit artikel een paar aardige quotes die voor iedereen goed toepasbaar zijn als stellingen bij een interne vaktechnische bijeenkomst:

- De basisbeginselen van in control, die afkomstig zijn uit de cybernetica, worden nog te weinig toegepast.
- COSO, Internal Audit, riskmanagement en dergelijke, zijn niet wezenlijk voor bestuurders, marktmacht wel.
- Je strategie houdt je geheim.
- Simplisme is de grootste bron van risico.
- De jaarrekening is geen managementinformatie.
- Correct Nederlands is ‘risicobeheerssysteem’, niet ‘risicobeheersingssysteem’.
- Internal Audit richt zich te veel (in haar activiteiten) op het behalen van doelen, terwijl die doelen in veel organisaties niet eens (goed/helder) gedefinieerd zijn.
- Performance management is zonde van de tijd, je moet niet sturen op het verleden, maar op de toekomst.

Tot slot een aanzet voor de beroepsgroep om te komen tot een nieuwe definitie voor Internal Audit: ‘Internal auditing is een functie in de interne organisatie van de onderneming of instelling, die onafhankelijk van alle overige onderdelen en functies van de organisatie, in het belang van de onderneming respectievelijk instelling, tot taak heeft het aanpassingsvermogen van de organisatie met betrekking tot uitgangspunten, concepten en dergelijke te verhogen door betrokkenen te confronteren met hun verouderde routines, mentale en psychologische blokkades en cognitieve tekortkomingen en toeziet op een consistente implementatie van beoogde veranderingen.’

Paneldiscussie

De presentatie werd afgesloten met een paneldiscussie tussen bovengenoemde heren, geleid door Leen Paape. Daar werden elementen uit de nieuwe definitie wel herkend; elke goede manager zoekt in zijn organisatie naar iemand die hem betrapt op zijn blinde vlekken. Vanuit de zaal werd gereageerd dat veel internal auditors al een paar jaar bezig zijn om hun functie te transformeren, zodat zij deze rol (nog beter) kunnen spelen. Strikwerda prikkelde de zaal wederom door te stellen dat internal auditors deze rol niet goed kunnen spelen, omdat zij te gepreconditioneerd zijn door hun opleiding (zeker de RA's) en daarmee het financiële DNA in hun bloed. Iedereen was het erover eens dat vooruitkijken in management heel belangrijk is en dat vooruitkijken op een bepaalde manier strijdig is met controle en beheersing. Strikwerda gaf aan dat er wel degelijk technieken beschikbaar zijn die hierin kunnen ondersteunen, maar dat het in veel organisaties nog ontbreekt aan de toepassing daarvan. Hij sloot af met de tip om eens naar kunstenaars te kijken: die zijn in staat om op basis van minimale signalen brede beelden te scheppen en daarmee dus mogelijke toekomstbeelden te creëren. Michel Kee gaf aan de geluiden tijdens deze sessie mee te nemen naar de IIA-agenda. □

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

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

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



Jack Davidsz

tj 0346 569738

fj 0847 474365

ej info@mas-online.nl

pj Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS

Appreciative inquiry. Het basiswerk

Frank Barrett, Ron Fry, Herman Wittrockx • LannooCampus
• ISBN 9789020991284 • € 16,99



Vandaag de dag kunnen we op basis van het heden de toekomst niet zomaar meer inschatten of voorspellen. Dat is het gevolg van trendbreuken op sociaal, religieus, spiritueel, financieel, ecologisch en economisch vlak. De huidige situatie biedt ruimte voor en creëert zelfs een behoefte aan fundamenteel anders denken over organiseren, leiderschap, samenwerken en samen leren.

Dit boek biedt een waardevol alternatief. De afgelopen twintig jaar groeide appreciative inquiry uit tot een van de meest succesvolle benaderingen om verandering te creëren. Succesvol omdat deze aanpak tot blijvende, zichzelf versterkende resultaten leidt met een impact op het hele systeem. Dit boek is een introductie op de theorie en praktijk van appreciative inquiry en bevat de oorspronkelijke concepten, doorspekt met Europese accenten. De auteurs stonden mede aan de basis van de ontwikkeling van de methode en laten zien hoe Europese organisaties vanuit de A/I-benadering begeleid werden om hun droom werkelijkheid te laten worden. Het boek bevat naast theorie- en praktijkillustraties ook veel praktische tips om zelf aan de slag te gaan.

Waarom goede mensen soms verkeerde dingen doen

Muel Kaptein • Business Contact • ISBN 9789047004479 • € 22,50



Waarom gaan oprechte en gewetensvolle medewerkers soms toch over de schreef? Waardoor ontsporen integere en intelligente bestuurders? Wat zorgt ervoor dat welwillende organisaties ineens hun klanten, werknemers en aandeelhouders om de tuin leiden? Deze actuele en intrigerende vragen die belangrijk zijn voor auditors en managers, worden behandeld in dit boek. Aan de hand van experimenten en praktijkvoorbeelden beschrijft KPMG-partner Muel Kaptein, die eveneens hoogleraar bedrijfskunde is, welke processen en mechanismen in een organisatie ertoe leiden dat goede mensen verkeerde

dingen kunnen doen. Maar ook dat mensen boven zichzelf kunnen uitstijgen.

Het boek laat op een prikkelende manier zien waarom fraudeurs zonnebrillen dragen, een scheve schaats juist goed is, te veel regels tot vlegels leiden en handenwassende collega's verdacht zijn. Eveneens wordt gewaarschuwd voor het continue en sluipende gevaar van DSB, ofwel de Doof-, Stom- en Blindheid van organisaties. Als een van de oplossingen hiervoor introduceert Kaptein het 'tjellen'. Deze eigen vertaling van 'challenge' gaat om het uitdagen van elkaar en om het bevragen van veronderstellingen, standpunten en werkwijzen. En dat op een open, constructieve en prikkelende wijze. Dit tjelniveau is daarom een belangrijk audit-object.

De 52 korte hoofdstukken zijn ingedeeld in zeven belangrijke soft controls voor organisaties. Dit model is een goede basis om soft controls te begrijpen en te meten. En dus een aanrader voor iedereen die zich hierin wil verdiepen.

Het derde alternatief. Het principe van creatieve samenwerking

Stephen R. Covey • Business Contact • ISBN 9789047004158
• € 26,50



Veel conflicten – op het werk, in het gezin of in de politiek – slepen zich voort omdat beide partijen aan hun eigen standpunt vasthouden. De partijen willen elkaar niet echt serieus nemen en ieder vreest zichzelf te verliezen als hij toegeeft.

Stephen Covey leert ons in *Het derde alternatief* dat er meer mogelijk is dan 'jouw manier of mijn manier'. Hij bouwt daarbij

voort op het in *De zeven eigenschappen* geïntroduceerde concept van synergie. Als synergie serieus wordt nagestreefd – en Covey geeft in dit boek talloze voorbeelden van hoe dat kan op kleine en grote schaal – zijn er grote en grootse doorbraken mogelijk. Alles begint met een open, accepterende houding ten aanzien van de ander en het op waarde schatten van diens opvattingen.

Covey laat in dit boek zien dat echte, duurzame oplossingen, of ze nu op het werk, in relaties of op wereldniveau nodig zijn, alleen mogelijk zijn als we het ik-versus-joudenken loslaten en gezamenlijk op zoek gaan naar het derde alternatief: geen compromis maar een nieuwe uitkomst waar iedereen beter aan wordt.



Controller en internal auditor: samen voor organisatiecontinuïteit

Dit is het vierde artikel in de reeks 'De internal auditor aan het woord'. De voorgaande drie artikelen beschrijven het verschil tussen internal auditing en (interne) accountancy.¹ Het derde artikel met de titel 'Hoe het IIA zich de kaas van het brood liet eten' is niet in *Audit Magazine* gepubliceerd, maar wel te vinden op www.iaa.nl. Dit artikel gaat over het belang van een goede samenwerking tussen internal auditors en controllers, nodig om het topmanagement optimaal te kunnen ondersteunen. Voor de onderbouwing van ons betoog maken we gebruik van het model Three Lines of Defence.²

N. Arif RO EMIA
A. Molenkamp RO

Over de toepassing van het model zijn verschillende interpretaties in omloop. We onderzoeken welke veronderstellingen er mogelijk aan ten grondslag liggen als we het model projecteren op de in Nederland gebruikelijke stijl van leidinggeven, een opvatting die het best als 'participatief management' kan worden geduid. Welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn dan aan de verschillende 'lines' toebedeeld? Wat zijn de posities van controllers en managers? Waar plaatsen we nieuwe functies als riskmanager en compliance officer? Blijven staffuncties als beveiligingsfunctionaris, personeelsconsulent en kwaliteitsmanager bestaan? Voorziet de controller inderdaad in de nodige countervailing power naar de extern accountant?

