

AUDIT

magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 4 december 2012 jaargang 11

thema:

Crisis in de wereld



Inzicht in risico's voor de
overheidsfinanciën



De kwaal, de diagnose
en het medicijn



De auditor en de crisis in
Spanje en Griekenland

BWise® Internal Audit

In control met de meest geavanceerde Governance, Risicomanagement en Compliance software



“Het documenteren en bijhouden van bevindingen met BWise, direct van de audit naar andere business units, bespaart mij zeer veel tijd.”

*Ann Green,
Internal Auditor*

Take control Stay ahead

BWise® Internal Audit, onderdeel van het geïntegreerde BWise Governance, Risicomanagement en Compliance (GRC) Platform, is een software oplossing die de internal audit processen ondersteunt. Om de toenemende verantwoordelijkheden van internal audit te stroomlijnen zorgt BWise ervoor dat audit kan werken in hetzelfde systeem als andere afdelingen zoals risk, compliance en de business, met behoud van haar onafhankelijkheid.

Dit helpt internal audit om in een veilige omgeving te werken en gebruik te maken van dezelfde risico taxonomie en risico terminologie binnen de organisatie. Op deze manier wordt het audit proces geoptimaliseerd en worden dezelfde doelen nagestreefd. Ann Green en haar collega's hebben BWise® Internal Audit geselecteerd om op efficiënte wijze de jaarlijkse audit plannen en documentatie te kunnen creëren en efficiënt de audit te kunnen uitvoeren voor de opvolging van bevindingen en aanbevelingen. BWise® Internal Audit is voorzien van moderne technieken, zoals **Audit Analytics** en **Continuous Monitoring**, om alle audit activiteiten te automatiseren.

Vraag voor meer informatie over BWise® Internal Audit de brochure “A Day in the Life of Ann Green” aan, of ga naar www.bwise.nl/grc-library

BWise® Internal Audit is één van de zes, op rollen gebaseerde, software oplossingen die BWise biedt. De andere rollen zijn Risk Management, Internal Control, Compliance en Policy management, IT GRC en Sustainability Performance Management.

BWise, een NASDAQ OMX onderneming, is wereldwijd marktleider op het gebied van Governance, Risicomanagement en Compliance software. BWise ondersteunt organisaties wereldwijd bij het traceren, meten en managen van alle bedrijfsrisico's in één geïntegreerd systeem.



gebruik uw smartphone om de QR-code te scannen voor meer informatie

BWise

BUSINESS IN CONTROL

A NASDAQ OMX COMPANY

www.bwise.nl

Crisis in de wereld

Het is crisis in de wereld. Sinds 2008 staan de kranten er vol van en ondertussen de bedrijfspanden leeg. Wie er nog niet mee te maken heeft gehad, hoeft enkel maar af te wachten. Iedereen zal het voelen en ziet het al om zich heen.



Laszlo Nagy
voorzitter



Taco Bovem

“En waar is de auditor?”, hoorden we Arie Molenkamp enige tijd geleden nog zeggen toen het zo mis ging bij veel banken en andere grote bedrijven. Hebben we er van geleerd? Is de auditor er nu wel? Immers, nog steeds gaat er veel mis. Bij woningcorporaties bijvoorbeeld, de bouwgrondtransacties bij gemeenten, het manipuleren van rentetarieven door grote banken, vermeende verdachte acties in de vastgoedsector. Zo kunnen we nog wel even doorgaan.

De auditor is er wel! De auditor, dat ben jij! Deze crisis is ook een kans. Maar dan moet je 'm als auditor wel grijpen. Een themanummer, geheel gewijd aan de crisis vandaag, in de wereld, in jouw wereld. Doe er je voordeel mee!



Jolanda Breedveld



Lisette Eggermont

Alvast een tipje van de sluier opgelicht: het interview met Aerd Houben van De Nederlandsche Bank geeft een kritische visie op het ontstaan van de crisis en welke oplossingsrichtingen zouden moeten worden gekozen. De heren Elferink en Van Schijndel doen er nog een schepje bovenop, kijkend naar de toekomst van de overheidsfinanciën. Vervolgens geven twee internal auditprofessionals hun visie op de crisis, ieder vanuit hun eigen omgeving, Griekenland en Spanje. Na al deze inzichten over de oorzaken en gevolgen van de crisis, is het rustig thuisgekomen met een crisisoverlevingsstrategie, voorgeschoteld door de gebroeders Walrave.



Nicole Engel



Ton van den Hof

Hopelijk zal er aan het onderwerp ‘crisis in de wereld’ maar eenmaal een themanummer worden besteed. Want dat zou betekenen dat we er met zijn allen wat van hebben geleerd en er wat aan hebben kunnen doen.



Willem van Loon



Arjan Man

Dit nummer zal tevens, als proef, digitaal beschikbaar zijn via de IIA-website. De redactie zal zich de komende periode verder buigen over het digitaliseren van *Audit Magazine*. Graag ontvangen we hiervoor uw tips en suggesties!

En volgend jaar? In 2013 zullen in ieder geval de volgende thema's achtereenvolgens aan bod komen:

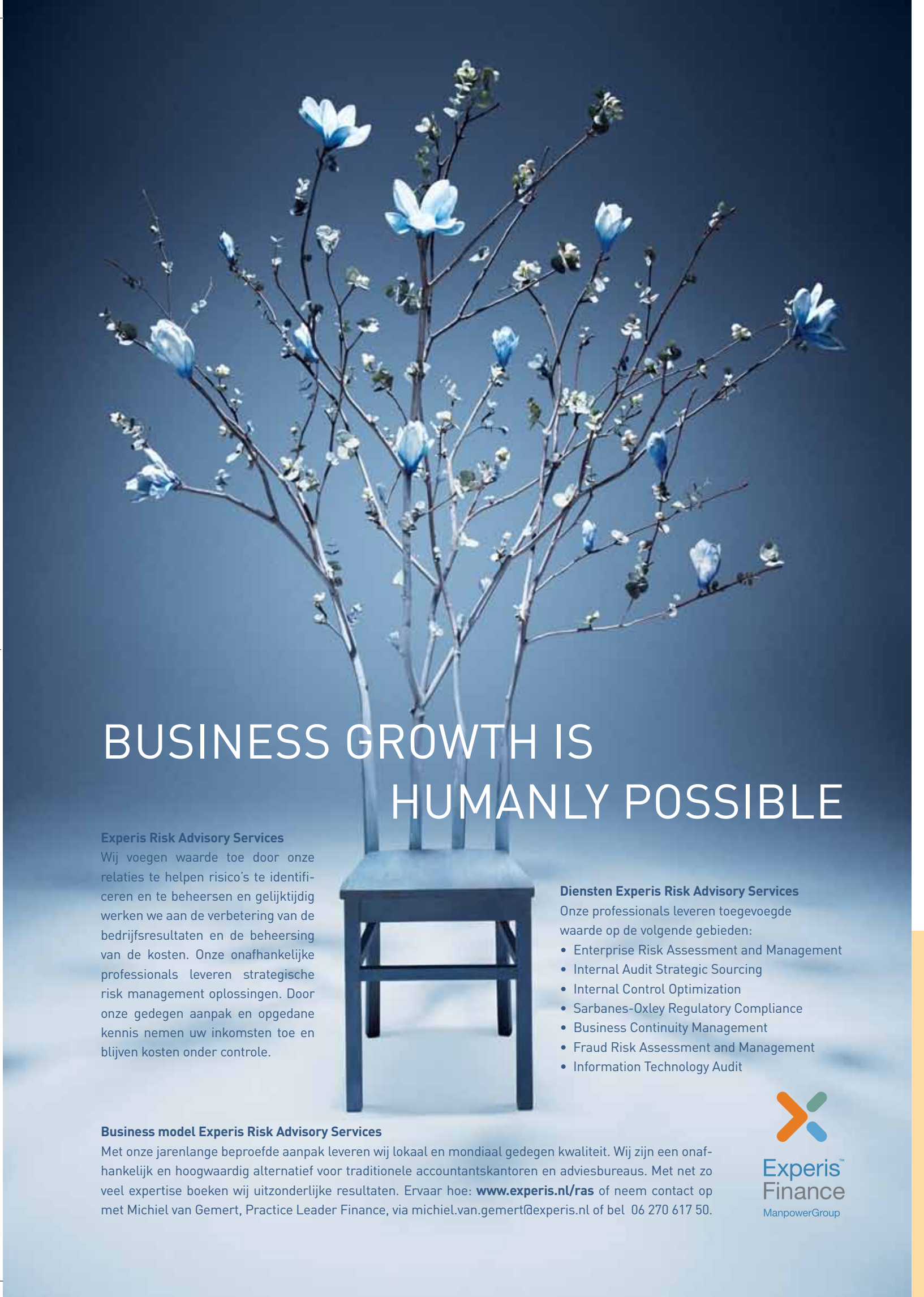
1. De relatie tussen de internal auditor en de externe accountant
2. De zorgketen
3. De opdrachtgever van de internal auditor: opdrachtgeverschap, stakeholders, toegevoegde waarde en onafhankelijkheid
4. So you think you can audit... brein en skills van de auditor

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



Björn Walrave



BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE

Experis Risk Advisory Services

Wij voegen waarde toe door onze relaties te helpen risico's te identificeren en te beheersen en gelijktijdig werken we aan de verbetering van de bedrijfsresultaten en de beheersing van de kosten. Onze onafhankelijke professionals leveren strategische risk management oplossingen. Door onze gedegen aanpak en opgedane kennis nemen uw inkomsten toe en blijven kosten onder controle.

Business model Experis Risk Advisory Services

Met onze jarenlange beproefde aanpak leveren wij lokaal en mondiaal gedegen kwaliteit. Wij zijn een onafhankelijk en hoogwaardig alternatief voor traditionele accountantskantoren en adviesbureaus. Met net zo veel expertise boeken wij uitzonderlijke resultaten. Ervaar hoe: www.experis.nl/ras of neem contact op met Michiel van Gemert, Practice Leader Finance, via michiel.van.gemert@experis.nl of bel 06 270 617 50.

Diensten Experis Risk Advisory Services

Onze professionals leveren toegevoegde waarde op de volgende gebieden:

- Enterprise Risk Assessment and Management
- Internal Audit Strategic Sourcing
- Internal Control Optimization
- Sarbanes-Oxley Regulatory Compliance
- Business Continuity Management
- Fraud Risk Assessment and Management
- Information Technology Audit



Experis[™]
Finance
ManpowerGroup



thema Crisis in de wereld

Aerdt Houben (DNB) over de crisis

pag 6 In tijden van financiële crisis is het aan het Frederiksplein in Amsterdam topdrukte voor De Nederlandsche Bank. *Audit Magazine* sprak met Aerdt Houben, divisiedirecteur Financiële Stabiliteit bij DNB, over de crisis.

Inzicht in risico's voor de overheidsfinanciën

pag 9 Wat hebben de opkoopprogramma's van de Europese Centrale Bank, derivatenposities van woningcorporaties en de stijgende levensverwachting van Nederlanders met elkaar gemeen? Edward Elferink en Ruud van Schijndel (Algemene Rekenkamer) vertellen het.

De auditor en de crisis in Spanje en Griekenland

pag 13 De crisis raakt Griekenland en Spanje in het hart. Wat betekent de crisis nu écht voor bedrijven in landen waar stevige klappen vallen en voor hun internal auditor? *Audit Magazine* vroeg het aan Spanjaard Javier Hernande Guijarro en Griek Kostas Perris (PwC).

De kwaal, de diagnose en het medicijn

pag 17 Wat is goed bestuur in tijden van recessie? Onderzoek toont aan dat menig organisatie tijdens een crisis in de val van het kortetermijndenken loopt. Björn (CZ) en Bob Walrave (TU Eindhoven) zetten de symptomen van deze kwaal uiteen zodat u kunt zorgen voor tijdige genezing.

Duurzame risicobeheersing

pag 21 De kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat ondernemingen hun maatschappelijke relevantie dienen te versterken door meer te communiceren en zich daarbij moeten richten op het identificeren van strategische bedrijfsrisico's, aldus Frits Snijder en Gijs Vermeulen (Deloitte) en Richard Wiering (Ahold).

Verder in dit thema

pag 8 De lezer over de crisis in de wereld

pag 24 Leger des Heils: Een lege maag heeft geen oren

Het effect van volgorde van bewijs op oordeelsvorming

pag 28 Auditors trachten zo objectief mogelijk te zijn in hun oordeelsvorming. Maar zijn ze echt zo objectief als ze denken te zijn? Violaine Paresi (ABN AMRO) en Bob van Kuijk (SERUM Consultancy) praten u bij.

SBR: wat betekent het voor de (internal) auditor?

pag 33 SBR staat voor de deur voor de belastingaangifte door bedrijven, maar wordt op dit moment al gebruikt bij de kredietrapportages in het bankwezen. Piet Goeyenbier (ADR) kijkt wat er gebeurt 'onder de motorkap'.

Is Internal Audit dwalend?

pag 36 Internal auditfuncties veranderen. Continu. Maar welke aanleidingen zijn er voor veranderingen? En aan welke bouwstenen van een internal auditfunctie moet je sleutelen? Dit artikel geeft enkele handvatten.

pag 39 Getting governance right

pag 44 Internal Audit: inside out of outside in?

Rubrieken

pag 27 De overstap

pag 30 Introductie nieuw redactielid

pag 31 De estafettecolumn: Frits Engel

pag 41 Boekbespreking

pag 42 Boekalert

pag 42 Personalialia

pag 43 Column van de sponsor

pag 46 Verenigingsnieuws

pag 48 Nieuws van de universiteiten

pag 50 Column Bob van Kuijk

COLOFON *Audit Magazine* wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaild aan: laszlo.nagy@conquaestor.nl **Redactie:** drs. L.Z. Nagy EMIA RO (voorzitter), W.T. Boxem RO EMIA, drs J.F. Breedveld, drs. N.J. Engel-de Groot RA, drs. L. Eggermont RA, A.H.M. van den Hof RO, drs. W.A.J. van Loon RA CIA, drs. J.A. Man CIA, B. Walrave RO **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: iia@iia.nl, internet: www.iia.nl **SVRO:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, e-mail: iia@iia.nl, internet: www.iia.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: iia@iia.nl. **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervaelvuldigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprerecht, 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 Reprerecht, 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.

© 2012 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

De schulden crisis, de huizen crisis, de euro crisis... In tijden van financiële crisis is het aan het Frederiksplein in Amsterdam topdrukte voor De Nederlandsche Bank. Om inzicht te krijgen in de vele facetten van de financiële crisis sprak *Audit Magazine* met Aerd Houben, divisiedirecteur Financiële Stabiliteit bij DNB. Wij vroegen hem naar het hoe en het waarom van de crisis. En naar de uitgang.

Aerd Houben (DNB) over de crisis:

“Het lijkt op een patiënt die flink moet uitzieken”



Drs. N.J. Engel-de Groot

Om maar met de deur in huis te vallen: waar staan we nu?

“We bevinden ons momenteel in een uitzonderlijke en aangrijpende crisis in het Eurogebied. Deze crisis is existentieel van aard. We moeten antwoorden geven op hoe wij de muntunie houdbaar maken. Welke bevoegdheden willen wij delen en over welke instrumenten willen wij zelf de baas blijven? Wij staan voor de taak om onze financiële instellingen te versterken, omdat zij de smeerolie zijn in de economie, en tegelijk de architectuur van de muntunie toekomstbestendig te maken.”

Waarom is een toekomstbestendige muntunie essentieel?

“Een muntunie kan niet bestaan op grond van slechts één pijler, een gezamenlijk monetair beleid. Een unie op basis van één pijler leidt onherroepelijk tot onevenwichtigheden. Je moet ook zorgen dat het begrotingsbeleid van landen, het kredietbeleid van banken en het concurrentiebeleid consistent zijn met een gezamenlijke munt. Deze andere drie pijlers moeten nu worden versterkt. Op het moment dat begrotingen onevenwichtig, banken te kwistig en lonen te hoog zijn, halen landen én banken elkaar onderuit. Dit kun je niet oplossen met monetaire instrumenten. De oplossing moet je zoeken in duurzame maatregelen; in budgettaire, economische en toezichtmaatregelen.”

Welke rol kan een centrale bank hierin spelen?

“Centrale banken kunnen wijzen op de maatregelen die genomen moeten worden en overheden enige tijd geven om die te nemen. Dat doen centrale banken in hun rollen als adviseur van regeringen

en als monetaire autoriteit. Daarnaast hebben nationale centrale banken in veel gevallen een rol als toezichthouder. Zo ook DNB.”

Er is veel gezegd en geschreven over de financiële markten, die ongrijpbaar en onbestuurbaar de economische realiteit dicteren. Is dat niet een argument om de financiële markten te reguleren?

“Financiële markten werken niet als er geen vertrouwen bestaat. Dan nemen de centrale banken de rol van de markten ten dele over. Commerciële banken zetten hun geld dan weg bij hun centrale bank en tussen centrale banken kun je grote onevenwichtigheden zien ontstaan. Het is belangrijk om te begrijpen wat de oorzaak is van de stromen die via de centrale banken lopen en de regeringen aan te spreken die hier iets aan kunnen doen. Als de juiste maatregelen worden genomen, keert het vertrouwen terug. Maar als de onevenwichtigheden heel groot zijn, is daar veel voor nodig. En dat is nu het geval.”

Schulden crisis, huizen crisis, landencrisis. Wat is voor u de kern van deze crisis?