Met de antwoorden hierop schetsen we de contouren van de internal auditfunctie in relatie tot de eerste en tweede lijn. Daarmee wordt ook de noodzaak van een goede samenwerking met de controlfunctie duidelijk want beide functies richten zich op de organisatorische infrastructuur. Daarnaast geven we antwoord op de vraag of er binnen dit concept nog wel plaats is voor een interne accountantsdienst.

Three Lines of Defencemodel

Het Three Lines of Defencemodel maakt expliciet dat het management primair verantwoordelijk is voor de realisatie van de strategie, voor de daarvan afgeleide doelstellingen en voor de beoogde waardecreatie. Dat is naar onze overtuiging de belangrijkste notie van het model. Het lijnmanagement op de diverse organisatieniveaus is aanspreekbaar op de goede sturing en beheersing van de organisatie, op het managen van de risico's die met de bedrijfsvoering samenhangen en op de volledigheid en

betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie. De tussen het decentrale management en de hoogste leiding te maken afspraken zijn doorgaans in managementcontracten opgenomen.

De tweede lijn is verantwoordelijk voor de structuur en inrichting van de organisatie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de inbedding van concerncomités, om de positionering van decentrale controllers en om het ontwikkelen van voorschriften over toe te passen wet- en regelgeving. De tweede lijn ondersteunt het verantwoordelijke management bij het identificeren en bewaken van risico's. De tweede lijn ontwikkelt systemen voor procesbeheersing, planning & control, informatieverwerking, communicatie en rapportage. Dit ter ondersteuning van de decentrale lijnmanager bij het bijsturen van de procesvoering, het uitvoeren van evaluaties en het afleggen van verantwoording.

De derde lijn in het model staat voor de internal auditfunctie (IAF). Deze voorziet de hoogste leiding van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing. IAF is dus niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie, IAF kan wel worden aangesproken op de mate waarin ze in staat is om de inconsistenties in de opzet en het bestaan van de control frameworks te analyseren en zichtbaar te maken.

Management control revisited

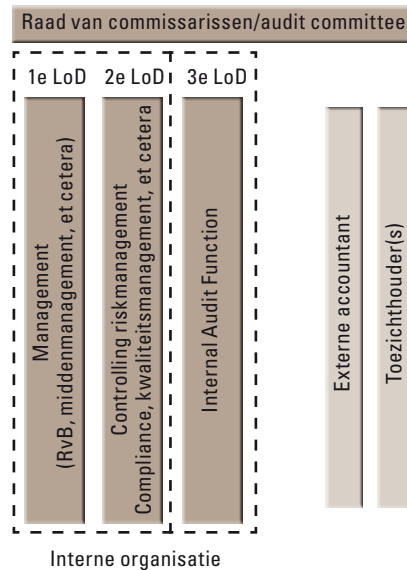
Toenemend toezicht leidt momenteel tot vernieuwde aandacht voor de kwaliteit van inrichting van management control. Zowel op het niveau van de concernleiding, bij het decentrale management als binnen de feitelijke procesvoering worden de infrastructurele voorzieningen tegen het licht gehouden. Bewaking van



doelstellingenrealisatie en van de beoogde creatie van waarden vraagt in toenemende mate om continuous monitoring. De toegevoegde waarde van concerncomités wordt meer en meer manifest. Het opleveren van in control statements en het invoeren van een participatieve leiderschapsstijl bij het resultaatverantwoordelijke management vereisen professioneel projectmanagement. Het integreren in de procesvoering van beheersingsmaatregelen op het gebied van sustainability, integriteit, financiële controle, compliance en risico's vraagt om een gedegen conceptueel model en veel deskundigheid en ervaring in de toepassing daarvan. De vraag is of het Three Lines of Defencemodel de gewenste inzichten kan leveren en of de controller en de internal auditor kunnen voldoen aan de hoge eisen die het management, mede op basis van dat model, aan deze functies dient te stellen.

De eerste lijn

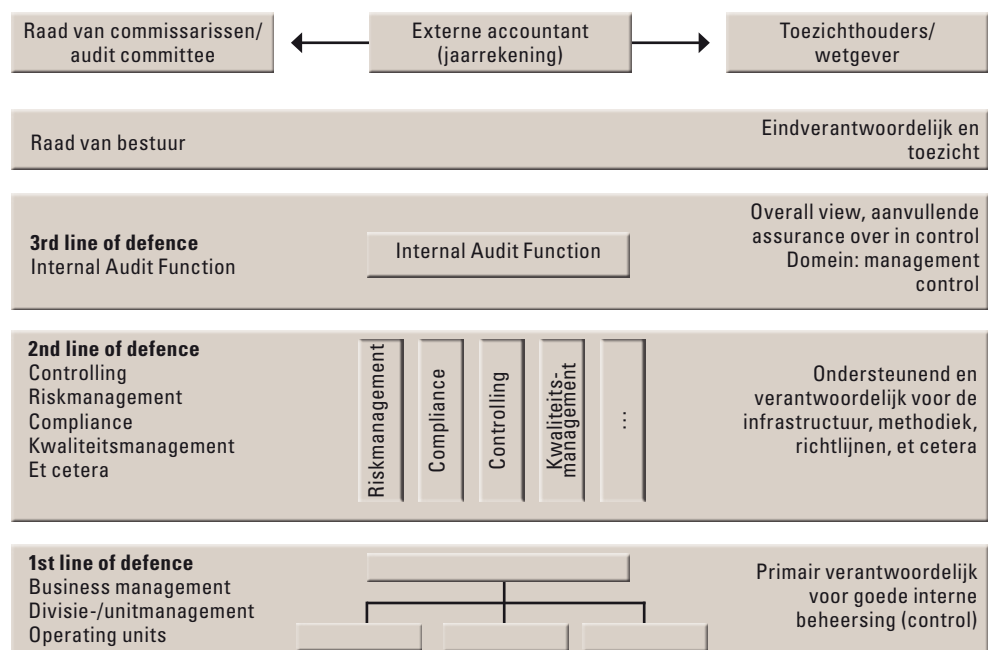
Bij een ver doorgevoerde decentrale verantwoordelijkheidstelling binnen de eerste lijn zullen de decentrale managers een integraal sturingsconcept hanteren. Dat betekent dat zij moeten beschikken over alle kennis- en ervaringsgebieden die relevant zijn voor de sturing en beheersing van het aan hen toegewezen organisatieonderdeel. De manager geeft dan niet alleen leiding aan de disciplines die in het primaire proces van de organisatie cruciaal zijn zoals balie-employees en productiemedewerkers. Ook ondersteunende en controlerende medewerkers zoals administrateurs, personeelsfunctionarissen, riskmanagers, interne controlefunctionarissen en controllers worden door het decentraal management aangestuurd. Bij de wijze van werken van de ondersteunende en controlerende medewerkers maken deze functionarissen verplicht gebruik van de standaarden en methoden die centraal, ofwel in de tweede lijn, zijn ontwikkeld. We spreken dan wel over de functionele verantwoordelijkheid van die tweede lijn voor de kwaliteit van de opzet en de goede werking van die producten die de eerste lijn moet toepassen. De achterliggende bedoeling hiervan is dat de organisatie daarmee een eenheid van opvatting kent over normen, standaarden, regels en voorschriften. Uniformering die nodig is om in de organisatie een eenheid van denken en interpreteren te bewerkstelligen en het mogelijk te maken dat consolidatie van gegevens en informatie kan plaatsvinden. *Figuur 1* geeft schematisch de positie weer van de drie lijnen, de raad van commissarissen, de externe accountant en de toezichthouder(s). Tevens is gepoogd het onderscheid tussen interne organisatie en de extern betrokkenen weer te geven.



Figuur 1. De positie van de drie lijnen

Wat sommigen nog aan het model toevoegen is de vierde lijn, die staat voor de externe accountant. Die accountant is per definitie extern en kan dus principieel geen deel uitmaken van de interne organisatie. De accountant vertegenwoordigt het publieke belang. Het is de wettelijke taak van de accountant om de belangrijke vraag over de betrouwbaarheid van de jaarrekening te beantwoorden. En dat doet de accountant primair voor 'de buitenwereld'. *Figuur 2* bevat een andere manier om het model van Three Lines of Defence te visualiseren. Hierin zijn tevens beknopt de rollen van alle betrokkenen verwoord. Deze rollen worden verder in het artikel uitgewerkt.

Het is heel gebruikelijk om de organisatie in 'verticale zin' op te delen in strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau zijn er diverse concerncomités waar lijn en staf ge-



Figuur 2. Een andere manier van visualiseren van het Three Lines of Defencemodel



zamenlijk de uitgangspunten en aanpak op hoofdlijnen uitwerken. De strategische doelen vormen hierbij het vertrekpunt. Dit beleid en de uitgangspunten zijn richtinggevend voor het middelmanagement, ook wel tactisch niveau genoemd. Hier wordt het beleid vertaald en geoperationaliseerd in afdelings- en jaarplannen.

Het juist interpreteren van het beleid is hierbij cruciaal. Op operationeel niveau vinden de primaire processen plaats die, als het goed is, beheerst worden op een wijze die consistent is met het hogere beleid en de organisatiedoelen. Deze *verticale consistentie* is essentieel voor een goede interne beheersing. Stel dat klantgerichtheid een strategisch speerpunt is voor de organisatie. Dan mag je op operationeel niveau verwachten dat deze kritieke succesfactor (KSF) geoperationaliseerd, dat wil zeggen meetbaar gemaakt is, voor de processen die bepalend zijn voor klantgerichtheid. Dit is een randvoorwaarde voor de lijnmanagers om te kunnen sturen op deze KSF. Zonder deze verticale consistentie is het strategisch speerpunt klantgerichtheid gedoemd te verworden tot 'wishful thinking'.

De tweede lijn

Het is de bedoeling van de bedenkers van het model om de omvang van de tweede lijn te beperken. Die beperkte capaciteit is dan bestemd voor het ontwerp van de infrastructuur en de control frameworks, nodig om een effectieve en efficiënte uitvoering te garanderen. We verwachten binnen die tweede lijn dus medewerkers aan te treffen met een hoogwaardig en gezaghebbend kennis- en ervaringsniveau. Het gaat immers om discontinue activiteiten als het ondersteunen van strategievorming, het coördineren van concerncomités en het ontwerpen en onderhouden van voorschriften, regelgeving en systemen. De effectieve en betrouwbare toepassing van de ontwikkelde methoden en technieken is vervolgens aan de eerste lijn voorbehouden.

De tweede lijn fungeert dus als een collectief van 'architecten' voor de vormgeving van de structuur, de systemen en de procedures die nodig zijn voor de inrichting en het doen functioneren van de strategische, tactische en operationele processen. In die tweede lijn zouden disciplines een plek kunnen innemen die bijvoorbeeld relevant zijn voor:

- strategieontwikkeling;
- riskmanagement;
- research en innovatie;
- juridische zaken;
- controlling.

De aard en omvang van de disciplines in de tweede lijn zijn vooral afhankelijk van de opvatting over de mate van eindverantwoordelijkheid die in de eerste lijn is belegd. Steunt het topmanagement vooral op haar staven of is juist het managementteam dominant in het communicatie- en besluitvormingsproces?

De derde lijn

De internal auditfunctie is naast de eerste en de tweede lijn gepositioneerd en rapporteert direct aan de CEO dan wel het auditcomité. Deze distantie is een vereiste om het verantwoordelijke management onafhankelijk en objectief feedback te kunnen geven,

inclusief de onaangename verrassingen. IAF verhoogt het leervermogen van de organisatie en verstrekt aanvullende zekerheid over de mate waarin de organisatie beantwoordt aan de uitgangspunten die ze zichzelf heeft gesteld.^{3,4} Het bijvoeglijk naamwoord 'aanvullend' is niet toevallig gekozen: de primaire zekerheid dient de eerste lijn, met hulp van de tweede lijn, zelf te organiseren. De derde lijn heeft in essentie maar een taak: het reflecteren op inconsistenties in de managementcyclus. IAF rapporteert, als multidisciplinair team, het hoogste management over de vraag of de organisatie op cruciale punten functioneert zoals beoogd.

Interne accountantscontrole

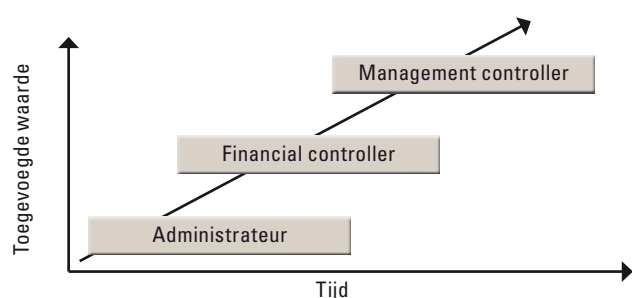
In de praktijk zien we dat allerlei interne controletaken bij de IAF worden belegd waardoor de IAF oneigenlijke taken uitvoert. Dergelijke 'gemengde' groepen doen het basisprincipe van het Three Lines of Defencemodel geweld aan. Eenzelfde redenering geldt als jaarrekeningwerkzaamheden door de IAF worden uitgevoerd. In de praktijk betekent het laatste dat er feitelijk sprake is van een interne accountantsdienst die ook internal auditwerkzaamheden verricht. Een dergelijke constructie heeft meestal tot gevolg dat de financial auditactiviteiten prioriteit hebben en operational audits, ook al door het ontbreken van de nodige competenties, beperkt aan bod komen.

Deze combinatie is vooral bestuurlijk, men dient twee heren, en niet aanvaardbaar. Bovendien heeft de extern accountant vaak niet het noodzakelijke rechtstreekse contact met controller en lijnmanager, maar wordt veel afgestemd met de intern accountant. Een omstandigheid die het controlbewustzijn van de eerste lijn en de countervailing power bij de controller niet ten goede komen. Kortom, een interne accountantsdienst heeft geen functie in het concept van de Three Lines of Defence.

De controller

Was de controller aanvankelijk de administrateur van het bedrijf, in toenemende mate zien we dat de controller een positie als adviseur voor het topmanagement gaat innemen. *Figuur 3* schetst globaal deze ontwikkeling naar 'de nieuwe controller'.⁵

De managementcontroller is te vergelijken met de internal auditor die als coach van het lijnmanagement optreedt. Beiden hebben hetzelfde object van aandacht, te weten: management control. De controller vanuit een inrichtend en 'bouwend' perspectief; de auditor vanuit een onafhankelijk en toetsend perspectief. Deze control-



Figuur 3. De ontwikkeling naar de 'nieuwe controller'



ler 'nieuwe stijl' neemt niet zelden zitting in het managementteam, coördineert de staffunctionarissen en stuurt functioneel de centraal geplaatste divisie- en werkmaatschappijcontrollers aan. De controller verbreedt dus zijn scope tot het geheel aan frameworks en regelgeving dat de besturing en beheersing van de organisatie ondersteunt. De oorspronkelijk financieel georiënteerde planning- & controlsystemen zijn nu vaak toegerust op kwantitatieve besturings- en verantwoordingsinformatie. De controller fungeert als analist en leverancier van beleidsinformatie, investeringsprognoses, begrotingen en het bestuursverslag. Daarmee bepaalt hij mede de strategische koers van de organisatie. Gezien de achtergrond van de controller moet hij in staat worden geacht nieuwe besturingsconcepten door te voeren, nieuwe functies binnen de stafcapaciteit bijeen te brengen en een zodanige samenwerkings- en dienstbaarheidscultuur te creëren dat het management ook qua kwaliteit van management control blijvend kan rekenen op haar controller als de ultieme regisseur.

Op het continuüm van inspecteur tot organisatiecoach schuift de auditor op naar de adviserende of raadgevende rol

Controller en internal auditor als bondgenoten

De internal auditor doet onderzoek naar de kwaliteit van management control en geeft een oordeel over de wijze waarop de control frameworks in de organisatie zijn opgebouwd en worden benut. Voor het verkrijgen van informatie over de geldende normen en de formele systemen is de internal auditor afhankelijk van de controller. Dat is in veel gevallen de functionaris die voor de kwaliteit van de frameworks verantwoordelijk is. Hij heeft de informatiesystemen en de concernregelgeving ontworpen, deze mede ontwikkeld en onder zijn regie laten implementeren. In het Three Lines of Defence model wordt deze controllerverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de inrichting van de organisatie nog eens aangescherpt.

Met het meer in control raken van organisaties en het doorvoeren van participatief management verschuift de rol van de auditor van interne controlespecialist naar beoordelaar van systemen. Op het continuüm van inspecteur tot organisatiecoach schuift de auditor dus op naar de adviserende of raadgevende rol. Dat betekent dat de internal auditor contact moet houden met control om af te stemmen over plannen, over gemaakte afspraken en over onderhanden zijnde projecten van nieuwe en in gebruik zijnde beheerssystemen. Dat geldt ook voor de afspraken die over de maintenance van systemen en structuren zijn gemaakt.