“De kern van de crisis is op twee zaken terug te voeren: te veel schuldopbouw en een tekortschietende institutionele structuur. De kernvraag is nu waar we naartoe gaan met de muntunie. We moeten betere afspraken maken om de muntunie te besturen. We moeten elkaar bij de les houden. Ten tijde van het Verdrag van Maastricht was de gedachte dat een beperkt aantal budgettaire afspraken voldoende zouden zijn om de muntunie bij elkaar te houden. Nu weten we dat dit onvoldoende was. We hadden

afgesproken dat Europese overheden elkaar niet zouden steunen, maar in de praktijk blijkt dat niet houdbaar. Niet alleen banken, maar ook landen blijken 'too big to fail' te kunnen zijn. We moeten dus waterdichte afspraken maken dat overheden schulden beperken, dat banken geen beroep doen op overheden en dat bedrijven zich niet uit de markt prijzen. Als we daarin slagen hebben we daar nog heel lang plezier van."

En waarom is het erg als een of twee eurolanden failliet gaan en buiten de euro komen? Dan gaan we toch gewoon met een of twee landen minder verder?

"Het dwingen van landen om de euro te verlaten zou een dramatische stap zijn die in zou gaan tegen de onomkeerbaarheid van de Europese integratie. Alle afspraken die gezamenlijk zijn gemaakt zouden aan geloofwaardigheid inboeten. Daar heeft de hele unie dan last van. Dat geldt vooral ook voor een land als Nederland dat een open economie heeft die sterk vervlochten is met de rest van Europa. Wij hebben veel economisch profijt van de onderlinge afspraken die in Europa worden gemaakt. Dat valt amper te overschatten."

Derivaten lijken een belangrijke oorzaak voor de omvang van de crisis. De term 'derivaat' lijkt wel besmet. Moeten niet-bancaire bedrijven nog wel in derivaten stappen?

"Derivaten kun je vergelijken met krachtige medicijnen. Als je ziek bent kan het heel fijn zijn om krachtige medicijnen te gebruiken. Maar als je deze medicijnen verkeerd gebruikt, kan de kwaal alleen maar erger worden. De crux zit hem dus niet in het medicijn of het derivaat, maar in hoe je het middel gebruikt. Als derivaten zorgvuldig en deskundig worden gebruikt kunnen zij bijdragen aan een beter risicobeheer. Zorgplicht en transparantie zijn hier sleutelwoorden."

Bonussen, kortetermijnbelangen. Het moreel besef en de cultuur in de financiële wereld worden gezien als een belangrijke oorzaak van deze crisis. Wat kan DNB doen ten aanzien van morele waarden in de financiële wereld?

"DNB is geen morele autoriteit en heeft alleen een oordeel over goed of fout op grond van de taak die ons is opgedragen. DNB is prudentieel toezichhouder en macro-economische autoriteit. Vanuit deze rol letten wij op evenwichtigheden in de macro- en microprudentiële ontwikkelingen. Vanuit een risicoperspectief bezien zien wij als toezichhouder aspecten binnen financiële organisaties die kunnen wijzen op een verkeerde cultuur of verkeerd gedrag. Daar spreken wij die instellingen dan op aan. Maar ook andere spelers hebben hier een rol. Leden van de raad van commissarissen, auditors, accountants, ieder heeft vanuit zijn specifieke taak een taak om tijdig aan de bel te trekken als cultuurelementen een risico vormen voor een gezonde bedrijfsvoering."

En nu, is het dieptepunt bereikt of wordt de crisis nog erger?

"Dat is moeilijk te zeggen. Het verloop van de crisis is ongewis. De afloop wordt bepaald door politieke besluiten die niet altijd gemakkelijk te peilen zijn. Een ding is zeker, het gaat nog best

enige tijd duren. Niet alleen overheden brengen hun schulden terug, ook banken en gezinnen doen dat. Doordat iedereen tegelijkertijd de broekriem aanhaalt, verdiept de crisis zich. Iedereen wil nu de eigen balans versterken en er is geen sector die de ander eruit kan trekken. Het lijkt op een patiënt die flink moet uitzieken. Dan moet je volharden in een gezonde levensstijl en erop vertrouwen dat de dag van herstel dichterbij komt. Hoe verder landen boven hun stand hebben geleefd, hoe langer het aanpassingsproces gaat duren.

En voor wat betreft de rol van de centrale banken hierin: om in de medische hoek te blijven: de ECB is daarbij geen topchirurg die voor eens en voor altijd wonden heelt. De ECB is meer een huisarts die medicijnen voorschrijft om de pijn te verlichten en tegelijkertijd aanstuurt op gedragsveranderingen, zodat de klachten niet verergeren of terugkeren."

We hebben de bankencrisis en de huizencrisis gehad. Ziet u nog risico's op andere gebieden?

"Bij economische voorspoed kunnen onevenwichtigheden lang onder het oppervlak blijven. Als het tij keert worden allerlei kwetsbaarheden zichtbaar. Dus ja, kwakkelende sectoren komen nu in zicht. Daarnaast komen ook excessen bij conjuncturele tegenwind naar boven. Kijk maar naar het Madoff-schandaal. Op het moment dat de rendementen terugliepen stortte het als een kaartenhuis in elkaar."

Wat moeten bedrijven en burgers doen om uit de crisis te komen?

"Uiteraard is de crisis voor bedrijven heel vervelend. Maar een crisis kan ook mogelijkheden bieden. Juist in perioden van tegenwind wordt van bedrijven verlangd dat ze scherp en creatief zijn. In tijden van crisis zie je innovatieve bedrijven opkomen. Als geen of amper nog geld te verdienen valt met bekende producten in vertrouwde sectoren is dat een stimulans om iets nieuws te proberen. 'Creative destruction'. Een crisis biedt ook vernieuwing, al zie je dat meestal pas als de crisis achter de rug is." □

Aerdt Houben, DNB: "De kern van de crisis is op twee zaken terug te voeren: te veel schuldbouw en een tekortschietende institutionele structuur."



Nicole Engel-de Groot is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij DNB.

De lezer over de crisis in de wereld

Stelling 1

De crisis in de wereld helpt de internal auditor beter in het zadel

	in %
1. Helemaal mee eens	10
2. Mee eens	46
3. Neutraal	18
4. Mee oneens	23
5. Helemaal mee oneens	3

Stelling 2

In tijden van crisis moet Internal Audit even hard meebezuinigen

	in %
1. Helemaal mee eens	3
2. Mee eens	49
3. Neutraal	21
4. Mee oneens	22
5. Helemaal mee oneens	5

Stelling 3

Internal Audit heeft een rol bij het creëren van een nieuwe moraal

	in %
1. Helemaal mee eens	22
2. Mee eens	62
3. Neutraal	10
4. Mee oneens	3
5. Helemaal mee oneens	3

Stelling 4

Internal Audit kan juist in tijden van crisis het verschil maken

	in %
1. Helemaal mee eens	29
2. Mee eens	45
3. Neutraal	18
4. Mee oneens	8
5. Helemaal mee oneens	0

Via de IIA-website is een viertal stellingen aan de lezer voorgelegd over de crisis in de wereld en de impact die deze heeft en zal hebben op de rol van Internal Audit. Veertig mensen hebben gereageerd. Een verslag van de resultaten en de mening van de lezer op de stellingen.

De crisis begon in de USA met de rommelhypotheken. Althans, dat wordt verondersteld. Wij auditors weten natuurlijk beter. De ellende zit diep. De governance- en procesgangen om tot rommelhypotheken te komen, deze aan te bieden aan klanten en vervolgens verpakt door te verkopen zijn natuurlijk al veel langer binnen organisaties aanwezig. En deze niet goed functionerende governance- en procesgangen zijn bij meerdere bedrijven aanwezig. Dat is de laatste jaren wel duidelijk geworden. En wat hebben wij auditors daar nu dan aan?

Heeft die crisis ons ook geholpen? De eerste stelling stelt dat de crisis in de wereld de internal auditor beter in het zadel heeft geholpen. Hier was iets meer dan de helft van de respondenten het mee eens. Opvallend is dat toch nog zo'n 25% meent dat de crisis de internal auditor juist geen goed heeft gedaan.

Met de tweede stelling vroegen we ons af of in tijden van crisis Internal Audit even hard moet meebezuinigen. Ook hier was, hoewel nipt, de meerderheid het mee eens. Slechts 5% was het uitgesproken oneens met deze stelling. Een respondent gaf aan dat 'het gevaar juist is dat audit meegenomen wordt in de bezuinigingsslag, terwijl je door het juist inzetten van audit de crisis kunt doorkomen door de risico's te mitigeren'.

84% van de respondenten was het eens met de stelling dat Internal Audit een rol heeft bij het creëren van een nieuwe moraal. Daar lijkt dan ook een mooie taak weggelegd voor ieder van ons.

Internal Audit kan juist in tijden van crisis het verschil maken. Op deze laatste stelling reageerde 74% positief. Deze en de voorlaatste stelling zijn een mooie aftrap om verder te lezen in dit themanummer van *Audit Magazine* over de crisis in de wereld, dat weer voldoende stof tot nadenken geeft. En, zoals een van de respondenten aangaf waren de stellingen eigenlijk te complex om ongenueanceerd te beantwoorden. 'Het onderwerp is zeker een round-tablediscussie waard!' Dat zal zonder twijfel ook voor het volgende themanummer gelden. Wil je je mening geven over het komende thema: de relatie tussen de internal auditor en de externe accountant, en daarbij kans maken op een boekenpakket? Houd de IIA-website dan in de gaten! De gelukkige winnaar van deze ronde is **Kim van der Leer**. Gefeliciteerd! □

Inzicht in risico's voor de overheidsfinanciën

Wat hebben de recente opkoopprogramma's van de Europese Centrale Bank (ECB), derivatenposities van woningcorporaties en de steeds verder stijgende levensverwachting van Nederlanders met elkaar gemeen? Zeker twee goede antwoorden zijn mogelijk. Ze vormen een risico voor de Nederlandse overheidsfinanciën. En: opmerkelijk genoeg stond de mogelijke financiële impact van deze als bekend veronderstelde risico's nergens integraal in de verantwoordingsdocumenten van de rijksoverheid vermeld.

E.C. Elferink MSc
R.J.P.N. van Schijndel MSc MA

Een van de kerntaken van de overheid is het op zich nemen van risico's die andere partijen niet kunnen dragen maar die wel bijdragen aan het welzijn van een land. Een goed voorbeeld hiervan is de garantiefaciliteit bancaire leningen, die de terugbetaling van interbancaire leningen met een omvang van € 33 miljard (ultimo 2011) garandeert.¹ Met deze garanties wilde het Rijk liquiditeitsproblemen bij financiële instellingen, die ten tijde van de kredietcrisis ontstonden, wegnemen en de kredietverstrekking aan burgers en bedrijven op gang houden. Mocht echter een van de gegarandeerde leningen niet terugbetaald kunnen worden dan zal het Rijk moeten uitkeren. Met negatieve gevolgen voor de overheidsfinanciën. Zo'n garantieregeling vormt dan ook een risico voor de overheidsfinanciën.

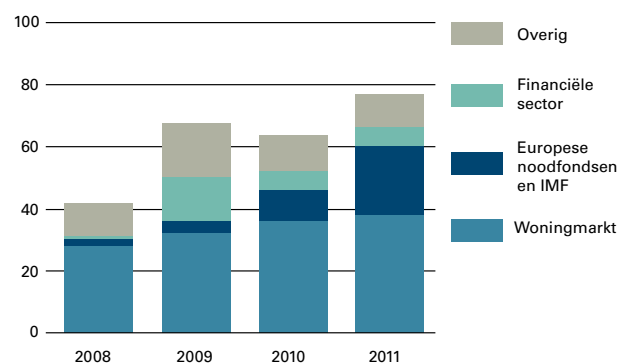
Toename risico's voor overheidsfinanciën

De omvang van de risico's voor de Nederlandse overheidsfinanciën nam de laatste jaren fors toe. De minister van Financiën zag zich tijdens de kredietcrisis genoodzaakt een aantal garanties te verlenen aan financiële instellingen (waaronder de hiervoor genoemde garantiefaciliteit bancaire leningen) en bleek bovendien impliciet garant te staan voor systeemrelevante financiële instellingen en het depositogarantiestelsel.²

Op het moment dat de kredietcrisis overging in de Europese schuldencrisis besloot Nederland te participeren in verschillende steunprogramma's en is er een risico ontstaan via een toename van vorderingen van de ECB op banken en eurolanden uit probleemlanden. Naast deze crisisgerelateerde maatregelen nam

het bedrag waarvoor de Staat op de woningmarkt garant staat de afgelopen jaren toe, lieten de zorguitgaven jaar in jaar uit tegenvallers zien en wordt de (toekomstige) aanspraak die de vergrijzende bevolking op de AOW en andere voorzieningen doet als een steeds groter wordend probleem gezien.

Om een idee te geven van de omvang van de toename van de risico's voor de overheidsfinanciën, is in *figuur 1* de ontwikkeling van de expliciete garantstellingen van het Rijk weergegeven. Hieruit blijkt dat de omvang van deze expliciete garanties van de Staat de afgelopen vier jaar bijna is verdubbeld, van 42% van het bruto binnenlands product (bbp) naar 77% bbp. Hierbij moet u zich realiseren dat de impliciete garanties en voorziene oplopende uitgaven aan zorg en pensioenen in *figuur 1* nog buiten beeld blijven.



Figuur 1. Expliciete garanties van het Rijk 2008-2011, % bbp
(Bron: Algemene Rekenkamer, Risico's voor de Overheidsfinanciën, 21 juni 2012)



Geen integraal beeld risico's

In verschillende publicaties worden bepaalde risico's voor de overheidsfinanciën uitvoerig behandeld. Denk hierbij aan de vergrijzingsstudies van het CPB, reguliere budgettaire nota's van het kabinet of het garantieoverzicht van de overheid. Dit soort publicaties zijn informatief ten aanzien van de individuele risico's, maar brengen de risico's niet in onderlinge samenhang in beeld. Bovendien zijn ze vanwege de verschillen in methodologie en uitgangspunten niet zonder meer met elkaar te vergelijken.

De trend van al die risico's opgeteld wordt niet op een overzichtelijke wijze aan het parlement gemeld. En, gelet op de toegenomen omvang van de afgegeven overheids garanties, is ook belangrijk dat uit deze publicaties doorgaans niet duidelijk wordt wat het risicoprofiel van afgegeven overheids garanties is. Garanties lijken een vorm van gratis beleid maar hoeven dat allerminst te zijn. De kans dat ze tot uitbetaling komen is misschien klein, maar als het eenmaal zover is gaat het vaak om significante bedragen.

Dit gebrek aan inzicht in de samenhang van de risico's, samen met de snelle toename van de omvang van de risico's, is een risicovolle cocktail. Zonder integraal risico-overzicht is het voor het parlement onvoldoende duidelijk met welke financiële risico's ze

rekening moet houden, wat de omvang daarvan is, hoe deze risico's zich tot elkaar verhouden en hoe de risico's kunnen worden beheerst.

Het parlement heeft dus geen overzicht voorhanden om de vraag te kunnen beantwoorden of het geheel aan risico's gewenst en acceptabel is.

Aanzet integraal risico-overzicht door Algemene Rekenkamer

Het ontbreken van zo'n integraal risico-overzicht was voor de Algemene Rekenkamer medio 2011 aanleiding om risico's voor de overheidsfinanciën letterlijk en figuurlijk in beeld te brengen. Dit resulteerde in het rapport *Risico's voor de overheidsfinanciën – Inzicht en Beheersing* waarin met behulp van een achttal infographics de aard en de omvang van verschillende risico's voor de overheidsfinanciën in beeld zijn gebracht, inclusief inzicht in de maatregelen die het Rijk kan nemen om deze risico's te beheersen.

De Algemene Rekenkamer ziet dit rapport als een eerste aanzet voor een integrale risicoreportage. Het uiteindelijke doel van dit rapport is het verbeteren van de informatievoorziening aan de Tweede Kamer ten aanzien van de risico's die op de Nederlandse overheidsfinanciën af kunnen komen. Beter informatievoorziening leidt tot betere besluitvorming, wat uiteindelijk weer leidt tot beter beleid.

Om welke risico's gaat het?

In het rapport worden de risico's toegelicht met behulp van infographics, omdat de wereld van risico's voor de overheidsfinanciën dusdanig complex is dat tekstuele beschrijvingen onvoldoende overzicht bieden of zelfs meer chaos in de orde scheppen dan andersom. Voor diverse stelsels, zoals de Europese schuldencrisis, het pensioenstelsel en de woningmarkt, is visueel weergegeven hoe bepaalde schokken of ontwikkelingen tot schade voor de overheidsfinanciën kunnen leiden. De eerste infographic in het rapport geeft een totaalbeeld van alle risico's die in het rapport worden behandeld. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen garanties, trendmatige uitgaven en de economie. Voor elk van deze drie zogenoemde domeinen geldt dat maatschappelijke of financieel-economische schokken en ontwikkelingen gevolgen kunnen hebben voor de overheidsfinanciën.