Voorwaarden voor samenwerking

Het heeft er alle schijn van dat veel veranderingen zich buiten de invloedssfeer van de controller hebben voltrokken. Veel organisaties beantwoorden ook mede daardoor niet aan het 'ideale' profiel

van de controller als regisseur van de control frameworks. Ook voor de auditor geldt dat deze niet altijd de positie heeft verworven die hij, gezien de theorie, zou moeten innemen. Bij de controller gelden vooral belemmeringen op het vlak van een inhaalrace om zich alsnog de functie van regisseur zich toe te eigenen. Bij de internal auditor is er vooral sprake van een verstoring in de ontwikkeling omdat audit nog vaak wordt geassocieerd met interne controle en accountantscontrole.

Besturen van IIA en VRC

Door te vertrouwen op eigen kracht heeft de controller in de maatschappij een herkenbare identiteit en een unieke positie verworven. Het vestigen van de RC-titel en het professionaliseren van de beroepsorganisatie VRC bevestigt ook maatschappelijk de toegevoegde waarde van de controller. De internal auditor heeft in de controller een natuurlijke bondgenoot wat betreft het leveren van advies en feedback aan de hoogste leiding. Maar ook kan de weg die de controller heeft afgelegd naar de maatschappelijke erkenning van de titel, de internal auditor als voorbeeld dienen. De voorwaarden voor een goede samenwerking zijn dus aanwezig, het is nu zaak om deze mogelijkheden in de praktijk en op het niveau van het IIA- en het VRC-bestuur te benutten. □



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



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

Noten

1. Arif, N. en A. Molenkamp, 'De internal auditor aan het woord', *Audit Magazine*, maart 2010.
2. Arif, N. en A. Molenkamp, 'Over het kaf en het koren', *Audit Magazine*, maart 2011.
3. Arif, N. en A. Molenkamp, 'Hoe het IIA zich de kaas van het brood liet eten', www.iaa.nl.
4. HM Treasury, *Good Practice Guide: the internal audit role in information assurance*, 2009, ISBN 9781845325596.
5. 'Weten waar de top wakker van ligt', *de Accountant*, februari 2008.
6. Arif en Vos 'De IAF in het bedrijfsleven anno nu', *Audit Magazine*, mei 2008.
7. Driessen en Molenkamp, 'Managementkundige benadering van internal auditing', 2008.



Corruptie is geen ver-van-mijn-bedshow

Michel van Hulten • Corruptie, handel in macht en invloed • SDU • ISBN 9789012573238

R.J. Klamer*

Wat een bijzondere verteller. Dat is mijn eerste indruk van dit boek. Michel van Hulten heb ik ooit ontmoet in Botswana. Hij vertelde toen een anekdote over zijn tijd in de 'Coalition for Africa'. Hij moest, samen met Jan Pronk (als minister voor Ontwikkelingssamenwerking en oprichter van de Coalition), op een conferentie in een Afrikaans land zijn. De delegatie bestond uit vijf personen. Tot ieders verbazing werden er bij aankomst vijf grote limousines voorgerezen. Uiteraard werden de vier niet-functionele limousines weggestuurd. Toch was Van Hulten niet echt verbaasd dat de vijf limousines wel op de rekening stonden die hij later als secretaris onder ogen kreeg. Afspraak is immers afspraak.

Ik moest sterk aan deze anekdote denken toen ik het boek las. Is dit nu corruptie? Nepotisme? Of je gewoon houden aan een afspraak? En waarom moesten er vijf auto's komen? Corruptie? Of gewoon beleefd en zorgzaam?

Dit soort vragen ga je stellen als je het boek hebt gelezen. Bij veel mensen bestaat de indruk dat corruptie voornamelijk speelt in ontwikkelingslanden. Vooral de Afrikaanse landen beneden de Sahara staan niet goed bekend wat dit betreft. Wat Van Hulten echter aantoonde is dat dit plaatje wel wat bijstelling behoeft. Want het komt tegelijkertijd ook heel dichtbij. Natuurlijk, wij leven in een land met nagenoeg geen corruptie. Denken we. Of toch niet? Een minister van Verkeer en Waterstaat die een hoge baan bij de KLM krijgt? Of bij KPMG? En wat moeten we met een wethouder die een projectontwikkelaar tijdens de planvorming steunt en nadat een en ander is gerealiseerd, opeens niet meer thuis geeft. Klein bier? De schrijver behandelt veel in zijn boek.

Gelardeerd met tientallen voorbeelden. En met cijfers. Honderden cijfers. Dat is eigenlijk het enige zwakke aan het boek. Er spreekt een soort bewijsdrang uit. Misschien moet dat ook wel, omdat het anders niet geloofd wordt. Ik had liever meer verhalen gelezen. Die komen bij mij sterker over.

Wat ik heel erg goed vind aan het boek (en daar duikt de lector 'governance' in Van Hulten op) is het eind. Het laatste hoofdstuk 'Wat te doen?' geeft heldere en praktische antwoorden. Zeventien instrumenten die gebruikt kunnen worden, noemt de lector. En vervolgens duidt hij aan dat op de Erasmus Universiteit gewerkt is aan de Tafel van Elf. Een checklist waarin elf dimensies aan de orde komen die gebruikt kunnen worden om maatregelen en beleidsinstrumenten te ontwikkelen om corruptie te voorkomen. En dat is nog altijd het belangrijkste en het goedkoopst. Van de 1000 miljard die naar schatting jaarlijks wordt verspild aan corruptie, komt door opsporing en onderzoek achteraf hooguit 1 procent terug. En dat betekent dat de rest als een soort omzetbelasting door iedereen in de wereld gewoon betaald moet worden. Voorkomen is dus vele malen effectiever dan opsporing. Vooral het gebruiken van de genoemde instrumenten is een aanrader voor elke manager die integer wil handelen.

Het boek eindigt met een zelftest. Al lezend moest ik denken aan een recent voorval. Ik was in Vietnam in gesprek met een directeur personeelszaken. Dat gesprek moest plotseling worden verplaatst want hij moest naar het ziekenhuis. Mijn reactie was meelevend en ik vroeg wat hem mankeerde. Nee, hem

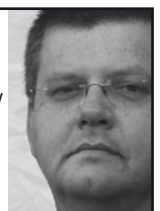


mankeerde niets, hij moest met zijn neefje (die in de provincie woont) naar het ziekenhuis. Hoezo, vroeg ik hem. "Wel, ik moet mee omdat ik de dokter ervan moet overtuigen dat hij hem met spoed moet behandelen", antwoordde hij. Het bleek dat de dokter extra betaald moest worden, maar dat hij als directeur ook invloed had en erbij moest blijven. Anders werd het nog duurder. Nu werd het neefje binnen een week geopereerd.

Uiteraard had ik mijn oordeel al klaar. Na lezing van dit boek en na het doen van de test, realiseerde ik mij dat ik bijna hetzelfde deed. Mijn dure (extra betaalde) zorgpolis geeft mij het recht om hun zorgconsultant in te schakelen als een MRI-scan in een ziekenhuis te lang duurt. Dan gaan we (tegen betaling) toch naar een particulier instituut. In Nederland is dat 'gewone' zorg. Hoeveel anders is dit vergeleken met de zorg in Vietnam?

Dr. Michel van Hulten heeft een vertellend boek geschreven waarin hij duidelijk maakt dat integriteit, openheid en respect alles te maken hebben met ethiek. En dat voorkomen altijd beter is dan genezen (of bestraffen). Door gewoon open te zijn. En vooral door niet te denken dat 'corruptie' een ver-van-mijn-bedshow is.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentele bv (www.sentele.nl)
✉ klamer@sentele.nl



Innovatie is niet alleen voor ondernemingen van belang. Ook voor een internal auditafdeling is innovatie cruciaal. Echter, de vraag blijft hoe innovatie vorm moet worden gegeven binnen de internal auditafdeling. Een antwoord en een eerste aanzet is te vinden in dit artikel.

Het organiseren van innovatie binnen de internal auditafdeling

R. Sloothak MSc. EMIA

De roep om meer toegevoegde waarde te leveren door de internal auditafdeling (IAD) door het uitvoeren van nieuwe auditactiviteiten neemt al jaren toe. Daarnaast bestaan op dit moment uitdagingen voor een IAD, zoals 'het meer doen met minder' en het stroomlijnen van het auditproces. Om dit te realiseren is het van levensbelang voor een IAD om te innoveren waar mogelijk. Ook de *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (IIA, 2011) hecht belang aan innovatie en verwoordt dit op impliciete wijze voor een IAD. Audit standard 1300 *Quality Assurance and Improvement Plan* stelt dat: 'The chief audit executive must develop and maintain a quality assurance and improvement program that covers all aspects of the internal audit activity'. Echter, alleen gebruikmaken van een verbeterplan is niet voldoende voor een IAD om te innoveren. Gelukkig bestaan er verschillende organisatiemechanismen die door het management van een IAD kunnen worden ingezet om te innoveren.