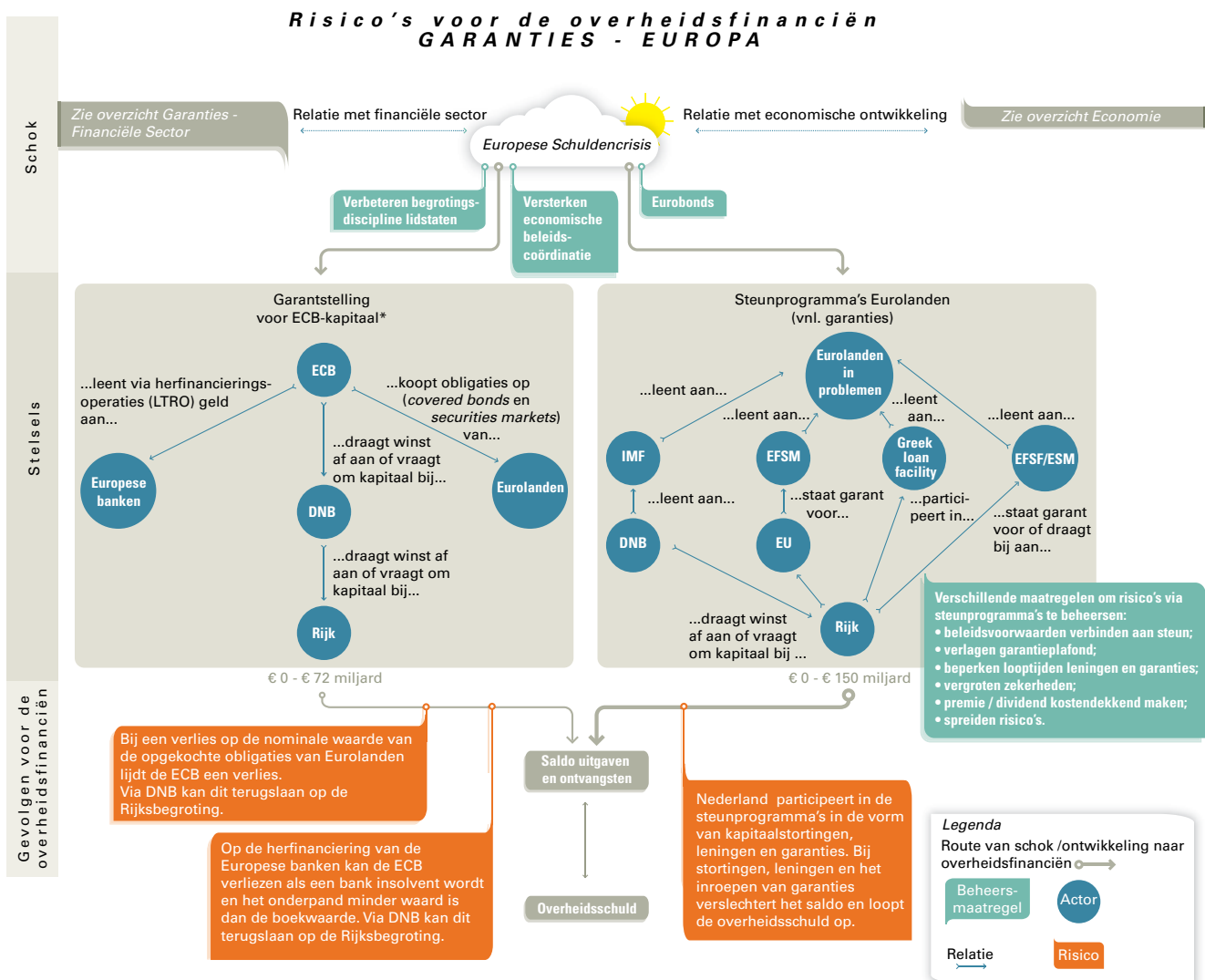
Binnen het eerste domein worden vier zogenaamde stelsels onderscheiden waarvoor overheids garanties zijn afgegeven: Europa, de financiële sector, de woningmarkt en het bedrijfsleven. De eerste drie stelsels zijn eerder in het artikel kort aan bod gekomen (zie ook het *kader* voor een meer gedetailleerde beschrijving van de risico's binnen het stelsel Europa), het vierde stelsel gaat over overheids garanties aan het bedrijfsleven, zoals de exportkredietverzekeringen en de borgstelling aan het mkb.

Risico's Europese schuldencrisis voor Nederlandse overheidsfinanciën

De Europese schuldencrisis kan via twee garantiestelsels gevolgen hebben voor onze overheidsfinanciën. Ten eerste via de expliciete garanties die de Nederlandse overheid aan het IMF en de Europese noodfondsen EFSF en EFSM heeft afgegeven. Maar er is ook een tweede kanaal waarlangs de Nederlandse overheid risico loopt. Het gaat hierbij om de garantstelling van de Staat voor het kapitaal van De Nederlandsche Bank (DNB), die op haar beurt weer garant staat voor de Europese Centrale Bank (ECB). Dit werkt als volgt. Begin 2012 had de ECB in totaal een bedrag van € 1300 miljard aan vorderingen op banken en eurolanden uit probleemlanden op de balans. Nederland staat

via DNB voor 5,6% garant voor het kapitaal van de ECB, ofwel voor een bedrag van € 72,8 miljard. Als de ECB forse verliezen maakt op het opgekochte schuldpapier, een niet ondenkbeeldig scenario, wordt dat verlies in eerste instantie opgevangen met het algemeen reservefonds. Maar als daar niet genoeg geld in zit, moeten deelnemende eurolanden via de genoemde verdeelsleutel bijdragen in het verlies.

Het gaat hierbij dus om garanties die niet direct geld hoeven te kosten: het is belangrijk om te benadrukken dat de hier genoemde bedragen niet een op een te vertalen zijn naar directe kostenposten voor de overheid. De kans dat een garantie geheel uitgekeerd moet worden is immers klein. Als het mis gaat, zal de daadwerkelijke kostenpost voor de overheid waarschijnlijk kleiner zijn dan de maximaal afgegeven garanties (het garantieplafond).



*Exclusief risico op vorderingen Target2

Deze poster is een bijlage bij het rapport *Risico's voor de overheidsfinanciën; Inzicht en beheersing* van de Algemene Rekenkamer van juni 2012. Alle bedragen zijn gebaseerd op gegevens tot en met mei 2012 en geven een theoretisch maximum aan. © Algemene Rekenkamer/Schwandt Infographics

Figuur 2. Risico's voor de overheidsfinanciën

Binnen het tweede domein behandelt het risico-overzicht van de Algemene Rekenkamer overheidsuitgaven die bij ongewijzigd beleid naar alle waarschijnlijkheid fors zullen oplopen, in het rapport getypeerd als trendmatige uitgaven. Van deze uitgaven valt goed te voorspellen dat ze zullen toenemen, maar de precieze impact blijft een voorspelling. Vooral de zorguitgaven, het eerste stelsel binnen dit domein, vormen in dit verband een risico voor de overheidsfinanciën. Doen we niets, dan nemen deze op lange termijn volgens een studie van het CPB in het meest ongunstige scenario toe met zo'n 18 procentpunt van het bbp.³ Het tweede stelsel binnen dit domein is het pensioenstelsel. Binnen dit stelsel geldt voor de AOW eenzelfde soort risico als voor de zorguitgaven. Door de vergrijzing nemen de kosten van deze

Betere informatievoorziening leidt tot betere besluitvorming, wat uiteindelijk weer leidt tot beter beleid

voorziening bij ongewijzigd beleid met zo'n 3,5 procentpunt van het bbp toe. Binnen het pensioenstelsel speelt nog een ander risico, bij de aanvullende pensioenen. In deze spaarpotten zit namelijk meer dan € 800 miljard waar pas belasting over wordt geheven op het moment dat de pensioenen worden uitgekeerd. Deze impliciete belastingclaim is dus gevoelig voor de beleggingsresultaten van de pensioenfondsen. Indien deze tegenvallen, verdampt direct een deel van deze toekomstige belastinginkomsten.

Ten slotte gaat het rapport in op het effect van de economie op de overheidsfinanciën. Nederland voert een trendmatig begrotingsbeleid, wat betekent dat de uitgaven vast staan, maar dat de inkomsten wél mee-ademen met de conjunctuur. In tijden van economische voorspoed zorgt dit voor de opbouw van een buffer, maar in tijden van tegenspoed zorgt dit beleid voor een automatische verslechtering van de overheidsfinanciën. Dat het hier om grote bedragen gaat, blijkt uit de gevolgen van de kredietcrisis. Veel aandacht gaat hierbij uit naar de kosten die de Staat heeft moeten maken om ABN AMRO te redden tijdens de kredietcrisis, eenmalig circa € 30 miljard. Echter, de tegenvallende economische groei in de jaren daarna heeft eenzelfde negatief effect gehad op de overheidsfinanciën, maar dan per jaar.

Werk aan de winkel

Zoals eerder gesteld is het risico-overzicht van de Algemene Rekenkamer een eerste aanzet. Zo behoeft het overzicht verdere verdieping en verbreding (nu zijn vooral de grootste risico's vermeld), en is de omvang van de risico's geschetst als bandbreedte in plaats van als een te verwachten kostenpost bij het daadwerkelijk optreden van de schokken of ontwikkelingen. De Algemene Rekenkamer vindt dat dit primair een taak is

voor de minister van Financiën. Hij is verantwoordelijk en staat hierdoor dicht bij het vuur. Om die reden staat centraal in het rapport de aanbeveling aan de minister van Financiën dat hij het parlement periodiek een integraal overzicht zou moeten bieden van de risico's voor de overheidsfinanciën op dat moment, inclusief mogelijke beheersmaatregelen en afwegingen om deze al dan niet toe te passen. De Algemene Rekenkamer vindt het belangrijk dat hierbij gebruik wordt gemaakt van stresstesten en scenario-analyses waaruit duidelijk wordt wat de impact op de overheidsfinanciën is als bepaalde risico's zich manifesteren. Een tweede aanbeveling van de Algemene Rekenkamer gaat in het bijzonder in op de afgegeven overheidsgaranties. De minister van Financiën zou nieuwe en bestaande garanties periodiek op nut en noodzaak moeten toetsen, waarbij constant de afweging moet worden gemaakt of de afgegeven garantie nog het bestaande beleidsdoel dient. De uitkomsten van deze doorlichtingen dienen beschikbaar te worden gesteld aan de Tweede Kamer. Het gaat de Algemene Rekenkamer om de verbetering van de informatiepositie van de Tweede Kamer, haar belangrijkste 'klant', en het openbaar bestuur in het algemeen. In de Miljoenennota 2013 heeft het thema risicobeheersing inmiddels een prominente plaats gekregen. Deze belangrijkste budgettaire nota van het jaar bevat een paragraaf 'Integrale Risicoanalyse' waarin de minister van Financiën uitgebreid bij deze problematiek stilstaat en eerste toezeggingen voor betere informatieoverdracht doet. □

Noten

1. Alle bedragen die in dit artikel worden genoemd geven de stand van zaken van eind 2011 weer en zijn gebaseerd op het rapport *Risico's voor de Overheidsfinanciën* van de Algemene Rekenkamer, juni 2012.
2. Systeemrelante financiële instellingen zijn financiële instellingen die dusdanig groot of complex zijn, dat als zij in de problemen komen er een acute dreiging is voor de continuïteit van het financiële stelsel en/of de economie als geheel.
3. CPB, *Trends in gezondheid en zorg*, 2011.



Edward Elferink is algemeen econoom en werkt als senior onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer. Hij doet onderzoek naar het beleid van het ministerie van Financiën.

Ruud van Schijndel is bedrijfskundige en werkt als onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer. Hij doet onderzoek naar het beleid van het ministerie van Financiën.

De auteurs schreven dit artikel op persoonlijke titel.



De crisis raakt Griekenland en Spanje in het hart. Er wordt veel gesproken over de impact op macroniveau, maar wat betekent de crisis nu écht voor bedrijven in landen waar de stevige klappen vallen en wat betekent dat voor hun internal auditor? We vroegen het aan Kostas Perris, een Griek en Javier Hernande Guijarro, een Spanjaard. Beiden zijn internal auditprofessional en dus ervaringsdeskundigen vanuit hun eigen land.

De auditor en de crisis in **Spanje** en **Griekenland**

Drs. W.A.J. van Loon RA CIA
Drs. L. Eggermont RA CPA

Vanaf 2008 raakt de financiële crisis de hele wereld. Menig land is nu werkelijk geconfronteerd met de effecten van de crisis. Wat is het gevolg van de huidige financiële crisis voor uw land in zijn algemeenheid?

Guijarro (Spanje): “Ik maak onderscheid tussen sociale, financiële en economische gevolgen voor Spanje. De economische gevolgen van de crisis zijn een dramatische reductie van ons bruto nationaal product (bnp) en een onacceptabel hoog werkloosheidspercentage. De ervaring leert dat in Spanje pas banen worden gecreëerd wanneer het bnp groeit met ongeveer 3%. We weten op basis van de cijfers en officiële schattingen van het IMF dat Spanje nog hele moeilijke jaren kan verwachten. Het belangrijkste financiële gevolg van de crisis is de hervorming in de bancaire sector; een hervorming in afronding waar Spanje zich momenteel op richt. De bancaire sector had serieuze problemen als gevolg van de afhankelijkheid van vastgoed en issues rondom inbaarheid van vorderingen. Het aantal banken is sterk verminderd, de banken die overblijven zullen kleiner en sterker zijn. Ik ben van mening dat kredieten weer verstrekt worden en de eerste stappen zullen dan zijn gezet naar het oplossen van onze problemen. Ten slotte de gevolgen van de crisis op het sociale vlak. De overheid voert bezuinigingen door in het sociale zekerheidsstelsel zoals we dat tot nu toe niet eerder hebben gekend. De combinatie van

het bezuinigingsprogramma op sociale zekerheid samen met het werkloosheidspercentage vormen een voedingsbasis voor het ontstaan van sociale bewegingen zoals ‘15-M’ en ‘25-S’ (protestgroeperingen opgericht op 15 mei en 25 september – red.). Ik denk dat deze protesterende Spanjaarden op een volwassen en verantwoordelijke manier omgaan met de gevolgen van de crisis, de protesten verlopen in het algemeen vredig en de protestbewegingen zijn gericht op een open dialoog.”

Perris (Griekenland): “Uit openbaar beschikbare cijfers blijkt de impact van de crisis op ons land duidelijk: het werkloosheidspercentage was in juli 2012 25,1%, sinds het begin van de crisis is het bruto nationaal product afgenomen met 10%, directe en indirecte belastingen zijn gestegen en de koopkracht van gezinnen is aanzienlijk gedaald.”

Wat betekent de crisis voor de internal auditor in uw land vanuit uw perspectief?

Guijarro (Spanje): “Voor Internal Audit ligt in Spanje een fantastische kans om naar een strategische functie door te groeien in het bedrijfsleven. Een goed gedefinieerde IA-functie is een onverslaanbare bondgenoot voor het management. Bij veel bedrijven is de IA-functie al goed ingericht, maar in sommige situaties is ruimte voor verbetering.”



Kostas Perris is werkzaam als directeur bij PwC in Athene, Griekenland.

Kostas is directeur van de Consulting Business Unit.

✉ kostas.perris@gr.pwc.com

Perris (Griekenland): “Door de crisis moeten ondernemingen kosten efficiënter managen en, waar mogelijk, besparen. Daarom staat de efficiency en effectiviteit van processen bovenaan de agenda van elke manager. Hier ligt een kans voor Internal Audit. Internal auditors kunnen het management namelijk helpen om inefficiënties in processen te identificeren en analyseren, om deze vervolgens op te lossen. Een voorwaarde is dat de internal auditor toegang moet hebben tot en kennis moet hebben van elk bedrijfs onderdeel, elke afdeling en elk proces. Toch komt het voor dat het topmanagement verlangt dat het internal auditbudget wordt gereduceerd terwijl dezelfde doelstelling wordt nagestreefd, maar dan met een beperktere inzet van personeel. Dit is niet altijd een haalbare situatie.”

Hoe heeft de rol van Internal Audit zich de afgelopen jaren (2007-2012) ontwikkeld?

Guijarro (Spanje): “De crisis betekent nieuwe risico’s. Een aantal jaren geleden waren internal auditors in Spanje niet bang voor het groeiende risico dat het bestaan van de Eurozone in gevaar is, noch bestond er veel zorg over krediet- en counterpartyrisico’s. Zoals met veel ontwikkelingen, heeft de beroepsgroep de nieuwe aandachtsgebieden die bedrijven hebben, moeten onderkennen. De beroepsgroep moet ook prioriteit geven aan deze risico’s. Dat is de trend die ik de afgelopen jaren heb gezien. Toch is verbetering ook hier gewenst.”

Perris (Griekenland): “Ondanks de crisis zien we een langverwachte ontwikkeling nu ook werkelijk plaatsvinden, namelijk dat procesaudits ruimte maken voor risk based audits, waarbij gefocust wordt op wat van belang is voor de onderneming. De internal auditor, die in de meeste Griekse bedrijven vaak een politieagentrol had, wordt nu geacht op te treden als adviseur voor de bedrijven. Daardoor ontstaat een noodzaak om gespecialiseerd te zijn op gebieden die direct met de business te maken hebben. Ook worden automatiseringstools nu vaker gebruikt bij internal audits.”

Vindt u dat er, in deze tijd van crisis, meer noodzaak is voor Internal Audit in uw land?

Guijarro (Spanje): “Ja, en daar zijn twee redenen voor. Ten eerste, het bestuur en het audit committee hebben een grotere verantwoordelijkheid wanneer het gaat om het toezicht houden op internal control, risk management en financiële informatie. Dit toezicht kan het best worden ondersteund door een sterke en goed bemande internal auditafdeling. Ten tweede, internal auditors kunnen het management ondersteunen om hen te helpen met het identificeren, kwantificeren, mitigeren en het monitoren van strategische risico’s.”

Perris (Griekenland): “Daar ben ik het helemaal mee eens. Zoals ik al stelde, geloof ik dat ervaren internal auditprofessionals met kennis van de onderneming waardevol zijn voor het topmanagement.



Javier Hernando Guijarro is werkzaam als directeur bij PwC in Madrid, Spanje, en Internal Audit director voor cliënten in de financiële sector.

Tevens is hij Treasury Risk & Finance Function Assurance Leader.

✉ javier.hernando.guijarro@es.pwc.com



Zij identificeren en rapporteren niet alleen de tekortkomingen, maar helpen ook om de processen efficiënter en effectiever in te richten. Zij kunnen op verschillende manieren helpen. In een onderzoek, recent uitgevoerd door PwC, komt naar voren dat in tijden van crisis een verhoogd risico op fraude bestaat en dat er ook meer gevallen van fraude worden gerapporteerd.”

Is er een verandering in de aard en de complexiteit van de problemen en vragen die u en (andere) internal auditors krijgen?

Guijarro (Spanje): “Ja. De complexiteit is aanzienlijk toegenomen. Tegenwoordig vragen bedrijven met name naar onze dienstverlening om te helpen bij het uitvoeren van onder andere internal audits op de treasuryfunctie en -processen.”

en reviews op gebieden die te maken hebben met algeheel treasury (beleid), liquiditeit en cash flowmanagement en werkkapitaalbeheer. Fiscaliteit is daarbij ook een belangrijk gebied.”

Dit kan ook invloed hebben op de competenties die internal auditors nodig hebben. Welke zijn nu relevant in uw land?

Guijarro (Spanje): “In het verlengde van hoe ik de ontwikkeling van de methodologie beschouw, moeten internal auditors businesspartners, businessexperts zijn. In het verleden waren veel auditors met name uitzonderlijk sterk op het financieel-economische vlak. Hoewel dit ook belangrijk is mist dit soort auditors de nodige business- en sector kennis. Ook dit is aan het veranderen.”
Perris (Griekenland): “De wijzigingen in de scope van internal audits verlangen van de auditor dat deze specialist is op het gebied van finance, fiscaliteit, operations en fraude.”

Welke impact heeft de crisis op de relatie van de internal auditor met het audit committee en het bestuur?

Guijarro (Spanje): “Het bestuur en het audit committee gebruiken Internal Audit in de eerste plaats om geïnformeerd te worden over hun nieuwe verplichtingen. Internal Audit, het audit committee en het bestuur moeten wel vaker en beter met elkaar communiceren.

Het bestuur en audit committee moeten precies weten wat, waarom en hoe Internal Audit beoordeelt of internal controls werken om er zeker van te zijn dat conclusies over het managen van de business juist zijn.”

Perris (Griekenland): “Tegenwoordig zijn het bestuur en de audit committeeleden gevoeliger, alerter en meer bewust. Zij zoeken een nauwere samenwerking met Internal Audit. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat het werk van Internal Audit niet altijd bovenaan hun agenda staat omdat zij vaak te maken hebben met problemen die veel aandacht vragen, zoals het voortbestaan van de onderneming.”

En de centrale banken?

Guijarro (Spanje): “De regelgevende instanties en toezichthouders communiceren nu meer frequent met de ondernemingen en zijn vanzelfsprekend meer op hun hoede. Een van de dingen die zij kunnen doen, en dat doen ze ook, is het opvragen van auditplanning, auditteambezetting en auditrapportages en in sommige gevallen zelfs auditworkpapers.”

Perris (Griekenland): “De financiële sector zelf is ook door de crisis geraakt.”

Elk bedrijf zou moeten evalueren hoe erg de onderneming geraakt zou worden door herintroductie van de ‘oude’ munteenheid

Perris (Griekenland): “Ik denk dat het element van kostenbesparing nieuwe uitdagingen voor ons met zich meebrengt. Wij moeten zorgen dat elke aanbeveling bijdraagt aan de doelstelling van de onderneming. Ook komen er steeds meer operationale audits bij en dat betekent dat meer kennis van de bedrijfsvoering nodig is. Tot slot zijn fraude-indicatoren, fraudemeldingen, fraudepreventie en onderzoeken naar fraude steeds belangrijker geworden.”

Zijn er nog andere wijzigingen in de scope van internal audits waarneembaar? Zo ja, welke?

Guijarro (Spanje): “Ik denk dat de methodologie voor het voorbereiden van een strategisch auditplan aan het veranderen is van een bottom-up- naar een top-downbenadering. Dit betekent dat het startpunt is dat je expert bent in je sector, je de waardeketen kent en weet welke verwachtingen de stakeholders hebben. Vervolgens moet je de factoren identificeren die het behalen van je doelstellingen in gevaar brengen. Ten slotte ontwerp je op basis daarvan je auditplan. Auditcycli zouden de komende jaren allemaal zo moeten worden ingericht.”

Perris (Griekenland): “Er is nu veel meer focus op audits



Raakt de crisis u en de mensen waarmee u werkt, cliënten en collega's, ook persoonlijk?

Guijarro (Spanje): "Wij zijn continu bezig met innovatie van onze dienstverlening om onze prioriteiten te stroomlijnen met die van onze cliënten. Daarom zijn wij meegegaan in de ontwikkeling om diensten aan te bieden die bijdragen aan waardecreatie van onze cliënten. Dit zijn diensten die met name gericht zijn om hen te helpen bij issues waarmee ze te maken hebben. Wij doen het daardoor uitzonderlijk goed. Het is zeker zo dat cliënten kritisch zijn op wat projecten qua rendement opleveren en daarom is er wel een druk op de fees waarneembaar, maar gelukkig groeien wij. Persoonlijk is het onvermijdelijk om geen zorgen te hebben over de crisis, over vrienden en familie en sommige cliënten. Maar ik wil wel duidelijk stellen dat ik vertrouwen heb in Spanje. Ik vertrouw de mensen en

decreatie en als strategisch instrument fungeert. In het verleden heeft Internal Audit in veel situaties niet die waarde toegevoegd die ze had kunnen bieden. Tegenwoordig maken alle bedrijven zich zorgen over risicobeheersing. Daarom ligt de kans voor Internal Audit in gerichte audits om relevante aanbevelingen te doen over het behalen van winstgevendheidsdoelstellingen en realisatie van waardecreërende activiteiten aan audit committees, besturen en management."

Perris (Griekenland): "Absoluut een kans."

Verwacht u dat de crisis invloed heeft op de manier waarop de rol van Internal Audit zich ontwikkelt in de toekomst? En zo ja, hoe?

Guijarro (Spanje): "De crisis verandert alles: de manier waarop bedrijven worden gemanaged, de manier waarop beslissingen

worden genomen, het investeringsproces. Voor Internal Audit is er maar een richting: word een strategische functie. Deze zou zich moeten richten op het onderscheiden van

Voor Internal Audit is er maar een richting: word een strategische functie, die zich richt op het onderscheiden van activiteiten en processen die wel en geen waarde creëren

ik weet zeker dat de les die we hieruit leren en de consequenties van de crisis ons zullen helpen om allemaal weer vooruit te komen."

Perris (Griekenland): "De crisis raakt iedereen persoonlijk."

Wat gebeurt er wanneer Griekenland en Spanje uit de Euro zouden treden en hun oude munteenheid weer herintroduceren?

Guijarro (Spanje): "Allereerst wil ik benadrukken dat de situatie van beide landen compleet anders is. Voor Spanje is het herintroduceren van de peseta niet aan de orde, maar ik denk wel dat bedrijven dit als risico moeten evalueren en mitigeren. Herintroductie van de peseta heeft grote consequenties voor onder andere financieringsmogelijkheden, marges, devaluatieverliezen en het terugtrekken en de repatriëring van kapitaal. Elk bedrijf zou moeten evalueren hoe erg de onderneming geraakt zou worden door herintroductie van de 'oude' munteenheid en zou overeenkomstig voorbereidingen moeten treffen."

Perris (Griekenland): geen commentaar (red.).

Beschouwt u de crisis eerder als kans of als bedreiging? Waarom?

Guijarro (Spanje): "In mijn optiek is het een unieke kans om Internal Audit zo te positioneren dat de functie gericht is op waar-

activiteiten en processen die wel en geen waarde creëren, met perfect gerichte auditinspanningen. Director en medewerkers zouden even kundig moeten zijn als anderen binnen de organisatie en het track record laat vervolgens zien dat de functie onvervangbaar is."

Perris (Griekenland): "Ik geloof dat internal auditors sterker uit de crisis zullen komen wanneer zij goed omgaan met de uitdagingen waarvoor zij staan zoals het veranderen van de scope van procesaudit naar risk based audit, ontwikkeling naar business advisor, bredere competenties ontwikkelen. De internal auditfunctie wordt steeds belangrijker. De uitdaging daarbij is om een business-partner te worden voor het management en dat betekent dat nu, meer dan ooit tevoren, auditors de doelstellingen van de onderneming moeten begrijpen en het management moeten helpen om deze doelstellingen te bereiken." □

Lisette Eggermont en Willem van Loon zijn beiden redactielid van *Audit Magazine* en werken respectievelijk als internal auditor bij Mediq nv en als hoofd Internal Audit bij Triodos Bank nv.

Hoe overleven we de crisis?

De kwaal, de diagnose en het medicijn

Het is u vast niet ontgaan: we leven in zeer turbulente economische tijden. Tijden die vragen om goed bestuur. Maar wat is nu eigenlijk goed bestuur in tijden van recessie? Recent onderzoek toont aan dat menig organisatie tijdens een crisis in de val van het kortetermijndenken loopt. In dit artikel worden de symptomen van deze kwaal uiteengezet zodat u als internal auditor deze al in een vroeg stadium kunt herkennen en kunt zorgen voor tijdige genezing.

Dr.ir. B. Walrave
B. Walrave RO



Wellicht hebt u er wel eens van gehoord: de kwaal van het kortetermijndenken. Een aandoening die doorgaans wordt veroorzaakt door aandeelhouders en andere stakeholders die de druk op een organisatie opvoeren voor een gunstige beurskoersontwikkeling. De kwaal kan voor organisaties fataal zijn, zeker in tijden van crisis. De door stakeholders

uitgeoefende druk leidt namelijk tot het parasiteren op bestaande producten en verlamt investeringen in de zoektocht naar vernieuwing. Hoewel de pijn vaak niet gelijk wordt gevoeld leert de geschiedenis ons dat deze strategie gedoemd is te mislukken (denk bijvoorbeeld aan Polaroid of Kodak). Het is wetenschappelijk bewezen dat – juist in tijden van economische turbulentie – het cruciaal is een investeringsbalans tussen exploitatie van bestaande kennis en kunde én exploratie van nieuwe mogelijkheden te handhaven.¹ Veel beursgenoteerde ondernemingen hebben echter onvoldoende kracht op het niveau van RvC en RvB om de druk van de kapitaalmarkt te weerstaan en blijven primair inzetten op exploitatie – vooral bij economische tegenwind. Zo staan KPN, TomTom en veel andere bedrijven al geruime tijd onder grote druk van de kapitaalmarkt en beursanalisten om (snel) de exploitatie van de huidige productportfolie te verbeteren.² Nog een voorbeeld. Sinds de oprichting in 1891 staat Philips bekend om haar succesvolle productontwikkeling. Hierdoor heeft dit

bedrijf vele contextuele veranderingen met verve weten te doorstaan. Zij was in sommige gevallen zelfs de auteur van dergelijke marktspelregelwijzigingen. Denk maar eens aan de overgang van elektrisch naar elektronisch, de introductie van het (analoge) cassettebandje, de switch naar de (digitale) cd of het Senseo-koffiezetapparaat. De laatste vijftien jaar daarentegen wordt het bedrijf vooral gekarakteriseerd door een gebrek aan ondernemerschap. Het gevolg: het management van Philips is onvoldoende in staat om op contextuele veranderingen – zoals de recente crisis – te anticiperen. Het resultaat: reorganisaties in een poging de winstgevendheid op de korte termijn te verbeteren. Meest recentelijk schrapt Philips nog eens 2200 banen – onder de noemer ‘Accelerate’ – om verdere besparingen te realiseren vanwege de ‘macro-economische tegenwind’ (NRC, 11 september 2012). In essentie is Philips ‘goed’ bezig haar bestaansrecht te verspillen, doordat het topmanagement voornamelijk gefocust is (wordt!) op het huidige en daardoor te weinig bezig is met de toekomst.³ Een uiterst gevaarlijke koers!

Het lanceren van innovatietrajecten in perioden van economische turbulentie is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan, zo blijkt ook uit recent onderzoek.⁴ Onder toenemende druk van stakeholders blijft de RvB zich richten op het (eerstvolgende) bedrijfsresultaat en de aandeelhouderswaarde in plaats van op het ontwikkelen van adaptief vermogen. De meeste bestuurders weten na verloop van tijd wel waar de pijn zit. Helaas is het dan vaak al te laat. De kwaal van het kortetermijndenken.

De diagnose

Stel zelf de diagnose en bepaal of uw organisatie last heeft van de kwaal van het kortetermijndenken. Gebruik hiervoor *tabel 1*. In hoeverre gelden de genoemde stellingen voor uw organisatie? Voor elk antwoord zijn punten te verdienen. Deze staan aangegeven achter de antwoordindicaties. Bijvoorbeeld, vult u 'Deels mee oneens' in bij een van de stellingen, dan scoort u twee punten. Tel de punten bij elkaar op (minimaal 5, maximaal 25) en bepaal vervolgens aan de hand van de uitslag de kans dat uw organisatie last heeft van de kwaal van het kortetermijndenken.

Stellingen					
	Helemaal mee eens (5)	Deels mee eens (4)	Neutraal (3)	Deels mee oneens (2)	Helemaal mee oneens (1)
1. De RvB maakt zich voornamelijk druk over de problemen van vandaag					
2. Stakeholders voeren druk uit om winst te laten zien					
3. Bescherming van aandeelhouderswaarde, zich uitend in gedwongen ontslagen etc., staat hoog in het vaandel					
4. Er heest een cultuur van: 'we doen dit al jaren zo, waarom zouden we veranderen?'					
5. De RvC richt zich voornamelijk op zijn controlerende taken in plaats van op zijn adviserende taken					

Score	Kans dat uw organisatie last heeft van de kwaal van het kortetermijndenken
5-10	Zeer klein
10-15	Klein
15-20	Groot
20-25	Zeer groot

Tabel 1. Diagnoseer of uw organisatie last heeft van de kwaal van het kortetermijndenken

Het medicijn: voldoende innovatie in een gebalanceerd beleid

Nu het stof van de meest recente crisis langzaam neerdwarrelt, wordt duidelijk dat sommige organisaties harder zijn getroffen dan andere. Enerzijds zijn er bedrijven die door de economische turbulentie behoorlijk in de problemen zijn gekomen (bijvoorbeeld Philips, Gamma Holding). Anderzijds zijn er bedrijven die de crisis meer dan verdienstelijk hebben doorstaan. Bedrijven zoals Apple, ASML en DSM hebben de periode van economische neergang zelfs in iets positiefs weten om te buigen. Hoe hebben ze dit voor elkaar gekregen? Door zich tweebenig op te stellen.^{5,6} Aan de ene kant borgen zij de dagelijkse gang van zaken zodat op de korte termijn een goed resultaat wordt neergezet. Dat wil zeggen, exploitatie van de huidige kennis en kunde. Aan de andere kant zorgen zij voor een gezond vernieuwend vermogen door middel van langetermijninvesteringen. Dat wil zeggen, exploratie door middel van innovatie. De 'best in class' voeren

deze taken – exploitatie en exploratie – simultaan uit, als ware het een balanceeract.⁷

Uit recentelijk verricht promotieonderzoek aan de Technische Universiteit Eindhoven blijkt dat het hiervoor genoemde des te meer geldt in tijden van economische neergang.⁸ Uit dit onderzoek komt naar voren dat nadruk op exploratie juist tijdens een recessie van belang is voor een goed bedrijfsresultaat. Slim en vernieuwend uit de hoek komen tijdens economische krimp kan juist grote kansen bieden, simpelweg omdat er minder groeikansen zijn binnen bestaande markten. Dit betekent dat organisaties die innovatief te werk gaan toch kansen kunnen grijpen. Hierdoor zijn zij relatief in het voordeel ten opzichte van organisaties die zich primair focussen op exploitatie van de huidige productportefolio. Denk bijvoorbeeld aan Apple of ASML, beide bedrijven die een zeer gezonde concurrentiepositie hebben vergaard door het ontwikkelen en introduceren van vernieuwende producten – ook tijdens de recessie. Deze bedrijven hebben inmiddels veel van hun concurrenten op ruime afstand gezet. Uiteraard profiteren deze bedrijven ook van de gedane investeringen in tijden van economische groei.

Desalniettemin, geconfronteerd met een recessie richten managers zich vaak primair (of worden gericht), als zijnde een overlevingsreflex, op exploitatie. Hier(door) falen deze managers het juiste medicijn aan hun organisatie toe te dienen. Het uitzitten (uitzijken) van de recessie wordt het nieuwe doel... Juist tijdens een financiële crisis blijkt deze strategie een zeer hoog zelfdestructief vermogen te bezitten. Tijd alleen heelt helaas niet alle wonden.

Internal Audit als geneesheer

Volgens het Institute of Internal Auditors helpt de internal auditfunctie de organisatie haar doelstellingen te realiseren door de effectiviteit van de processen van risicomanagement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.⁹ In lijn hiermee definieert Paape Operational Audit als een objectief onderzoek naar het functioneren van het management controlsysteem van een organisatie, gericht op de realisatie van de strategie van deze organisatie.¹⁰ Uit het voorgaande blijkt dat de doelstellingen en de strategie van een organisatie uitgangspunten vormen voor het werk van de internal auditor. Dat wil zeggen, zij worden door de internal auditor als gegeven (lees: referentiekader) beschouwd en verder niet ter discussie gesteld. Legitimeert de recente crisis niet dat wij internal auditors onszelf een grotere broek aanmeten? Anders gezegd, behoort (de toekomst)buustheid van) het organisatiebeleid zelf inmiddels niet tot de scope van onze werkzaamheden?