Wat is innovatie?

Elke publicatie heeft bijna een andere definitie voor het begrip innovatie en hanteert een andere voorwaarde. De voorwaarde richt zich voornamelijk op de vraag hoe *nieuw* een innovatie moet zijn. Schumpeter (1934) was de eerste die het belang van innovaties onderstreepte voor economische ontwikkeling. Schumpeter stelt dat het bij een innovatie draait om: 'The introduction of a new good or a new quality of a good in the market; the introduction of a new production method, including a new way of handling a commodity commercially; carrying out a new organisation of industry; opening of a new market; and the conquest of a new source of raw materials or semi-finished products'. Hoewel Schumpeter tenminste 'nieuw voor de sector' eist, zien managers in het bedrijfsleven 'nieuw voor de organisatie' als onderscheidend criterium voor innovatie (Cobbenhagen, 1996). Als we de

opmerking van Cobbenhagen in ogeschouw nemen kunnen we 'nieuw voor een IAD' als een innovatie bestempelen binnen het vakgebied internal auditing.

Welke soorten innovaties zijn er?

Tushman & Nadler (1986) maken onderscheid tussen 'product-' en 'procesinnovaties' waar Damanpour (1991) verschil maakt tussen 'technische' en 'administratieve' innovaties. Technische innovaties behoren toe aan producten, diensten en de productie-procestechnologie. Administratieve innovaties daarentegen hebben betrekking op veranderingen ten aanzien van de organisatiestructuur en administratieve processen en procedures. Ook wordt vaak onderscheid gemaakt tussen 'radicale' en 'incrementele' innovaties (Jansen et al, 2006). Radicale innovaties brengen een duidelijke verandering teweeg ten aanzien van hoe activiteiten worden uitgevoerd terwijl incrementele innovaties plaatsvinden door kleine routinematige veranderingen die niet veel verschillen van huidige organisationele activiteiten. Overigens zijn nog veel meer classificaties door de jaren heen voorgesteld.

Innovaties binnen internal auditing

In de loop der jaren hebben verschillende innovaties die inmiddels wellicht gemeengoed zijn geworden binnen IAD's, het licht gezien binnen internal auditing. Zo is de dienstverlening van IAD's de afgelopen jaren sterk uitgebreid. Tegenwoordig worden ook compliance-, integriteit- en soft controlsaudits uitgevoerd naast de meer traditionele audits en er wordt nu veelvuldig gebruikgemaakt van control self assessments (CSA). Recenter heeft vooral de invloed van technologie een vlucht genomen waarin we een aantal innovaties kunnen herkennen zoals speciale internal auditsoftware die de infrastructuur en het internal auditproces ondersteunen en stroomlijnen (gebruik van bijvoorbeeld GRC-tooling)



en het gebruik van computer-assisted audit techniques (CAATS), zoals data retrieval software, data mining software en continuous auditing & monitoring.

Welke mogelijkheden zijn er om innovatie te organiseren?

De vraag blijft natuurlijk hoe innovaties (alle soorten) moeten worden gegenereerd. Hierbij is het van belang om het organiseren van innovatie te benaderen op het niveau van de IAD en definieer ik het organiseren van innovatie binnen een IAD als volgt: 'de maatregelen die het management van de IAD treft om te innoveren'. Is een innovatie eenmaal gegenereerd, dan dient deze verder te worden ontwikkeld op het tweede niveau, het projectniveau. In een projectgroep kan de innovatie worden uitgewerkt en geïmplementeerd, wat gezien kan worden als het 'managen van een innovatie'. Het management van de IAD kan verschillende maatregelen treffen door gebruik te maken van organisatiemechanismen om innovatie

value and improve the University's organization's operations; and to help the organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach for evaluating and improving the effectiveness of risk management, control and governance processes. In doing so, we will be considered among the leaders in our profession by providing an environment rewarding diversity, empowerment, innovation, teamwork and open communication (...).'

Opstellen en meten van innovatiedoelstellingen binnen de IAD

Het management van de IAD kan ook innovatiedoelstellingen opnemen in het strategisch jaarplan om richting te geven aan innovatie. Daarnaast is het van belang dat deze doelstellingen meetbaar worden gemaakt met behulp van kritische succesfactoren en critical performanceindicators en deze onderdeel uit te laten maken van het prestatie-meetsysteem van de IAD. Binnen de Balanced Score Card is innovatie zelfs al een van de perspectieven. Het innovatieperspectief kan bijvoorbeeld meten hoe vaak de IAD nieuwe audittechnieken of -diensten heeft geïntroduceerd of hoeveel uren is besteed aan productontwikkeling.

Beleggen van verantwoordelijkheid binnen de IAD

Om te zorgen dat innovatie ook daadwerkelijk aandacht krijgt zal ook de verantwoordelijkheid binnen de IAD hierover moeten worden belegd. De belegging van de verantwoordelijkheid ten aanzien van innovatie kan binnen een afdeling Vaktechniek of anders bij een daartoe aangewezen (senior) auditor indien een afdeling Vaktechniek ontbreekt.

Categorie Humanresourcesmanagement

Training en opleiding van internal auditors

Training en opleiding dragen bij aan verwerving van nieuwe kennis en vaardigheden en bieden kansen om tot nieuwe ideeën te komen. Dit geldt vooral als de trainingen en opleidingen met andere afdelingen of auditors worden gehouden omdat de diversiteit van kennis en ervaringen een context biedt voor kruisbestuiving wat kan uitmonden in nieuwe ideeën (Molleman & Broekhuis, 2000). Training, opleiding en ontwikkeling voor internal auditors kan vorm krijgen binnen een IAD via specialistische cursussen, het bezoeken van conferenties en intervisie.

Innovatie verankeren in het werving- en selectieproces

Om er zeker van te zijn dat de IAD innovatieve mensen selecteert, kan het management van de IAD de werving- en selectiecriteria zo inrichten zodat zij innovatieve internal auditors selecteren. Tegenwoordig zijn er veel voorbeelden te vinden van wervingsadvertenties voor internal auditors waarbij innovatie wordt genoemd als een van de vereiste kwalificaties. Via assessments en interviews kan innovatie verder worden vormgegeven binnen het werving- en selectieproces.

Innovatie verankeren in de jaarplannen van internal auditors

Naast het verankeren van innovatie in het werving- en selectieproces kan het management van de IAD innovatie ook laten opnemen in het jaarplan van auditmedewerkers. Zij kunnen bijvoorbeeld opnemen dat zij het komende jaar tenminste drie nieuwe ideeën

Het management van de IAD speelt een sleutelrol in het vormen, versterken en ondersteunen van een innovatieve cultuur

te organiseren. Deze kunnen gestructureerd worden aan de hand van vier verschillende categorieën (geselecteerd naar de aard van de mechanismen), namelijk: 1) strategie; 2) humanresourcesmanagement; 3) cultuur; en 4) innovatietechnieken en -systemen.

Categorie Strategie

Innovatie verankeren in de visie van de IAD

Een strategische innovatievisie kan ontwikkeld worden door het management van de IAD en opgenomen worden in een vision statement, wat werkt als een incentive voor alle auditmedewerkers om zich in te spannen voor innovatie. Een voorbeeld van een innovatief vision statement van een IAD is die van The American University in Cairo waarvoor de volgende vision statement geldt: 'Our vision is excellence in fulfilling our responsibilities to our customers and leadership in our profession. Our goal is to create an environment with fosters: (...) Innovation: We encourage initiative and innovation. We profit from a diversity of ideas. Recognition is bestowed on those who are innovative and accept responsibility for their actions. Mistakes are considered challenges from which we learn.'

Innovatie verankeren in de missie van de IAD

Vanuit de visie kan de 'notie' van innovatie in de mission statement van de IAD worden opgenomen door het management van de IAD. Vervolgens dient deze missie krachtig aan de auditmedewerkers te worden gecommuniceerd. Een voorbeeld hiervan is de mission statement van de IAD van de University of Louisville die de volgende mission statement kent: 'To provide independent and objective assurance and consulting services designed to add

aandragen om het auditproces te verbeteren.

Internal auditors beoordelen op innovatie

Als innovatie is opgenomen in het jaarplan dan moeten medewerkers aan het eind van het jaar ook beoordeeld worden op hun innovatieprestaties door het management van de IAD. Het beoordelen van medewerkers is namelijk cruciaal om innovatie mogelijk te maken.