Hoe kan het tij worden gekeerd? Het begint met tijdige bewustwording. En hier komt Internal Audit weer om de hoek kijken. Zou Internal Audit niet meer toegevoegde waarde leveren door het beleid van de RvB niet klakkeloos tot referentiekader te verheffen maar door het ter discussie te stellen? Voldoende aandacht voor innovatie, ook in tijden van crisis, is dan de norm. Internal Audit kan op dit punt bijdragen aan de tijdige bewustwording van de RvB ten aanzien van het belang van tweebenigheid. Tijdige bewustwording, zodat de RvB nog voldoende tijd heeft de orga-



nisatie het medicijn toe te dienen en deze daarmee te genezen van de kwaal van het kortetermijndenken. Hiermee wordt voorkomen dat de druk op korte termijnresultaten vanuit de kapitaalmarkt op den duur de spuigaten uitloopt.¹¹

De internal auditor dient zich hiertoe als mentor van de RvB op te stellen. Gezamenlijk komen zij tot de ideaalsituatie. De Korte spreekt in dit verband ook wel over adviseren aan de voorkant van een audit.¹² Hiermee doelt hij op het feit dat de auditor vanuit zijn expertise en in samenspraak met het management van een organisatie komt tot een set van normen, waarmee de opdrachtgever feitelijk al bediend wordt van advies. De internal auditor coacht de RvB bij het formuleren van een visie ten aanzien van de exploitatie- en exploratieformule. Hiermee helpt de internal auditor voorkomen dat de RvB onder druk van stakeholders als een konijn in de koplampen van een naderende crisis blijft staren. □

Noten

1. Walrave, Bob, *Exploitation and exploration dynamics in recessionary times*, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven, 2012.
2. Romme, A. Georges L., *Philips: Investeer in verandertechnologie!*, www.mejudice.nl, 2011.
3. Ibid.
4. Walrave, Bob, Oorschot, Kim E. van en A. Georges L. Romme, 'Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model', *Journal of Management Studies*, 48(8), 1727–1751, 2011.
5. Walrave, Bob en A. Georges L. Romme, 'Adaptief vermogen in tijden van economische turbulentie', *Management & Organisatie*, 2, 5–19, 2012.
6. Uotila, Juha, Maula, Markku, Keil, Thomas en A. Zahra Shaker, 'Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations', *Strategic Management Journal*, 30, 221–231, 2009.
7. March, James G., 'Exploration and exploitation in organizational learning', *Organization Science*, 2, 71–87, 1991.
8. Walrave, Bob, *Exploitation and exploration dynamics in recessionary times*, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven, 2012.
9. IIA, *International professional practices framework*, Altamonte Springs, The IIA Research Foundation, 2009.
10. Paape, Leen, 'Oa-mcsa: de toekomst van operational auditing', in *Hoe goed is een woord op zijn tijd, Liber Amicorum aangeboden aan Willem Verhoog*, Koninklijk NIVRA, 1999.
11. Walrave, Bob, Oorschot, Kim E. van en A. Georges L. Romme, 'Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model', *Journal of Management Studies*, 48(8), 1727–1751, 2011.
12. Korte, Ron W.A. de, 'Internal/operational auditing is in een volgend stadium van ontwikkeling', in *Internal/Operational Auditing: Bijdragen aan Governance & Control*, Driebergen, Stichting Auditing.nl, 2003.



Bob Walrave is als universitair docent verbonden aan de TU Eindhoven. Zijn promotiewerk richtte zich op strategisch management in tijden van economische turbulentie.

✉ b.walrave@tue.nl

Björn Walrave is als senior auditor werkzaam voor CZ, is redactielid van *Audit Magazine* en geeft als gastdocent regelmatig colleges over het vakgebied Operational Auditing aan Avans Hogeschool.

✉ bjorn.walrave@cz.nl

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.



Winst is een beloning voor het nemen van risico's

Een goed rendement vraagt dan ook om helder zicht op risico's en om goede maatregelen om risico's te beheersen. Wie dat optimaal in de vingers heeft, neemt een voorsprong op de concurrentie. Dat is waar FSV Risk Advisory elke dag mee bezig is bij een breed scala van organisaties.

We opereren op drie terreinen met een sterke onderlinge verbinding:

- Internal Audit
- Risk Management
- Financial Management

Onze ervaren professionals werken met u samen binnen deze drie 'lines of defence'. Uitgangspunt in onze dienstverlening is het Governance Risk Control model waarin de lines of defence met elkaar verbonden zijn.

Meer weten? Bekijk onze website: www.fsvriskadvisory.nl

De kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat ondernemingen hun maatschappelijke relevantie dienen te versterken door meer te communiceren. Zij moeten zich daarbij uitdrukkelijker richten op het identificeren van strategische bedrijfsrisico's en deze bespreekbaar maken.

Duurzame risicobeheersing

Drs. F. Snijder RA
G. Vermeulen RO
R. Wiering

Deze trend zal zich nog verder versterken door ontwikkeling van het raamwerk voor Integrated Reporting (IR) van de International Integrated Reporting Council (IIRC), waarin beleggers, multinationale bedrijven, 'standard setters', toezichthouders, accountants en andere dienstverleners (waaronder IASB, IFAC, GRI) zijn vertegenwoordigd.

De doelstelling van IR is om inzicht te geven in de strategie, het businessmodel en de integrale prestatie van de onderneming. Dat geeft analisten en andere belanghebbenden betere informatie over de mate waarin de onderneming in staat is om voor al haar stakeholders op korte, middellange en lange termijn waarde te creëren. Daarnaast zal de druk van stakeholders om toekomstgerichte (duurzaamheids)informatie extern te publiceren de komende jaren verder toenemen. Een voorbeeld hiervan in Nederland is Eumedion, de belangenbehartiger van de aangesloten institutionele beleggers op het gebied van corporate governance en duurzaamheid. Eumedion heeft nadrukkelijk verzocht de verslaggeving door ondernemingen verder uit te breiden met strategie, doelstellingen, de risico's en prestatie maatstaven en -indicatoren.¹

Wet- en regelgeving

Tevens zijn er ontwikkelingen vanuit wet- en regelgeving. Zo werkt de Europese Commissie aan het moderniseren van de Transparantierichtlijn en zij overweegt het uitbrengen van richtlijnen of wetgeving die ondernemingen verplicht om, in aanvulling op de financiële jaarverslaggeving, ook informatie over duurzaamheid te publiceren.²

In enkele landen is IR verplicht, of wordt wetgeving voorbereid.³ In Nederland zijn staatsdeelnemingen al vanaf 2010 verplicht een duurzaamheidsverslag op te stellen op basis van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative. Overigens zijn er diverse bestaande richtlijnen waarin transparantie bepalingen zijn opgenomen. Zo kent de Nederlandse corporate governance code bepalingen over maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals de bepaling dat

het bestuur de voor de onderneming relevante aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen ter goedkeuring voorlegt aan de raad van commissarissen en de hoofdzaken toelicht in het jaarverslag.

Al deze ontwikkelingen gaan ook u, als internal auditor, beïnvloeden. Uw bestuur, maar ook de toezichthoudende organen, zullen tijdig geïnformeerd wensen te worden over de impact van deze ontwikkelingen op uw organisatie. Daarnaast zal het bestuur zekerheid willen hebben over de betrouwbaarheid van de niet-financiële resultaten voor deze extern te publiceren. Door zijn positie als internal auditor is deze de aangewezen partij om het bestuur en de auditcommissie te informeren over de mate waarin de organisatie erin slaagt het bedrijfsproces en de daarmee samenhangende risico's te beheersen.

Duurzaamheidsverslaggeving

De afgelopen jaren nam in Nederland het aantal duurzaamheidsverslagen sterk toe. Daarnaast constateren we een toename in het percentage duurzaamheidsverslagen met externe assurance. De kwaliteit van de duurzaamheidsverslagen blijft over het algemeen nog wel achter bij die van de financiële jaarverslagen. Dit heeft mede te maken met de korte geschiedenis van duurzaamheidsverslaggeving en het feit dat de richtlijnen nog volop in ontwikkeling zijn.

Ook externe assurance bij deze duurzaamheidsverslagen heeft nog uitdagingen voor ondernemingen. Immers, veelal beperkt de externe assurance zich tot een assurancerapport met 'een beperkte mate' van zekerheid. Dit komt enerzijds omdat externe assurance niet verplicht is en vanuit kosten oogpunt wordt gekozen voor een lager assurance niveau dan op het financiële verslag. Anderzijds komt dit doordat, in vergelijking met financiële informatie, de onderliggende processen en systemen minder volwassen zijn. Een belangrijke oorzaak hiervan die wij in de praktijk veelvuldig tegenkomen is dat het proces van de datacollectie voor niet-

Praktijkcasus Ahold

Ahold rapporteert sinds eind jaren negentig extern over haar performance (aanpak en resultaten) op het gebied van duurzaamheid. Sinds 2007 doet zij dit op jaarlijkse basis. Vanaf 2009 verstrekt Deloitte een assurancerapport met beperkte zekerheid bij Aholds duurzaamheidsverslag.

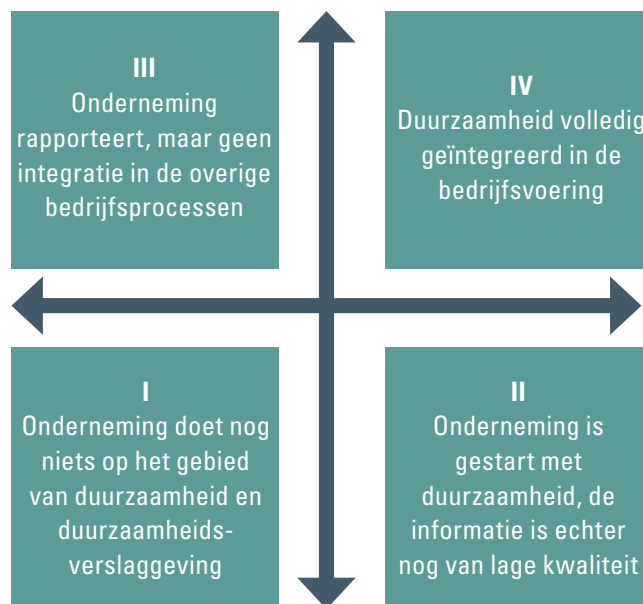
In de periode vanaf 1998 zijn zowel de opzet van de externe rapportages als het onderliggende beheersingsraamwerk in volwassenheid gegroeid. In die periode is volwaardig aangesloten bij de GRI-standaarden, zijn de door Ahold relevante gebieden (pilaren) voor duurzaamheid en gerelateerde doelstellingen bepaald, zijn de governance- en controlemaatregelen vervolmaakt en is een organisatiebreed bouwwerk van rollen en verantwoordelijkheden geïmplementeerd.

Duurzaamheid

Ahold Internal Audit is sinds 2004 betrokken bij het beoordelen van het beheersingsraamwerk voor het meten van en rapporteren over de performance op het gebied van duurzaamheid en het kunnen behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen. Daarbij volgt Ahold Internal Audit primair een operational audit (systeemgerichte) aanpak om zodoende bij te dragen aan de continue verbetering van dat raamwerk. Ook worden door Ahold Internal Audit aan het eind van het boekjaar gegevensgerichte werkzaamheden verricht op de betrouwbaarheid van de extern te rapporteren data. Sinds 2009 worden deze werkzaamheden (systeemgericht en gegevensgericht) in sterke mate met de externe accountant, Deloitte, afgestemd. Ahold Internal Audit verricht haar werkzaamheden zodanig dat Deloitte in grote mate gebruik kan maken van deze werkzaamheden ten behoeve van het assurancerapport bij het duurzaamheidsverslag.

Doorlopend verbeteren beheersingsraamwerk

Vanuit haar assurancerol heeft Ahold Internal Audit – sinds 2009 in samenspel met specifieke ervaring en inzichten van de externe auditor – een rol gehad in het doorlopend verbeteren van voornoemd beheersingsraamwerk. Daarbij moet worden gesteld dat de rol van Ahold Internal Audit is veranderd naarmate het beheersingsraamwerk volwassener is geworden, zoals ook is aangegeven in het IIA-studierapport *Governance in Duurzaamheid, Internal Audit en Corporate Social Responsibility* (2011). Aanbevelingen voor verbeteringen in het beheersingsraamwerk verschuiven in de tijd van het opzetten en implementeren van elementaire onderdelen in het beheersingsraamwerk naar het verder verfijnen daarvan qua uitvoering. Thans bevinden wij ons in het vierde kwadrant. Internal Audit heeft in alle jaren bijgedragen aan de verbetering van control en de laatste jaren in het zorgdragen voor een efficiënte externe controle. De internal auditfunctie en de externe auditor hebben de uitdaging om – in samenspel met het verantwoordelijke management – bij te dragen aan eventuele volgende stappen, zoals bijvoorbeeld het komen tot een assurancerapport met een hoge mate van zekerheid en de ontwikkeling naar integrated reporting.



Figuur 1. De kwadranten van duurzaamheid binnen de onderneming

financiële informatie buiten de ‘financiële kolom’ ligt. Als gevolg hiervan worden de data verzameld door medewerkers die minder ervaring hebben met het verzamelen en analyseren van gegevens, zoals een medewerker veiligheid of een milieuoördinator. Het integreren van het datacollectieproces in de bestaande rapportage-lijnen is een van de belangrijkere stappen om te komen tot een efficiëntere, maar vooral ook betrouwbaarder gegevensverzameling. De internal auditor is bij uitstek iemand die dit proces kan ondersteunen en toegevoegde waarde kan leveren. Niet alleen kent de internal auditor de organisatie als geen ander, maar met zijn achtergrond kan hij bewaken dat de processen dusdanig worden ingericht dat dit betrouwbare gegevens oplevert en eventuele externe assurance in een later stadium mogelijk is.

Rollen voor Internal Audit

Het is evident dat eerdergenoemde ontwikkelingen ook uw organisatie (gaan) raken en dat u hier als internal auditor mee in aanraking gaat komen. Welke positie neemt de internal auditor nu in? Waar liggen kansen om waarde toe te voegen?

Meerdere factoren bepalen welke positie en bijbehorende rol de internal auditafdeling inneemt ten aanzien van duurzaamheidsverslaggeving. Afhankelijk van de positie van de organisatie wordt duidelijk welke werkzaamheden mogelijk tot het takenpakket van de internal auditor behoren. De matrix (zie *figuur 1*) laat zien dat in welke fase van volwassenheid ten aanzien van integratie van duurzaamheid een organisatie zich ook bevindt: er is een rol weggelegd voor Internal Audit. Hoe de internal auditor deze rol exact gaat invullen binnen zijn organisatie is onder andere afhankelijk van keuzen op het gebied van onafhankelijkheid, efficiëntie en samenwerking met de externe accountant. Hierna volgt een toelichting op de kwadranten van *figuur 1*.

I De organisatie heeft nog geen duurzaamheidsinitiatieven ontplooid, de externe verantwoording is beperkt tot de financiële jaarrekening
De rol van de internal auditor beperkt zich niet tot compliance.

Hij kan waarde toevoegen omdat hij de organisatie helpt haar doelstellingen te bereiken. Dit doet hij onder andere door de effectiviteit van risicobeheer en de controle- en governanceprocessen te verbeteren. Hieronder valt ook het signaleren van externe ontwikkelingen in de sector. De risico's die gepaard gaan met het links laten liggen van duurzaamheid zullen door de internal auditor in kaart gebracht moeten worden.

II De organisatie rapporteert over duurzaamheid: dashboards zullen dus steeds meer niet-financiële informatie bevatten. In veel gevallen komt deze informatie niet voort uit dezelfde systemen en processen als die worden gebruikt voor de financiële rapportage. Niet-financiële informatie wordt vaak handmatig verzameld, door medewerkers met een andere achtergrond. Daarnaast zijn er steeds vaker aannamen, schattingen en conversies nodig om tot externe verantwoording van niet-financiële prestaties te komen. Voordat het management een afgewogen besluit kan nemen, zal het zekerheid wensen over de juistheid en volledigheid van de betreffende prestaties.

Gedegen kennis van de processen en de organisatie is altijd noodzakelijk. In aanvulling daarop is het juist voor duurzaamheidsverslaggeving belangrijk dat de organisatie ook inzicht krijgt in de strategie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, de verantwoordelijkheden ten aanzien van rapportage en monitoring, de relevante informatiesystemen en de interne beheersingsomgeving rondom de totstandkoming van de niet-financiële informatie. Internal Audit kan hier toegevoegde waarde leveren door de processen en rapportages van interne assurance te voorzien. De audits zullen daarnaast aanbevelingen genereren om de kwaliteit van processen en interne beheersingsmaatregelen te vergroten, om zo naar kwadrant III of IV, zoals aangegeven in figuur 1 te kunnen doorgroeien.

III Uw organisatie heeft twee afzonderlijke rapportelijnen. Ondanks dat de output betrouwbare informatie oplevert, is dit niet effectief met betrekking tot aansturing en worden veel zaken onbewust dubbel gedaan.

Door de kennis op het gebied van procesbeheersing en control is Internal Audit de aangewezen partij om de organisatie te ondersteunen bij integratie van de financiële en niet-financiële rapportageprocessen, waardoor de efficiency en de effectiviteit van de organisatie wordt vergroot. Tevens kan de internal auditor beoordelen of de organisatiestrategie is vertaald naar meetbare KPI's die cascaderen naar de afdelings- en persoonlijke doelstellingen.

IV Niet-financiële informatie is volledig geïntegreerd in de (financiële) rapportageprocessen en dashboards. De externe communicatie op het gebied van duurzaamheid is volwassen en voorzien van externe assurance.

Door de reguliere auditwerkzaamheden af te stemmen met de externe auditor en door een interne audit (of 'readiness assessment') uit te voeren op de niet-financiële prestaties, kan de internal auditor veel kosten voor de organisatie besparen. Immers, de externe auditor kan voor bepaalde onderdelen steunen op de werkzaamheden van de internal auditor, waardoor inefficiënties uitblijven. □

Conclusie

De ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheidsverslaggeving zijn voor Internal Audit een uitgelezen kans om zich te profileren en nogmaals de toegevoegde waarde van Internal Audit binnen uw organisatie te benadrukken. Ongeacht de fase waarin de organisatie zich bevindt kan Internal Audit haar kennis op het gebied van risicobeheersing en procesinrichting gebruiken om de efficiëntie en effectiviteit van de processen te verhogen. De auditor kan ervoor kiezen om in dit proces actief de leiding te nemen met concreet advies of alleen de voortgang van integratie van duurzaamheid monitoren. De keuze van zijn rol wordt bepaald door de gewenste mate van onafhankelijkheid.

Noten

1. *Eumedion*, nieuwsbrief, editie januari 2012.
2. In order to ensure a level playing field, as announced in the Single Market Act the Commission will present a legislative proposal on the transparency of the social and environmental information provided by companies in all sectors (bron: EU).
3. Grenelle II Act in France and the King Code III in South Africa.



Frits Snijder (l) is senior manager en sinds 2001 werkzaam bij Deloitte. Hij is verantwoordelijk voor de duurzaamheidsdienstverlening binnen de auditpraktijk van Deloitte. Hij heeft ruime ervaring met duurzaamheidsopdrachten bij grote en kleinere nationale en internationale ondernemingen. ✉ fsnijder@deloitte.nl

Gijs Vermeulen (m) is manager Sustainability & Integrated Reporting bij Deloitte. In deze rol adviseert hij klanten op het gebied van duurzaamheidsrapportage, KPI-selectie en -integratie en verzorgt hij trainingen op het gebied van GRI-richtlijnen. Daarnaast is hij nauw betrokken bij het duurzaamheidsverslag van Deloitte. ✉ Gvermeulen@deloitte.nl

Richard Wiering (r) is senior director binnen Ahold Internal Audit (AIA) en verantwoordelijk voor de audits op de corporate centeractiviteiten. Tevens is hij verantwoordelijk voor de groepsbrede audits en reviews, waaronder corporate responsibility gerelateerde opdrachten op de processen en data.

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

William Booth, stichter van het Leger des Heils:

“Een lege maag heeft geen oren”

Na een carrière als productmanager bij een zaaizaadbedrijf, accountmanager bij een coöperatieve bank en enkele jaren in Israël, vond Piet van Keulen zijn plek bij het Leger des Heils. Maar wat doet deze organisatie – die we allemaal kennen van het verlenen van onderdak aan daklozen, warme maaltijden als het vriest en collectes op straat – eigenlijk? *Audit Magazine* was te gast op het hoofdkwartier in Almere.

Drs. J.A. Man CIA

Bij de discussie over mogelijke artikelen passend bij het thema van dit nummer, kwam het Leger des Heils ter sprake. Wat merken zij van de crisis? Is het bij hen ook crisis met ontslagen en dergelijke? Of is het nu juist topdrukte? Wij spraken over deze zaken met Piet van Keulen, manager stafdienst Risicobeheersing & Interne Controle. En tevens maakten wij van de gelegenheid gebruik om iets meer te weten te komen over de wereld van het Leger des Heils. Van Keulen werkt daar inmiddels alweer zo'n zeven jaar en heeft er, voor zijn huidige functie, gewerkt als beleidsmedewerker Financiën en management controller. Hij weet veel te vertellen over hoe het Leger des Heils in elkaar steekt, hoe het omgaat met risico's en interne beheersing en welke impact de crisis op het Leger heeft.

Wat doet het Leger des Heils?

De stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G), waar Van Keulen werkzaam is, is veruit het grootste onderdeel. “De stichting is decentraal georganiseerd en bestaat uit twaalf werkeenheden die landelijk actief zijn vanuit meer dan 240 vestigingen. Er werken ruim 5500 mensen met nog eens ruim 1000 vrijwilligers op vele gebieden in de zorg, zowel ambulante als intramuraal, maar ook preventief en in de reclassering” (zie *tabel 1*). Het is daarmee een grote zorginstelling, die voor het overgrote deel gefinancierd wordt uit reguliere subsidies en bijdragen van de overheid.

Naast W&G kent het Leger des Heils nog vier andere onderdelen, waar in totaal een paar honderd mensen werken: het kerkgenoot-

schap, de stichting fondsenwerving, de stichting dienstverlening (onder andere bekend van de kledinginzameling) en de stichting voor het beheer van geldmiddelen. De medewerkers van het Leger des Heils werken vanuit een christelijke levensovertuiging: zij delen in de kern hetzelfde geloof, in Jezus Christus. Maar zij respecteren van zowel collega's als cliënten onderlinge verschillen in geloof(sbeleving).

Deze specifieke, bindende factor maakt het Leger tot een bijzondere zorginstelling, die, zo zegt Van Keulen, net iets meer kan doen dan andere zorginstellingen. “Het Leger richt zich op de onderkant van de onderkant van de samenleving, de mensen die

Het Leger werkt al jaren aan een steeds volwassener wordende interne beheersing

(reguliere) zorg weigeren of die tussen wal en schip dreigen te vallen (of misschien al gevallen zijn). Het Leger levert zorg als het echt nodig is en geeft mensen in principe telkens weer een nieuwe kans, zo vaak als nodig is. Mede door inzet van eigen middelen kan het Leger ook zorg leveren als de soms formele financieringsprocessen nog niet zijn doorlopen. De mens staat voor het Leger centraal.”

Uitgaven	in miljoenen €
Geestelijke gezondheidszorg	74,1
Maatschappelijke opvang	64,2
Ouderen- en Gezondheidszorg	59,3
Jeugdzorg	37,9
Preventie en Maatschappelijk herstel	31,3
Reclassering	21,7
Verslavingszorg	7,7
Inkomstenbronnen:	
ABWZ en ZvW	135,3
Subsidies gemeente (inclusief WMO)	62,9
Subsidies provincie inzake Jeugdzorg	42,0
Subsidies ministerie van Veiligheid en Justitie	31,8
Overige subsidies en bedrijfsopbrengsten	10,5
Eigen bijdragen cliënten	8,3
Giften, nalatenschappen	5,4

(Bron: Jaaroverzicht Leger des Heils 2011)

Tabel 1. Uitgaven en inkomsten van het Leger des Heils

Uniformen en bedrijfskleding

Het dragen van het bekende uniform is voorbehouden aan de echte Heilssoldaten en -officieren. Van Keulen: "Dit zijn de leden van het Kerkgenootschap en zij hebben hun leven gewijd aan Leger en geloof. Ook enkele leden van het hogere kader zijn gerechtigd het uniform te dragen. Maar de overgrote meerderheid van de medewerkers van W&G draagt geen uniform en ontvangt een salaris conform de cao."

Wel heeft de organisatie bedrijfskleding beschikbaar gesteld. Van Keulen draagt (tijdens het interview) een wit overhemd met op de mouw het beroemde embleem. Dit is overigens een vrije keuze en hij doet dit omdat hij hiermee een bijdrage levert aan het verspreiden van de bekendheid (en daarmee de boodschap) van het Leger. "Als alle 5500 medewerkers van W&G de bedrijfskleding zouden dragen, dan was het Leger nog zichtbaarder."

Interne beheersing

Er werken dus veel mensen bij deze grote organisatie met een budget van bijna 300 miljoen euro op jaarbasis. Daarmee is een degelijke interne beheersing van belang. De jaarrekening over 2011 is goedgekeurd door de externe accountant en de organisatie werkt al diverse jaren aan een steeds volwassener wordende interne beheersing. Van Keulen: "Vijf jaar geleden heeft het Leger zich laten certificeren in het kader van de HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Het HKZ kent voor de diverse zorgsectoren eigen normenkaders en aangezien het Leger in vele zorgsectoren werkzaam is, dient het aan al deze normenkaders te voldoen. Hiertoe zijn kwaliteitsmanagers en interne auditoren aangesteld en is gewerkt aan het intern kwaliteitshandboek met bijbehorende procedures en de Plan-Do-Check-Actcyclus." Omdat, zoals ook bij veel andere organisaties, de controledruk langzamerhand voor de organisatie te groot werd (onder andere door een veelheid aan interne en externe controleurs), heeft het

Leger twee jaar geleden een verdere professionaliseringslag gemaakt. "Naast de tweemansstafafdeling zijn er nu binnen iedere werkeenheid van W&G-kwaliteitsmanagers werkzaam die ieder zo'n vier parttime interne auditoren tot hun beschikking hebben. Deze interne auditoren voeren internal audits uit op basis van richtlijnen en instructies die door de stafafdeling risicomanagement en interne controle zijn vertaald op basis van eisen en wensen van de directie W&G."

De interne auditoren voeren gemiddeld drie tot vier weken per jaar audits uit; verder zijn zij werkzaam binnen W&G in het primaire proces of in diverse staforganen zoals Bedrijfsvoering, Informatiemanagement, Zorgadministratie. "Deze structuur zorgt ervoor dat W&G in vooraf aangegeven perioden in het jaar in korte tijd een groot deel van de organisatie kan auditen." En waar veel organisaties nog wel eens het probleem hebben van de ivorentorenauditor, noemt Van Keulen als aandachtspunt juist een te grote betrokkenheid van kwaliteitsmanagers (omdat zij veelal afkomstig zijn uit de zorg) en interne auditoren (waarvan er enkelen



Piet van Keulen, Leger des Heils

werkzaam zijn in de zorg). “Er moet wel enige afstand en onafhankelijkheid blijven ten opzichte van het te auditen onderwerp en uiteindelijk zijn de leidinggevendenden verantwoordelijk voor de implementatie van beheersmaatregelen.”

Treft de crisis het Leger en haar cliënten?

Deze vraag is gemakkelijker te stellen dan te beantwoorden. Enkele getallen uit de jaarverslagen van 2011 en 2007 leveren het beeld op zoals weergegeven in tabel 2. Op de website zijn veel ge-

	2011	2007
Aantal unieke personen dat hulp heeft ontvangen	35.582	35.619
Aantal mensen dat beroep deed op opvang	18.399	14.083
Cliënttevredenheid	7,6	7,2
Besteed aan doelstelling (in miljoen €)	310	231
Aantal werknemers	5.596	4.589

(Bron: Jaaroverzicht Leger des Heils 2007 en 2011)

Tabel 2. Treft de crisis het Leger en haar cliënten?

Het is de christelijke identiteit die het Leger maakt tot de instelling die het is

tallen en overzichten te vinden. Het Leger is duidelijk transparant. Van Keulen noemt als gevolg van de crisis dat de overheid wijzigingen in de financiering van zorg doorvoert, bijvoorbeeld door het decentraliseren van het verstrekken van diverse vergoedingen naar bijvoorbeeld gemeenten. “Nu is het Leger op alle niveaus actief en dus in staat deze veranderingen het hoofd te bieden, maar uiteraard is het speelveld anders als het Leger in een keer als grote landelijke instelling een beroep doet op een subsidie, of dat het vele malen op gemeentelijk niveau subsidies moet aanvragen en moet ‘concurreren’ met lokale aanbieders.”

Als specifieke risico’s voor het Leger noemt Van Keulen ‘veiligheid van de medewerkers en inwonende cliënten’ en ‘behoud van de eigen cultuur en identiteit’. “Zo hebben ook binnen het Leger medewerkers last van agressie en is bijvoorbeeld een brand in een intramurale instelling een potentiële nachtmerrie. En het is juist de eigen, christelijke identiteit die het Leger tot de unieke instelling maakt die het is.”

Eigenwijs

Het Leger is ook eigenwijs te noemen. Van Keulen komt met een voorbeeld uit de bijbel. “In het begin van onze jaartelling golden er binnen het Jodendom veel regels, met name opgesteld door de religieuze leiders. Een daarvan was het verbod op oogsten op sabbat. Nu was het zo dat Jezus en zijn discipelen op een zondag honger hadden. Zij plukten wat korenaren en aten deze op. Dit kwam enkele religieuze leiders ter ore en zij spraken Jezus daarop aan: hij had immers een regel overtreden. Regels waren voor deze leiders doelen op zich geworden, terwijl Jezus deze meer als middel zag. In die geest werkt het Leger des Heils ook. Regels zijn er om te volgen, maar als het belang van de cliënt groter is, laat het Leger dat prevaleren.”

Arjan Man is redactielid van *Audit Magazine* en heeft uitgebreide ervaring als internal auditor bij NYSE Euronext en als adviseur op het gebied van Internal Audit bij zowel KPMG als PwC. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Hij draagt daarnaast actief bij aan IIA-werkgroepen rondom het thema Governance.

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



Met haar overstap van plaatsvervangend Secretaris-Generaal (pSG) bij het ministerie van Veiligheid en Justitie naar algemeen directeur Auditdienst Rijk (ADR) gaat **Anneke van Zanen** een beetje terug naar haar oorspronkelijke vak: de accountancy. "Het is een mooie combinatie van vakgebied, managerial en bestuurlijk werk."



Dr. L.Z. Nagy EMIA RO

Waarom bent u naar de ADR overgestapt?

"Soms kom je gewoon een interessante functie tegen. Ik ben in de afgelopen tien jaar directeur geweest bij de Algemene Rekenkamer en pSG (plaatsvervangend Secretaris-Generaal) bij Justitie. Beide ontzettend leuke en leerzame functies die ik met veel plezier heb gedaan. Met de ADR ga ik een beetje terug naar mijn oorspronkelijk vak, de accountancy. Het is een mooie combinatie van vakgebied, managerial en bestuurlijk werk. Het bouwen aan de 'club', het beter laten presteren, het samensmeden van meerdere diensten, daar teken ik voor!"

U hebt nog het nodige te doen dus?

"Jazeker, er moet nog veel gebeuren voordat we als nieuwe dienst een geoliede machine zijn. Daarbij ben ik niet een persoon die alles maar wil veranderen om het veranderen. We hebben de opgave om de auditdiensten samen te smeden om daarmee de gestelde doelen te kunnen realiseren. We werken aan zaken als de governance, de harmonisatie van het proces van de wettelijke controle, een eenduidige rapportagelijijn en het komen tot een gezamenlijke hrm-beleid. En, last but not least, de cultuur is een kernelement. Trots, transparant, aanspreekbaar, een paar kernwoorden bij de ADR die mij erg aanspreken. Het woord 'samen' vind ik ook belangrijk. Gelukkig doe ik het niet allemaal alleen, maar met goede en gemotiveerde mensen om mij heen."

U vindt veranderen dus wel leuk?

"Verandering hoort bij een proces van verbetering. Doe je wat je altijd deed dan krijg je wat je altijd kreeg. In een veranderende omgeving is verandering nodig om bij te blijven. Voor mijzelf geldt ook dat af en toe een nieuwe omgeving mij energie geeft om weer nieuwe uitdagingen aan te gaan. Eigenlijk geldt dit voor iedereen: zet mensen in een nieuwe omgeving en ze worden weer uitgedaagd om nieuwe dingen te zien en te doen. Voor ons als nieuwe dienst is het zaak dat mensen die nieuwe dingen zien, daar nieuwsgierig naar worden en ze niet als bedreigend ervaren. Zelf ontdekken is de mooiste manier om echt iets over te brengen dat beklijft."

Deze baan is in hartje Den Haag, elke dag lekker vroeg thuis dus?

"Ik woon en werk inderdaad al langere tijd in Den Haag, misschien kan ik beter zeggen: 'vanuit Den Haag'. In deze baan ben

ik nog steeds veel op pad naar allerlei externe afspraken, mijn agenda is goed gevuld. Daarnaast doe ik in mijn vrije tijd veel vrijwilligerswerk in de sport. Zo ben ik onder meer voorzitter van handbalclub Hellas en penningmeester van het NOC-NSF"

Wat heeft dat nou met auditing te maken?

"De inhoudelijke link is dat ik penningmeester ben in het bestuur, dat is toch wel mijn vak! De achtergrond is dat ik sinds mijn jeugd een behoorlijk fanatieke handballer ben die op het hoogste niveau in Nederland heeft gespeeld bij Hellas. Ik heb dus een sterke link met sport en daardoor ook met het NOC-NSF. Maar weet je bijvoorbeeld dat ik, voordat ik accountancy ging studeren, op weg was om fysiotherapeut te worden? Geen typische auditor dus."

Sport en auditing zijn uw 'dingen'?

"Het zijn beide mooie onderwerpen waar ik privé en zakelijk veel plezier en energie uit haal. Het is overigens goed om de kennis en kunde die je hebt te proberen over te brengen op anderen. Dit kan zowel in je werkomgeving zijn als ook in wat je in je vrije tijd doet. Ik steun van harte het idee van 'giving back', iets teruggeven van hetgeen je zelf ooit hebt geleerd of meegekregen van de mensen om je heen, zoals collega's en teamgenoten. Anderen kun je daar bijzonder goed mee helpen."

Wat verraste u bij de ADR?

"Als ADR hebben we een brede taak. We doen zowel de wettelijke financial audits als operational en IT-audits. Als de ADR compleet en op sterkte is, hebben we bijna zevenhonderd fte. Dat is een behoorlijke groep professionals. Wat ik echter zo mooi vind, is dat we met zijn allen echt één ADR willen zijn die sterk is en een duidelijk doel heeft. Dat dit van meet af aan al zo sterk voelbaar is heeft mij positief verrast en sterkt me nu dat we op de goede weg zijn."



Auditors trachten zo objectief mogelijk te zijn in hun oordeelsvorming. Zij proberen zich hiervan sterk bewust te zijn. Maar wat als er andere factoren spelen die hun oordeelsvorming onbewust beïnvloeden? Zijn auditors echt zo objectief als ze denken of hopen te zijn?

Het effect van volgorde van bewijs op oordeelsvorming

V. Paresi MA MRes RO
Dr. J.R.van Kuijck



De psychologie leert ons dat het brein naast filters ook 'short cuts' neemt. Een manier om de veelheid aan informatie waarmee we worden geconfronteerd te kunnen verwerken. Het blijkt dat er dan toch fouten worden gemaakt en dit leidt tot onzuiverheden in onze gedachtegang.