Innovatie verankeren in de beloningsstructuur

Is innovatie opgenomen in de jaarplannen en beoordelingscyclus dan kan het management van de IAD innovatie ook opnemen in de beloningsstructuur van internal auditors.

Categorie Cultuur

Innovatie verankeren in de kernwaarden en normen binnen de IAD

Het management van een IAD kan ook kernwaarden en normen die innovatief gedrag stimuleren opstellen en hanteren. Duidelijke kernwaarden helpen om te focussen en bepaald gedrag te stimuleren. In lijn met de kernwaarden zijn er de normen binnen een organisatie. De normen specificeren de betekenis van kernwaarden binnen de organisatie en maken duidelijk welk gedrag gewenst is (Tusman & Nadler, 1986). Een voorbeeld van innovatieve kernwaarden zijn die van de IAD van de Universiteit van Melbourne. Een van de kernwaarden die zij hanteert is verwoord als volgt: 'The values adopted by Internal Audit are based on those of the Division of the Senior Vice-Principal. (...) They are: enthusiasm, flexibility and innovation (...).'

Leiding van de IAD stimuleert innovatie

Executive audit management en auditmanagers spelen een sleutelrol binnen de IAD in het vormen, versterken en het ondersteunen van een innovatieve cultuur. Dit kan bijvoorbeeld door het uitdelen van schouderklopjes en het toezien op het naleven van de normen die innovatie stimuleren. Het is van belang dat het management van de IAD constant innovatie aanspoort.

Categorie Innovatietechnieken en -systemen **Uitvoeren van auditbeoordelingen binnen de IAD**

Veel kennis (en vernieuwing) die wordt opgedaan tijdens het uitvoeren van opdrachten verdwijnt als dit na afloop niet expliciet wordt vastgelegd. Het management van de IAD kan het uitvoeren van auditbeoordelingen implementeren om deze kennis te borgen en te gebruiken.

Toepassen van de creativiteitstechniek brainstorming binnen de IAD

Een andere techniek is het toepassen van de creativiteitstechniek brainstorming. Het management van de IAD kan structureel tijd vrijmaken zodat internal auditors kunnen brainstormen waardoor verschillende ideeën boven komen drijven die vervolgens kunnen leiden tot waardevolle innovaties.

Implementeren en gebruikmaken van een formeel suggestiesysteem binnen de IAD

Het management van de IAD kan ook gebruikmaken van een suggestiesysteem. Een dergelijk systeem is er om ideeën los te weken. Een voorbeeld van een suggestiesysteem is de klassieke ideeënbus. Tegenwoordig zijn er ook modernere technieken die deze ideeënbus vervangen, zoals speciale platformen op intranet.

Tot slot

In dit artikel zijn verschillende organisatiemechanismen geïdentificeerd en geclassificeerd die door het managementteam van de IAD ingezet kunnen worden om innovatie te organiseren. De volgende stap is om te kijken in hoeverre in de praktijk IAD's dit ook daadwerkelijk toepassen. Daarnaast kunnen er in de praktijk wellicht nog andere organisatiemechanismen worden gevonden die ervoor zorgen dat IAD's innoveren. Ook is het interessant om te toetsen of er wellicht verschil zit tussen de IAD's onderling. Het vermoeden bestaat namelijk dat er verschil zit tussen grote IAD's en de kleine IAD's. Gezien de personele omvang zullen grote IAD's meer zaken geformaliseerd en georganiseerd hebben dan kleine IAD's. □

Literatuur

- Cobbenhagen, J., *Managing Innovation at the Company Level*, Universitaire Press, Maastricht, 1999.
- Damanpour, F., 'Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators' *The Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no. 3, p. 555-590.
- IIA International Standards or the Professional Practices of Internal Auditing (Standards), www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards, 2011.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J. van den en H.W. Volberda, 'Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators', *Management Science*, 2006, 52, (11), p. 1661-1674.
- Molleman, E. en M. Broekhuis, 'HRM-interventies en patronen van performance-indicatoren. Een bedrijfskundig kader', *Bedrijfskunde*, 2002, jrg. 72, nr. 2, p. 39-46.
- Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, 1934, new edn 1961, Harvard, MA.
- Tushman, M. en D. Nadler, 'Organizing for Innovation' *California Management Review*, 1986, 28, 3, p. 74-92.



Roelof Sloothaak is manager bij KPMG binnen de afdeling Internal Audit, Risk en Compliance Services. Hij voert opdrachten uit op het gebied van Internal Audit, risicomanagement en internal control en is geïnteresseerd in innovatieprocessen.

✉ sloothaak.roelof@kpmg.nl

Aankondiging bestuurswisseling

Sander Weisz (voorzitter IIA en penningmeester SVRO), Arjen van Nes (penningmeester IIA en voorzitter SVRO) en Joop van Gennip (vicevoorzitter IIA) hebben besloten zich terug te trekken als bestuursleden.

Weisz, Van Nes en Van Gennip kijken terug op een mooie periode als bestuurlid. Van Nes is sinds 2007 lid van het dagelijks bestuur van het IIA, eerst als secretaris en daarna als penningmeester. Daarnaast is hij voorzitter van SVRO. Weisz is bestuurslid van (S)VRO sinds 2004 en nu penningmeester. Hij zit sinds 2007 in het bestuur van het IIA, vanaf 2008 als vicevoorzitter en sinds 2010 als voorzitter. Van Gennip is sinds 2009 lid van het Algemeen Bestuur van het IIA en sinds 2011 vicevoorzitter.

Tijdens de ALV in 2012 treden zij formeel af. Het bestuur maakt goede vorderingen om voor de ontstane vacatures kandidaten aan de ALV te kunnen voordragen. Op dit moment worden vanuit het huidige bestuur de rollen van (vice)voorzitter en penningmeester ingevuld.



Bibliotheek

Maandelijks komen er nieuwe boeken bij in de bibliotheek van het IIA in Naarden. De bibliotheek is toegankelijk voor alle leden van het IIA. De verzameling omvat vele publicaties die de IIA Research Foundation de afgelopen vijftien jaar heeft uitgebracht. Leden die de bibliotheek willen bezoeken worden verzocht om vooraf een afspraak te maken via het bureau. Tel.: 088-0037100. U kunt een informatieverzoek ook per mail richten aan: iaa@iaa.nl.

Nieuwe aanwinsten

- PwC, 'Audit Committee Effectiveness: What Works Best', 4th Edition, The IIA Research Foundation, ISBN 9780894137082.
- Dean Bahrman, 'Evaluating and Improving Organizational Governance', The IIA Research Foundation, ISBN 9780894136924.
- David O'Regan, 'Strategies for Small Audit Shops', 2nd Edition, The IIA Research Foundation, ISBN 9780894136962.
- Kelli W. Vito, SPHR, CCP, 'Auditing Employee Hiring and Staffing', The IIA Research Foundation, ISBN 9780894137037.

Verenigingsvacatures

IIA Nederland is een vereniging voor en door leden. Daarbij is de vereniging continu in beweging. Het IIA drijft op de actieve bijdrage van haar vrijwilligers. Op dit moment is er een aantal vacatures binnen de vereniging. Als u net uw carrière als internal auditor bent begonnen, biedt dit een mooie kans om ervaring op te doen en te netwerken. Als u al langer werkzaam bent als internal auditor biedt dit de mogelijkheid om uw kennis en ervaring te delen en op een andere manier met het vak bezig te zijn.

Twee vacatures

Op dit moment staan de volgende vacatures open:

• Kwaliteitstoetsing

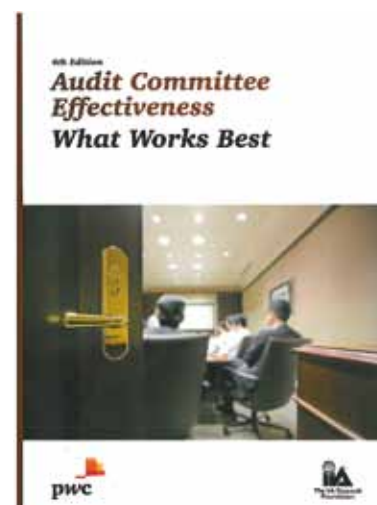
Het College Kwaliteitstoetsing is op zoek naar nieuwe onderzoekers en teamleiders kwaliteits-toetsing ter versterking van het toetsteam. Om actief te worden als onderzoeker of teamleider dient u aan een aantal voorwaarden te voldoen. Meer informatie is terug te vinden op de website. U kunt ook contact opnemen met het IIA, Tamara Voorbij, kwaliteitstoetsing@iaa.nl, of bellen, tel.: 088-0037100.

• Vacature commissie Seminars en commissie Trainingen

De commissie Seminars en de commissie Trainingen zijn op zoek naar nieuwe commissieleden ter aanvulling van de commissie. Bent u internal auditor of anderszins betrokken bij het vakgebied, houdt u ervan om bijeenkomsten te organiseren en te coördineren en hebt u een actief eigen netwerk ter ondersteuning van het commissiewerk, neem dan contact op met het IIA, Ingrid Wiertz, via iaa@iaa.nl of bel met 088-0037100.

Commissie Individuele Dienstverleners (CID)

De Commissie Individuele Dienstverleners (CID) timmert hard aan de weg. Zo vond op 17 november jl. de CID-bijeenkomst *Bijzondere audits* plaats. Verslagen van de CID-bijeenkomsten zijn te lezen op de CID-pagina van de website van het IIA.



GAIN 2012

GAIN (Global Auditing Information Network) is de benchmarking tool die door het IIA Inc. is ontwikkeld. Met behulp van deze tool kan een IAD zichzelf op een snelle en efficiënte wijze toetsen aan een groot aantal andere IAD's uit de hele wereld. Omdat GAIN voor de Nederlandse internal auditdiensten van groot belang wordt geacht, is een ondersteunende organisatie in het leven geroepen om:

- de methodiek te promoten;
- potentiële deelnemers te ondersteunen;
- de Nederlandse interpretatie van de vragen zoveel mogelijk eenduidig te houden;
- als intermediair tussen de GAIN-deelnemers van IIA Inc. te dienen.

Voor 2012 roept de commissie GAIN van IIA Nederland organisaties op deel te nemen aan de benchmark. Bent u geïnteresseerd om deel te nemen aan de benchmark, laat het ons weten via iia@iia.nl met als onderwerpregel: GAIN.

IIA-rapport 'In Control and Disclosure'

IIA Nederland heeft onderzoek gedaan naar de mate waarin bedrijven voldoen aan bepaalde vereisten van de Nederlandse Corporate Governance Code. De resultaten zijn verwerkt in de publicatie *In Control and Disclosure', through the eyes of the Internal Auditor*.

Op donderdag 3 november jl. overhandigde Michel Kee het rapport aan J.B.M. Streppel, voorzitter van de Monitoring Commissie, tijdens een sessie op Nyenrode. Rond de veertig mensen waren aanwezig. Ook de fraaie look en feel van het onderzoeksrapport bleef niet onopgemerkt. U kunt deze publicatie opvragen via iia@iia.nl. De kosten voor de gedrukte versie bedragen € 20. U kunt de publicatie gratis downloaden op www.iia.nl.

Michel Kee (l) overhandigt de publicatie aan Jos Streppel.



Activiteitenkalender

December 2011

- 13-14 Training Practical coaching
- 15 Seminar Corporate governance en de internal auditor
- 15-16 Training Financial auditing

Februari 2012

- 16 Seminar De leugen in control

September 2012

- 13-14 ECIIA Conference 2012 – Amsterdam
- 12-13 Training Beginning auditor tools & techniques
- 13-14 Training Practical coaching
- 15 Seminar Corporate governance en de internal auditor
- 15-16 Training Financial auditing

Steekproef PE-registratie

IIA Nederland is verantwoordelijk voor de administratie van de verplichte Permanente Educatie voor de RO's en de in Nederland gevestigde CIA's, CCSA's, CFSA's en CGAP's. IIA-leden dienen zelf tijdig hun PE-punten te registreren. IIA Nederland onderzoekt vervolgens door middel van een steekproef of de opgevoerde PE-punten ook daadwerkelijk behaald zijn.

De commissie Educatie heeft begin november door middel van een steekproef 25 RO's en 25 CIA's verzocht een onderbouwing van de opgevoerde PE-punten ter beoordeling aan de commissie voor te leggen. Internal auditors die niet voldoen aan de PE-verplichting verliezen het recht de titel CIA, CCSA, CFSA of CGAP te voeren. Meer informatie over de regelgeving rondom de PE-registratie staat vermeld op de website.

Training Professioneel Kritische Instelling

De NBA heeft bepaald dat de training 'Professioneel Kritische Instelling', in 2012 verplicht is voor accountants. Het IIA onderzoekt de mogelijkheden om deze specifieke training ook voor internal auditors aan te bieden. De actuele informatie volgt op de website.

Soft skills: conflicthantering en sensory awareness



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Diverse modules in het executive internal auditingprogramma zijn geënt op voor de auditor van belang zijnde soft skills. Zo is er het vak 'Adviesvaardigheden' dat inzoomt op de communicatieve vaardigheden van de auditor en het vak 'Ethiek' gaat in op het onderkennen van de ethische implicaties van oordeelsvorming en het begrijpen van de bedrijfsethiek vanuit de context van de auditor. Om de lezer van *Audit Magazine* meer inzicht te bieden in het executive internal auditingprogramma staan we hier stil bij een van de modules uit het curriculum van de opleiding: 'Conflicthantering en sensory awareness'.

Conflicthantering en sensory awareness

De internal auditor heeft op verschillende momenten in het onderzoeksproces contact met het management en moet dan kunnen omgaan met de wijze waarop het management op die confrontatie reageert. In dit operatiegebied kunnen spanning, stress en weerstanden bij beide partijen een rol gaan spelen.

De auditor dient de rug recht te kunnen houden, grenzen te bewaken en 'nee' te kunnen zeggen. Een (excellent) resultaat van het onderzoek is dan ook sterk afhankelijk van de wijze waarop de auditor zich hierbij opstelt.

In deze collegeserie ligt de nadruk op het daadwerkelijk leren hanteren van potentiële en feitelijke conflictsituaties op een wijze die deze zoveel mogelijk voorkomt. Daarvoor is het nodig dat de auditor verbale en non-verbale signalen uit de buitenwereld correct opvangt, deze juist interpreteert en de eigen respons hier effectief op afstemt. Selfmanagement en een kritisch bewustzijn dienen hiervoor te worden ontwikkeld.

Signaalgevoeligheid

De student werkt tijdens het vak aan zijn interne en externe signaalgevoeligheid, aan het verstevigen van het innerlijk evenwicht (management of self) en versterkt van daaruit zijn impact als auditor in de werksituatie (management of others). De weg wordt geschetst van interne balans naar externe impact. Er wordt stilgestaan bij de vraag wat er voor de eigen innerlijke balans nodig is. Deze balans beschermt ons tegen stressgerelateerd gedrag en vormt de kern van persoonlijke effectiviteit. De nadruk ligt op het ontwikkelen van 'innerlijk meesterschap', een bewuste staat van aandacht en opmerkzaamheid waardoor de auditor in staat is zich auto-noom maar ook contactvol op te stellen.

Voorlichtingsavonden

De Amsterdam Business School, waar het Executive Internal Auditing Programme onderdeel van uitmaakt, nodigt u van harte uit voor een van de voorlichtingsavonden die worden gehouden op woensdag 8 februari, 4 april, 23 mei en 27 juni 2012 aan de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam Business School, Plantage Muidersgracht 12 in Amsterdam.

Het programma ziet er als volgt uit:

- 19.00 uur: ontvangst met koffie en broodjes
- 19.30 uur: 'Waarom studeren aan de ABS?'
- 19.45 uur: presentatie van het programma waarin u geïnteresseerd bent
- 20.45 uur: borrel en mogelijkheid om aanvullende vragen te stellen en uw opties te bespreken
- 21.45 uur: sluiting

We hopen u te mogen ontmoeten op een van de voorlichtingsavonden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de Amsterdam Business School, tel.: 020-5254286. E-mail: abs@uva.nl.

Room for Discussion

Eind september 2008 viel de Amerikaanse bank Lehman Brothers. Het faillissement had een wereldwijde financiële crisis tot gevolg waar we op dit moment nog middenin zitten. De studenten van de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam voelden destijds dat er op dat moment geschiedenis werd geschreven. De stof die ze leerden in de collegebanken werd ingehaald door de realiteit van de dag. De behoefte om hierover te discussiëren leidde tot het oprichten van het studentenplatform 'Room for Discussion'.

Huiskamer met Chesterfieldbank

In de centrale hal van de economische faculteit aan de Roetersstraat in Amsterdam werd een 'huiskamer' gecreëerd met Chesterfieldbanken, waar wekelijks gasten werden uitgenodigd om mee te praten over de actualiteit. De beste hoogleraren schoven aan om van hun kant de ontwikkelingen te becommentariëren en te discussiëren met politici, opiniemakers en CEO's uit het bedrijfsleven. Menigmaal woonden journalisten de Room for Discussion-sessies bij. Het RTL- en NOS-nieuws hebben regelmatig verslag gedaan van deze sessies. Nout Wellink, Job Cohen, Ronald Plasterk, Jeroen van der Veer, Wouter Bos en Rijkman Groenink zijn enkele namen die plaatsgenomen hebben op de Chesterfield. Nog steeds worden gasten uitgenodigd om met de studenten in discussie te gaan over actuele onderwerpen. De Room for Discussion is voor iedereen toegankelijk. Kijk op de site voor het programma: www.roomfordiscussion.com.