Verscheidene heuristieken spelen een rol in onze dagelijkse oordeelsvorming zo blijkt uit het omvangrijke werk van Tversky & Kahneman in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Heuristieken zijn de technieken die onze hersenen gebruiken – vaak zonder dat we dit zelf beseffen – om vraagstukken op te lossen. Heuristieken stellen ons in staat om veel informatie op een snelle manier te verwerken, maar zij kunnen ook onzuiverheden veroorzaken in de objectiviteit van de oordeelsvorming.

Recency- en primacy-effecten

Als internal auditors is het belangrijk dat we ons bewust zijn van dergelijke onzuiverheden. In de auditingliteratuur is veel aandacht besteed aan twee onzuiverheden, te weten recency-effecten en primacy-effecten. Het recency-effect betekent zoveel als dat het laatst verkregen bewijs de oordeelsvorming disproportioneel

beïnvloedt. Daarentegen verwijst het primacy-effect naar het fenomeen dat de eerst verkregen informatie de meeste indruk maakt en als een anker werkt bij de interpretatie van nieuw bewijs. Het optreden van beide effecten heeft uiteraard een negatief effect op de kwaliteit van het uiteindelijke oordeel. Immers, de volgorde waarin de informatie beschikbaar komt moet natuurlijk geen effect hebben op de einduitkomst.

In de literatuur is ook aandacht besteed aan factoren die het optreden van genoemde effecten mitigeren. Zo wijzen sommige studies uit dat de ervaring van een auditor het optreden van recency- en primacy-effecten vermindert of zelfs voorkomt. Dit komt doordat de ervaren auditor vanuit zichzelf vaker alle

informatie achteraf nog eens weegt om tot de juiste conclusie te komen. Daarnaast zijn er ook studies die dat juist niet aantonen. Kortom, een reden om de mitigerende effecten mee te nemen in het onderhavige onderzoek.

Uit de auditingliteratuur blijkt dat onderzoek zich tot nu toe alleen heeft gericht op externe auditors en niet op interne auditors. In een onderzoek van Joyce & Biddle (1981) is echter gesuggereerd dat er een verschil kan bestaan in de wijze waarop kwantitatieve en kwalitatieve informatie door mensen wordt verwerkt. Het is dus interessant om te kijken naar verschillende typen auditors. Je kunt immers betogen dat internal auditors zich meer dan external auditors richten op kwalitatieve informatie. External auditors zullen overwegend aandacht hebben voor financiële informatie. Dit is aanleiding geweest om specifiek een experiment uit te voeren bij internal auditors.

Experiment

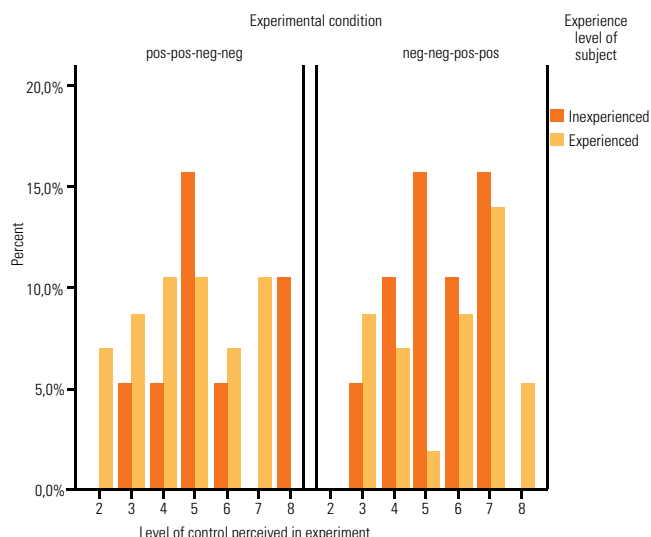
In het experiment is gekeken naar de wijze waarop een internal auditor zijn oordeel al dan niet bijstelt op grond van nieuwe informatie. Na een pilot is het experiment uitgevoerd bij 77 studenten van de twee Nederlandse executive internal audit programmes. De deelnemers werd gevraagd om als internal auditor van een bank een kredietbeoordelingsproces te beoordelen. De 77 deelnemers kregen een set van twee positieve en twee negatieve auditbevindingen voorgelegd. Om het effect van de informatievolgorde te testen werden de auditbevindingen (positief en negatief) omgewisseld. De ene groep kreeg eerst positieve en vervolgens negatieve informatie, terwijl de andere groep eerst negatieve en vervolgens positieve informatie kreeg. Na de presentatie van de bevindingen werd de deelnemers gevraagd de 'mate van beheersing' in te schatten op een schaal 0 tot 10.

Resultaten

Er zijn tests uitgevoerd om vast te stellen of de dataset homogeen was en de achtergrond van de auditors geen invloed had op de resultaten. De uitkomsten van deze tests tonen aan dat de twee opleidingen, het geslacht en de leeftijd geen invloed hebben op de uitkomsten. Daarmee was de weg vrij om het effect van de ervaring van de auditors te meten. Voorts bleek een deelnemer uitzonderlijk te scoren bij de inschatting van de kwaliteit van de interne beheersing. Deze is dan ook verwijderd uit de dataset (N=76). In tabel 1 zijn de resultaten van het experiment weergegeven.

Indicaties interne beheersing op basis auditbevinding	Ervaring	Inschatting interne beheersing		N
		Gemiddelde score	Standaard Deviatie	
Set 1: Positief-Positief- Negatief-Negatief	Nee	5,50	1,773	8
	Ja	4,61	1,687	31
	Totaal	4,79	1,720	39
Set 2: Negatief-Negatief- Positief-Positief	Nee	5,36	1,362	11
	Ja	5,62	1,768	26
	Totaal	5,54	1,643	37

Tabel 1. De resultaten van het experiment



Figuur 1. Scores opgesplitst naar ervaren en onervaren

Recency- of primacy-effect?

Door middel van t-testen en variantieanalyses werden de uitkomsten geanalyseerd. De resultaten lieten een significant verschil zien tussen de inschatting van de 'mate van beheersing' die de deelnemers gaven in de twee verschillende situaties (condities). De gemiddelden per conditie alsmede de maxima en minima lieten echter zien dat er sprake was van een recency-effect en niet van een primacy-effect. Dit betekent dat de mate van beheersing

De volgorde waarin de informatie beschikbaar is heeft effect op de einduitkomst

hoger werd ingeschat als positieve informatie als laatste was gezien (set 2) en dat een meer negatief oordeel tot stand kwam als de negatieve informatie als laatste werd gezien (set 1). Dit is eenduidig bewijs voor het optreden van een recency-effect (zie figuur 1).

Effect van ervaring In figuur 1 is het percentage van de scores te zien bij de verschillende informatiesets. Daarbij is een opsplitsing gemaakt naar onervaren en ervaren auditors. In het experiment bleek dat de deelnemers met meer ervaring meer beïnvloed werden door de bias dan de deelnemers met minder ervaring. Daarmee ondersteunen deze resultaten niet de hypothese dat de ervaring van auditors een mitigerend effect heeft op het optreden van recency.

Analyse en discussie

De resultaten van dit experiment zijn in lijn met de resultaten van het onderzoek van Ashton & Ashton (1988) bij externe auditors. Beide typen auditors worden kennelijk op dezelfde wijze beïnvloed.

vloed door de recency-bias. Daarnaast blijkt uit het onderhavige experiment dat ervaren deelnemers meer beïnvloed worden door het recency-effect. Daarmee onderschrijven de resultaten niet de gedachte van eerder onderzoek dat ervaring een mitigerend effect zou hebben.

Maar wat betekent dit voor internal auditors? In de dagelijkse werkzaamheden moeten zij processen en informatie beoordelen. Deze willen zij graag objectief beoordelen. Als een effect als de volgorde waarin men informatie te zien krijgt al zo simpel de oordeelsvorming beïnvloedt, welke andere effecten kunnen er dan nog meer onbewust optreden? Andere studies (zie Hendrick & Constantini, 1970) claimen bijvoorbeeld dat er een recency-effect optreedt als een persoon veel aandacht richt (focust) op de informatie die wordt gepresenteerd. Als er minder aandacht aan de informatie wordt gegeven zouden juist primacy-effecten optreden. Het lijkt wel alsof we niets preventief kunnen doen om deze ongewilde effecten tegen te gaan. □

Dit artikel is een verkorte bewerking van het wetenschappelijk paper van Paresi en Van Kuijck (2011), *Internal auditors and the presence of recency effects*.

Conclusie

Op basis van dit experiment kunnen we de voorzichtige conclusie trekken dat ook internal auditors, net als external auditors, vatbaar zijn voor recency-effecten. De meest recente informatie drukt klaarblijkelijk onterecht een zwaar stempel op de oordeelsvorming. Voorts toont dit onderzoek aan dat de ervaring van auditors niet kan voorkomen dat dit effect optreedt. Voor internal auditors – ook al zijn zij nog zo ervaren – is het belangrijk zich hiervan bewust te zijn. Daarom is een kritische houding gewenst met betrekking tot alle informatie die wordt gepresenteerd. Wees gewaarschuwd!



Violaine Paresi werkt bij ABN AMRO als auditor. Zij verrichtte in 2011 onderzoek in het kader van haar afstuderen bij het Executive Internal Auditing Programme aan de Universiteit van Amsterdam.



Bob van Kuijck is verbonden aan SERUM Consultancy en ORANGE Executive Search. Vanuit LIME TREE Research & Education is hij betrokken bij onderwijs en onderzoek (VU en UvA) op het gebied van overtuigingskracht van (audit)professionals.

Nieuw redactielid



Hoi! Mijn naam is Björn Walrave en ik woon in Tilburg, samen met mijn vrouw Anna. Per september 2012 mag ik me redactielid van *Audit Magazine* noemen. Een enorme eer!

Ik ben als senior auditor werkzaam bij CZ. Hier houd ik me vooral bezig met operational en IT-audits, waarbij we de zachte kant van beheersing zo-

veel mogelijk (en steeds meer) betrekken. Daarnaast geef ik als gastdocent regelmatig colleges over het vakgebied Operational Auditing aan derde- en vierdejaarsstudenten accountancy en bedrijfseconomie van Avans Hogeschool. Ik hoop hiermee de jeugd enthousiast te maken voor (naar mijn mening) het mooiste beroep dat er bestaat.

In 2011 heb ik mijn studie Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam afgerond met een onderzoek naar de cultuur van auditafdelingen in Nederland. Velen van u (het onderzoek kende meer dan driehonderd respondenten) hebben aan dit onderzoek meegedaan en ik wil u hiervoor hartelijk bedanken. Als benjamin van de redactie hoop ik mijn steentje bij te kunnen dragen aan de verdere ontwikkeling van het vak. Er valt namelijk nog een wereld te winnen, vooral op het gebied van soft controls. Samen met mijn broertje Bob heb ik maar gelijk de pen opgepakt en een bijdrage voor dit nummer geschreven: 'Hoe overleven we de crisis?' U vindt het artikel op pagina 17.

Het vak en mijn – zoals ik het tegenwoordig noem – aan het vak gerelateerde hobby's als docent en onderzoeker, houden mij van de straat. Op straat kunt u mij als hardloper ook regelmatig vinden. Als u mij daar niet aantreft kan het zijn dat ik samen met mijn vrouw ergens ter wereld een bergtop aan het bedwingen ben. Naast het vak is klimmen namelijk ook een passie van mij.

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 **Frits Engel**, operational auditor bij de accountantsdienst van UWV, waar hij het programma- en projectmanagement helpt met het faciliteren van control- en risk self assessments.

Rode apen in de governance-arena



Zo'n twee jaar geleden kreeg ik bezoek van twee kwaliteitsauditors. "Frits, wil jij ons helpen met het verbeteren van ons risicomangementproces?" Ik had er niet veel zin in. Ik probeer al een paar jaar met mijn workshops 'Risicomangement' het lijnmanagement voor dit onderwerp te interesseren en echt veel had het nog niet opgeleverd. Ik vroeg ze wat ze zoal in hun divisie aan het doen waren. In het antwoord hoorde ik ergens 'snel, eenvoudig, en voorspelbaar'. Snel, eenvoudig en voorspelbaar? Dat triggerde me. Ik

help regelmatig projectmanagers met het faciliteren van control & risk self assessments (CRSA) en zo'n CRSA duurt ongeveer twee dagen. We houden het door onze CRSA-methodiek simpel en het resultaat is een Top-10 met de belangrijkste risico's en kansen. Aardig snel, eenvoudig en voorspelbaar, dacht ik zo en droomde verder:

...Zou onze CRSA-methodiek waarmee we succesvol zijn in projecten passen binnen de planning- en controlcyclus van deze divisie? Zo'n twee keer per jaar, en bij grote veranderingen, een CRSA-sessie voor het identificeren van de belangrijkste risico's en kansen. Wie kan daar nu tegen zijn? En als het lukt, waarom dan niet gelijk de hele organisatie aan de CRSA? Top-down, bottom-up, met dezelfde CRSA-methodiek risicoanalyses uitvoeren! Of je nu de postbezorger, verzekeringsarts, claimbeoordelaar, manager, business consultant, IT-architect, werkcoach, jurist, tester of callcenter agent bent, we doen risicoanalyses op dezelfde manier, en we komen elkaar in de CRSA-sessies nog tegen ook. En wat als ze ook nog (keten) partners, leveranciers, het ministerie SZW en de cliëntenraden aan CRSA-tafel durven toestaan, dan...

Frits, ben je er nog? De kwaliteitsmannen wilden een antwoord. "Ik doe het", riep ik. "Maar met de voorwaarde dat we met CRSA aan de slag gaan en we in de districten starten!" We organiseerden samen een go/no go meeting met het management van de divisies en de rest is geschiedenis. CRSA is binnen deze divisie nu een geaccepteerde manier om risico's te identificeren en te wegen. Het komende en laatste jaar van dit traject gaan we de controllers leren monitoren, CRSA-facilitators trainen en onze CRSA-methode verankeren in het planning- en controlproces.

We sturen dit jaar vijftig getrainde CRSA-facilitators (de rode apen) de governance-arena in. Het is niet dat ik denk dat ze het niet goed gaan doen. Verre van dat. Maar CRSA is toch een verandering en de CRSA-facilitators komen met wat ze doen 'dicht bij' het management. Onze oplossing: we geven het management de optie om (vooral) niet mee te doen. Onze argumenten: realiseer u dat de aanwezigheid van het management blokkerend kan werken in het groepsproces; heb vertrouwen in de kennis en kunde van de medewerkers, de CRSA-facilitators en de CRSA-methodiek.

En weet u, het werkt! In onze CRSA-sessies 'mag alles over tafel' en doen we niet aan bewaking. Het management is aangenaam verrast over de resultaten: 'Nu zie ik ook waar mijn mensen zich zorgen over maken en krijg ik nog zicht op de werking van de beheersing ook'. Informatie over de rode apen staat op www.redmonkey.be.

Het estafettestokje draag ik over aan Alphonse Sandez. Nederlands is niet zijn native language en dan toch het examen BIV/AO halen. Respect!



cutting through complexity

IT ADVISORY

IT biedt onbegrensde mogelijkheden. Wat vraagt uw organisatie?

IT staat hoog op elke bestuursagenda. Adviezen zijn er volop en oplossingen lijken grenzeloos. Maar hoe weet u of u de juiste keuzes maakt? KPMG IT Advisory adviseert onafhankelijk en deskundig, maakt risico's beheersbaar en zorgt ervoor dat IT optimaal bijdraagt aan uw business. Nu en in de toekomst.

Meer weten? Bel: (020) 656 8021
kpmg.nl

SBR: wat betekent het voor de (internal) auditor?

SBR staat voor de deur voor de belastingaangifte door bedrijven, maar wordt op dit moment al gebruikt bij de kredietrapportages in het bankwezen. Wat gebeurt er nu onder de motorkap? Wat doet de internal auditor en wat doet de externe accountant? Aan de hand van de kredietrapportage via SBR kijken we onder de motorkap.

Drs. P.J.M. Goeynberc RE RA RO

Collega Jan Pasmooij heeft in zijn artikel 'Is de interne auditor klaar voor XBRL/SBR?', (*Audit Magazine* 1-2012) een inleiding gegeven op de begrippen XBRL en SBR. In dit artikel wordt nader ingegaan op de praktijk en de rol van de (internal) auditor aan de hand van de kredietrapportage via SBR (bankensector).

SBR en de gevolgen voor de internal auditor

Het bankwezen (initiatief van de drie grote Nederlandse banken ABN AMRO, ING en Rabo) kent een eigen portal voor de gegevensaanlevering door haar klanten, de bancaire infrastructurale voorziening (BIV), in de wandelgangen ook wel de Bankenhub genoemd. Zij hebben ook één organisatie in het leven geroepen: Financiële Rapportages Coöperatief B.A. (FRC). Deze banken zijn gestart met de aanlevering van kredietrapportages door de ondernemers en hebben hier een specifieke bankentaxonomie voor ontwikkeld die sinds mei 2010 beschikbaar is.

Het belangrijkste gevolg is dat door het bedrijfsleven meer financiële informatie digitaal zal worden aangeleverd aan de overheid en de banken. De menselijke tussenkomst bij de gegevensaanlevering verandert en vermindert. Dit heeft tot gevolg dat de financiële informatiesystemen moeten worden aangepast. De volgende belanghebbenden zijn hierbij betrokken:

- leveranciers van de softwarepakketten,
- intermediairs,
- bedrijven.

Op dit gebied kan de IT-auditor een goede rol vervullen met betrekking tot de kwaliteit van de toegevoegde SBR-functionaliteit en de implementatie daarvan in de organisatie.