Aanschuifcolleges Internal/Operational Auditing en IT-Auditing

De opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing bieden geïnteresseerden de mogelijkheid aan te schuiven bij een regulier college. Deelnemers kunnen op deze wijze kennismaken met de opleidingen door het volgen van een of enkele colleges. De colleges worden op vrijdag gegeven. U kunt zich aanmelden voor Inleiding Auditing Theorie; Governance & Risk Management; Behavioural Controls en Informatiebeveiliging. Zie www.esaa.nl voor meer informatie over onderwerpen en data of bel met Marco van de Meugheuvél, tel.: 010-4082217.

Module BIV/AO

In februari 2012 gaat de module BIV/AO weer van start. Deze module maakt onderdeel uit van het curriculum van de opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing. Voor een beperkt aantal belangstellenden is het mogelijk om deze module apart te volgen. De colleges worden op vrijdag gegeven. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Marco van de Meugheuvél via vandemeugheuvél@ese.eur.nl of telefonisch: 010-4082217.

Terugblik bijeenkomst escalerende IT-projecten

Op 29 september jl. hield Arno Nuijten een presentatie voor studenten en alumni van ESAA over escalerende IT-projecten en de rol van auditors daarbij. Het onderwerp geniet een brede belangstelling gezien de ruime aanwezigheid van internal auditors, IT-auditors, controllers en toezichhouders. Na een toelichting over de onderliggende mechanismen van projectescalatie was er een discussie over rollen en communicatiestijlen en hun invloed op projectescalatie.



Voorlichtingsavond woensdag 21 maart 2012

Woensdag 21 maart 2012 vindt vanaf 19.00 uur een voorlichtingsavond op de ESAA plaats. De opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing verzorgen deze avond een presentatie en staan u persoonlijk te woord. Voor het programma en aanmelding zie www.esaa.nl/voorlichtingsavond.

Nieuw boek: Management Control Auditing



Diverse docenten van onze opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing, waaronder Ron de Korte, Jan Otten en Gert van der Pijl, hebben veertien bijdragen geschreven voor het boek *Management Control Auditing: bijdragen aan assurance & consulting activities*. Het boek is wat het suggereert: het auditen in de meest brede zin van de management controlcyclus, gericht op het helpen realiseren van de ondernemingsdoelstellingen. Dat vereist een integrale benadering, is verbetergericht en laat de verantwoordelijkheid voor het management

aan de manager.

In dit boek redeneren de auteurs niet vanuit auditbloedgroepen of vanuit beroepsorganisaties, maar staat de opdrachtgever van management control audits centraal. Het boek is te bestellen via www.auditing.nl, ISBN: 9789081736619, 183 blz.

Too small to be beautiful

Dr. J.R. van Kuijck*

In eerder onderzoek heb ik al eens aangegeven dat de minimale omvang van een interne afdeling een bezetting van drie tot vijf medewerkers zou moeten zijn. Dat aantal is meer gebaseerd op 'gut feeling' dan op een wetenschappelijke onderbouwing. De praktijk laat zien dat er een grote variëteit aan afdelingen is en dat er kennelijk verschillende variabelen een rol spelen die de adequate omvang van een afdeling bepalen. Zo zijn er ook ondernemingen waar slechts één ervaren internal auditor is aangesteld. Vaak getooid met de functiebenaming manager of directeur. Laat ik maar meteen mijn mening geven: een afdeling met slechts één internal auditor zie ik niet zitten. Noem het anders, maar geef het in ieder geval niet het predikaat 'afdeling' en associeer het al helemaal niet met internal auditing. Voor de duidelijkheid, ik heb het hier niet over auditors die beschikken over een enorm budget om te outsourcen en die fungeren als coördinator van audits die externe partijen uitvoeren.

Iedereen begrijpt dat een enkeling weliswaar kritisch op zichzelf kan zijn, maar toch ook dingen over het hoofd kan zien. Hoe is de objectiviteit van de internal auditor gewaarborgd? Een vakinhoudelijke sparringpartner ontbreekt, wat maar deels kan worden ondervangen door vaktechnisch overleg met externe collega's. Ook al worden de beroepsregels gevolgd, dan nog kan men naar mijn mening onvoldoende de kwaliteit waarborgen. Alleen is maar alleen. Hoe kan een auditprogramma worden uitgevoerd dat is gebaseerd op een integrale risicoanalyse? En wordt het hebben van een internal auditor niet door de ondernemingsleiding bewust of onbewust oneigenlijk gebruikt om bij banken en toezichthouders de suggestie te wekken dat men het prima geregeld heeft? En dan is er natuurlijk nog de kwetsbaarheid van de auditfunctie. Hoe kan men met één persoon de continuïteit waarborgen? Bij (langdurige) ziekte ligt de functie plat en valt de planning in duigen. Maar toch gaat het verder dan dit.

Fundamenteel voor de functie in een organisatie is dat deze kritisch en onafhankelijk kan opereren. Mijn stelling is dat één persoon dat onvoldoende kan waarborgen. Je kunt een eindje komen met het waarborgen van de onafhankelijke positie van

de internal auditor. Verankeren van de functie onder de raad van bestuur en het audit committee is een goed begin. Maar we weten uit recent onderzoek van KPMG – 'Who is the typical fraudster?' – dat juist het hoger management in toenemende mate fraude pleegt. Hoe kan een enkeling voldoende tegenwicht bieden aan dergelijk management? De internal auditor zal niet tot zijn pensioen willen blijven zitten en ambieert wellicht een carrièrestap binnen het bedrijf. Is men dan wel zo objectief en onafhankelijk bij het beoordelen van allerlei issues?

Ben ik nu pessimistisch over de eenling als internal auditor? Ja. Alle oplossingen die mogelijk worden aangedragen om de kwaliteit te borgen leiden immers tot kostenverhoging. Oplossingen kunnen bijvoorbeeld wel worden gevonden in outsourcing of netwerkoplossingen die het karakter hebben van een virtuele organisatie. Maar nog even los van allerlei juridische en praktische barrières, leidt het voor de onderneming te allen tijde tot een toename van de kosten. Dan kun je net zo goed drie ervaren auditors aanstellen. Dat verhoogt de robuustheid van de interne functie.

Voor alle auditors die als eenling binnen een bedrijf opereren heb ik nog wat overwegingen voor tijdens de kersttijd. Denk eens na – in het licht van het voorgaande – over een carrièremove. Vindt u dit te rigoureu, denk dan eens na over de benaming van uw functie.



* Actief in Serum Consultancy (www.serum.nl), Orange Executive Search (www.orangesearch.nl) en Lime Tree Research & Education (limetree2009@gmail.com).

BWise benoemd tot leider door onafhankelijk onderzoeksbureau 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 deze software helpt BWise organisaties bedrijfsrisico's te traceren, meten en managen en bij het efficiënt te voldoen aan wet- en regelgevingen, ook als deze veranderen.

BWise Internal Audit® is ontwikkeld om auditors te ondersteunen bij het uitvoeren van hun audits, het detecteren van fraude en het verminderen van risico's door te zorgen dat de controls goed worden gemonitord en risico's efficiënt zijn afgedekt. Naast alle standaard audit functionaliteiten, is BWise Internal Audit voorzien van moderne technieken, zoals audit analytics en continuous monitoring, om alle audit activiteiten te optimaliseren.

Inmiddels hebben honderden grote en middelgrote ondernemingen in meer dan honderdtwintig landen hun risico's en governance structuur onder controle met BWise. Mede daarom hebben onderzoeksbureaus BWise benoemd tot leider in de markt voor Enterprise GRC.

Graag toont BWise aan hoe ook uw organisatie een verbeterde grip op risico's krijgt, een transparanter intern controleproces realiseert en aanzienlijk kosten reduceert bij het voldoen aan wet- en regelgeving.

Wilt u weten hoe u uw 'business in control' krijgt, en wat de rol van technologie in internal audit kan zijn? Vraag een gesprek aan via 073-6464915 of www.bwise.nl en ontvang uw eigen exemplaar van het Gartner* rapport.



Gartner

*Gartner's Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, Q3 2011

BWise
BUSINESS IN CONTROL

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