Stappen bij invoering SBR

Voor iedere nieuwe vorm van gegevensaanlevering via SBR (kredietrapportage, aangifte IB of VpB, et cetera) dienen de hierna beschreven stappen te worden doorlopen. Daarbij zal worden aangegeven waar de veranderingen plaatsvinden en wat de rol van de (internal) auditor is (zie *tabel 1*).

a. Aanpassingen in de financiële software
b. Installatie van de aangepaste software
c. Testen van de SBR-functionaliteit
d. Daadwerkelijke gegevensaanlevering

Tabel 1. Stappen bij de invoering van SBR

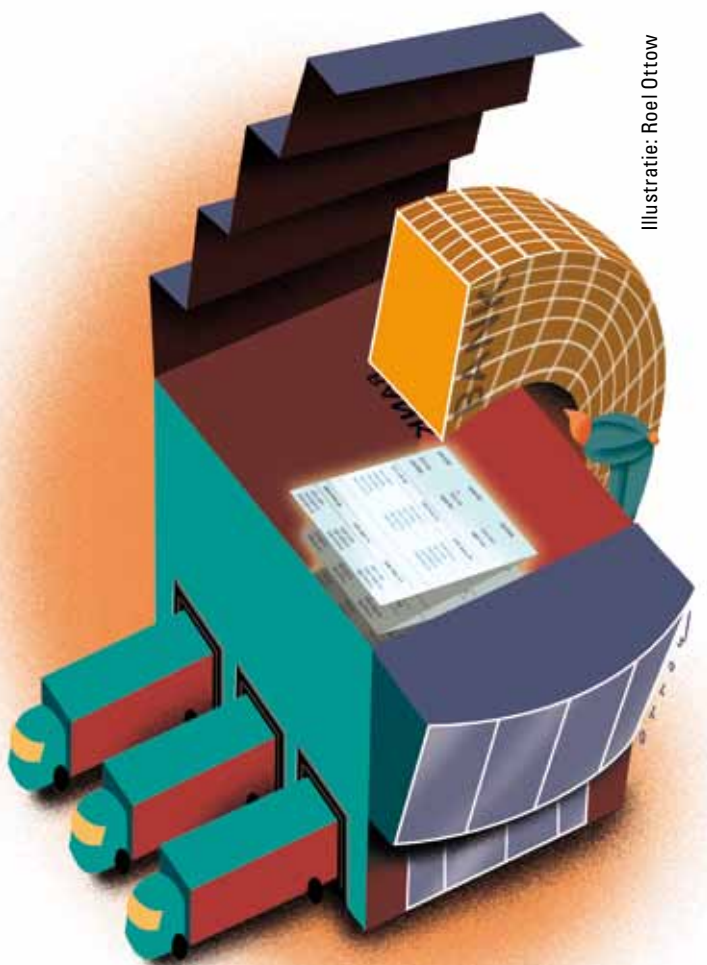
a. Aanpassingen in de financiële software

De financiële software zal door de softwareleveranciers worden uitgebreid met modules voor de geautomatiseerde gegevensaanlevering overeenkomstig de SBR-taxonomie.

De internal auditor mag van de softwareleveranciers verwachten dat de software goed is aangepast op SBR en goed is getest op het juist en volledig werken van deze SBR-functionaliteit. Het verdient de voorkeur dat de internal auditor hierbij kan steunen op een mededeling met goedkeurende strekking van een externe auditor, die hier onderzoek naar heeft verricht.

b. Installatie van de aangepaste software

Nadat de softwareleveranciers de aangepaste software hebben aangeleverd aan de ondernemer dient deze zijn eigen gegevens in te voeren, bijvoorbeeld naast de naw-gegevens het KvK-nummer. Andere zaken die hier ingevoerd moeten worden zijn de autorisatiegegevens met betrekking tot de authenticatie en beveiliging van de gegevensaanlevering (door middel van certificaten). De ontvanger moet kunnen vaststellen dat de SBR-rapportage door een namens de betreffende organisatie bevoegde functionaris is aangeboden.



Illustratie: Roel Ottow

De auditor kan hierbij ondersteuning bieden door vast te stellen dat deze initiële vastlegging van de instellingen juist en volledig heeft plaatsgevonden.

c. Testen van de SBR-functionaliteit

Er wordt getest of de nieuwe functionaliteit goed werkt in combinatie met de gegevens van de betreffende onderneming. Het is ook mogelijk om een testaanlevering te doen.

De auditor kan hierbij ondersteuning bieden door bij een proef met de gegevensaanlevering mee te kijken en vast te stellen dat deze SBR-functionaliteit juist werkt en de op te leveren rapportage technisch gezien juist en volledig gevuld is. De softwarepakketten bieden een mogelijkheid tot het opleveren van een PDF-versie van de betreffende SBR-rapportage voor controle- en naslagdoeleinden.

d. Daadwerkelijke gegevensaanlevering

Periodiek – een of enkele malen per jaar – zal een daadwerkelijke gegevensaanlevering via SBR plaatsvinden aan overheid en/of bankwezen. Hier ligt de nadruk op de juistheid van de gegevens in de financiële administratie. Is de administratie bijgewerkt en voldoen alle gegevensrubrieken aan de eisen die gesteld worden door de ontvangende instantie, in dit geval de bank? Er zijn ook mogelijkheden om toelichtende zaken en/of specificaties op te nemen die niet automatisch vanuit de financiële administratie kunnen worden verkregen. Nadat deze gegevens gecontroleerd zijn door de auditor kan de betreffende SBR-rapportage worden opgesteld. Hier

dient vervolgens nog een laatste (visuele) controle op te worden uitgevoerd. Vervolgens kan het SBR-bericht dat gebaseerd is op de betreffende gegevens door een geautoriseerde functionaris worden verzonden via SBR naar de desbetreffende instantie. In geval van een kredietrapportage die is opgesteld door een externe accountant moet een samenstellingsverklaring worden meegezonden.

Beveiligings- en loggingsmogelijkheden

Wat is er nodig aan functionele, beveiligings- en loggingsmogelijkheden? Vanuit het voorbeeld van een kredietrapportage mag je in een financieel administratief systeem met betrekking tot SBR de volgende faciliteiten verwachten:

1. Een signaleringsmogelijkheid als niet alle relevante velden juist en volledig zijn ingevuld. De taxonomie bevat zowel controles voor de technische- en inhoudelijke validatie die gebaseerd is op het gevuld zijn van verplichte velden, controles op totaalellingen binnen de balans en winst- en verliesrekening, en uiteraard dat debet en credit met elkaar in evenwicht zijn.
2. Een generatiefunctie om een door de organisatie leesbare kredietrapportage (pdf) te genereren, zodat de organisatie kan vaststellen dat deze rapportage juist is en aansluit op de resultaten behorende bij de samenstellingsverklaring van de accountant (inhoudelijke/logische integriteit).¹ Er kan ook andere (niet-financiële) informatie worden opgenomen in een SBR-rapportage, bijvoorbeeld het aantal bestuurders en commissarissen.
3. Het geautomatiseerde systeem moet beschikken over een functie met een specifieke autorisatie, zodat het verzenden van de SBR-rapportage alleen door een bevoegde functionaris, bijvoorbeeld de controller, plaatsvindt.
4. De accountant moet vervolgens worden geïnformeerd dat hij de betreffende verklaring aan de betreffende SBR-rapportage toevoegt. De accountant moet dan wel kunnen vaststellen dat de SBR-rapportage niet gewijzigd is (bijvoorbeeld aan de hand van een berekend hashtotaal). De punten 3 en 4 kunnen ook andersom liggen. Indien de accountant de administratie voert zet hij alles klaar (inclusief de betreffende verklaring) en kan de ondernemer de SBR-rapportage doorsturen naar de betreffende overheidsorganisatie of bankinstelling via de Digipoort dan wel de BIV. Door de techniek (SBR-berichtenstructuur en beveiligingscertificaten) moet goed worden geborgd dat de verklaring en de verantwoording/rapportage onlosmakelijk bij elkaar horen.
5. Vervolgens dient er een logging te zijn van het verzonden bericht in zowel SBR-formaat (ten behoeve van eventuele herziening indien nodig) als in een leesbaar formaat, bijvoorbeeld pdf.
6. Tevens moet het retourbericht, dat de verzending van de SBR-rapportage goed is verlopen, worden geregistreerd.

Wat betekent het voor de (internal) auditor?

De gegevensaanlevering via het SBR betekent dat er minder menselijke tussenkomst is. Voor de auditor betekent dat dat hij meer kennis zal moeten nemen van deze digitale gegevensaanlevering en van de mogelijke risico's in dit proces. De auditor zal zich moeten verdiepen in het proces van de gegevensaanlevering met SBR en moet vaststellen dat de stappen hiervoor goed zijn uitgevoerd en de daarmee samenhangende risico's worden beheerst. De auditor zal meer

kennis moeten hebben van de relevante ICT-aspecten of zich op deze gebieden moeten laten bijstaan door een IT-auditor.

De (internal) auditor heeft kennis nodig van:

- de SBR-systematiek in zijn algemeenheid;
- de implementatie van SBR in de betreffende organisatie;
- de testresultaten van een ketentest van verzending van een SBR-bericht;
- de verzending van de SBR-berichten en wat daarvan wordt vastgelegd/gelogd.

De ontwikkeling van SBR zal een stimulans zijn voor continuous monitoring en auditing, zeker in die gevallen dat er sprake is van frequentere informatieverstrekking.

De praktijk rond de SBR-kredietrapportages

De gegevensuitwisseling rond de SBR-kredietrapportages is sinds april 2010 beschikbaar voor vooralsnog natuurlijke personen en kleine rechtspersonen. De betrokken banken streven ernaar om de kredietrapportages langs deze weg aangeleverd te krijgen en zij stellen daar kortere verwerkingstijden tegenover wat betreft de afhandeling van een kredietrapportage/-aanvraag. Een kredietrapportage gaat verder dan een jaarrekening en bestaat ruwweg uit een jaarrekening (balans en verlies- en winstrekening) aangevuld met informatie die nodig is voor de uitvoering van de kredietbeoordeling.

Kwaliteitsborging

De bedrijven en de banken zijn gebaat bij een betrouwbare kredietrapportage. Dit houdt in dat de administratie bij is en dat daardoor een goed inzicht wordt geboden in de bezittingen, de vorderingen en de schulden.

Binnen de gegevensaanlevering voor de banken wordt er op twee manieren aandacht geschonken aan de kwaliteitsborging van de keten. Er worden ketentesten gedaan met de ketenpartners: de softwareleveranciers en de intermediairs (waaronder de accountants- en belastingadvieskantoren). Indien zo'n softwareleverancier of intermediair een ketentest met goed gevolg heeft doorlopen krijgt hij een certificaat met bijbehorende vermelding op de website van het rapportageportaal.

De banken ondersteunen de kwaliteit door via hun rapportageportaal informatie te verstrekken in de vorm van onder meer een aansluitnotitie, een Gebruikershandleiding Kredietrapportages en een Bancair Kwaliteitsraamwerk aan ondernemers, intermediairs en softwareontwikkelaars. In de aansluitnotitie wordt ingegaan op de stappen tijdens het aansluitingsproces. In de gebruikershandleiding wordt veel aandacht geschonken aan de te stellen eisen aan de op te leveren gegevens. Tevens wordt aandacht geschonken aan de validaties (formeel, technisch en inhoudelijk) die worden uitgevoerd op de kredietrapportages. In het kwaliteitsraamwerk wordt vooral aandacht geschonken aan de kwaliteit van de financiële gegevens door middel van een model werkprogramma.

Het NBA heeft in oktober 2010 een *Praktijkhandreiking 1114 SBR-Kredietrapportages* uitgebracht. Deze praktijkhandreiking heeft uitsluitend betrekking op de situatie waarin de kredietrapportage van de onderneming door de accountant wordt ingediend.

In deze handreiking wordt ingegaan op de soort opdracht en werkzaamheden van de accountant.

Andere kwaliteitsbevorderende maatregelen zijn:

- Door een eenmalige mapping tussen de aan te leveren gegevens en de betreffende gegevens in de administratie worden verwerkingsfouten voorkomen.
- De organisaties (waaronder de intermediairs voor mkb) dienen geautoriseerd te zijn om de gegevensaanleveringen te doen. De toegelaten partijen maken voor de toegangsbeveiliging en het beveiligd communiceren gebruik van een PKI-certificaat.
- De berichten worden direct aan de poort gecontroleerd op eventuele onvolkomenheden.

Tot slot

De komende jaren zal het rapporteren via SBR waarschijnlijk een grote vlucht nemen. Behalve de SBR-toepassingen voor het bedrijfsleven bij het rapporteren van kredietrapportages, jaarrekeningen en fiscale aangiften zijn er ook mogelijkheden voor het toepassen van SBR binnen de publieke sector. Hierbij kan worden gedacht aan bijvoorbeeld de sectoren onderwijs en gezondheidszorg, deze sectoren leveren periodiek gegevens aan aan de overheid. Hier dienen dan wel specifieke taxonomieën voor te worden ontwikkeld in samenwerking met deze sectoren. □

Noot

1. De SBR-rapportage kan voor de ondernemer leesbaar worden gemaakt via een vertaal- c.q. renderprogramma of via XBRL-inline, indien de applicatie hierover beschikt. N.B. XBRL-inline is een combinatie van de SBR-gegevens (code en waarde) aangevuld met html-code om de SBR-gegevens leesbaar en begrijpelijk te maken.

Literatuur

- Boxmeer, A., 'SBR komt eindelijk van de grond', *Accountant*, november 2011.
- Boxmeer, A., 'IB-plus, Kredietaanvraag voor kleinere ondernemers kan nu ook in SBR', *Accountant*, maart 2012.
- FRC B.A., *Bancair Kwaliteitsraamwerk voor Kredietrapportages via Standard Business Reporting*, versie 2.0 december 2010.
- FRC B.A., *Gebruikershandleiding Kredietrapportages 2011*, versie 1.1, 18 april 2012.
- Majoor, B. en D. van den Ende, 'Assurancemogelijkheden bij XBRL-rapportageprocessen', *Accountancynews*, 26 februari 2010.
- Dassen, R., 'XBRL en innovatie in het accountantsberoep', *MAB*, 8 oktober 2010.
- Garbellotto, G., 'Extensible Business Reporting Language (XBRL): What's In It for Internal Auditors', *IIA Research Foundation*, februari 2009.
- ISACA, *Leveraging XBRL for value in organizations*, 2011.
- Knoop, H. en G. van Ijzendoorn, 'Nieuwe praktijkhandreiking SBR-kredietrapportages', *Accountant*, januari/februari 2011.
- NIVRA, NOvAA, *Praktijkhandreiking 1114*, SBR-kredietrapportages, 20 oktober 2010.
- Nierop, T., 'Inzicht op oogkleppen', *Accountant* nr. 11, november 2011.
- Pasmooij, J., 'Is de interne auditor klaar voor XBRL/SBR?', *Audit Magazine* nr. 1 maart 2012.
- Verkade, T. en A. Lok, 'SBR is vooral procesintegratie', *Accountancynews* nr. 6, 25 maart 2011.



Piet Goeyenbier werkt als auditmanager bij de Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën. Hij is lid van de vaktechnische commissie van het IIA. Verder is hij als extern deskundige betrokken bij de AITAP-opleiding (post-doctorale IT-audit) aan de Amsterdam Business School (UvA) en penningmeester van Ngi Regio Den Haag. ✉ p.j.m.goeyenbier@minfin.nl

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Internal auditfuncties veranderen. Continu. Maar welke aanleidingen zijn er voor veranderingen?

En aan welke bouwstenen van een internal auditfunctie moet je sleutelen om de gewenste

verandering efficiënt en effectief te realiseren? Dit artikel geeft enkele handvatten.

Is Internal Audit dwalend?

Drs. Arjan Man CIA

Ontegenzeggelijk zijn veel internal auditfuncties zoekend. Naar erkenning, naar goed personeel, naar de behoefte van het management, naar wat de belanghebbenden nu precies van ze verlangen... En naar antwoorden op tal van nieuwe vragen: hoe geef ik assurance over de cultuur van de onderneming, moet ik nu echt de strategie gaan auditen, hoe audit ik de cloud, welk type uitspraak doe ik over governance, hoe intensief moet ik met de externe accountant samenwerken, et cetera. Is Internal Audit daarmee dwalend? Nee, dat niet, maar in een zich continu ontwikkelende wereld is natuurlijk ook een zich continu ontwikkelende internal auditfunctie nodig. Stilstand is achteruitgang, zegt men, daarmee implicerend dat verandering vooruitgang is... Feit is wel dat met enige regelmaat internal auditfuncties op de schop gaan. Vaak is het aantreden van een nieuw hoofd de aanjager. Hij heeft dan ook meestal de opdracht meegekregen om het een en ander aan te passen.

In dit artikel wordt een ander licht geworpen op het realiseren van veranderingen met betrekking tot de internal auditfunctie. Er zijn tal van tienstapenplannen beschikbaar (alle adviesbureaus hebben er eentje en ook op internet is er veel te vinden) die vaak goed bruikbaar zijn. Een nieuw stappenplan zal dit artikel dan ook niet geven. Maar welke veranderdoelstellingen zijn er eigenlijk? En leiden verschillende doelstellingen tot verschillende actieplannen? Inspiratie voor dit artikel is geput uit vele gesprekken met hoofden Internal Audit die een verandering in gang hebben gezet en die vaak vanuit enthousiasme en ervaring deze verandering hebben ingezet en aangestuurd.¹

Aanleiding tot verandering

Zoals hiervoor aangegeven is het aantreden van een nieuw hoofd vaak de grote, zichtbare aanleiding. Niet altijd is de opdracht die hij heeft meegekregen vooraf zichtbaar voor de organisatie en de afdeling zelf. En soms heeft het hoofd weinig ervaring met veranderingen en doet hij vooral erg zijn best. Een veel voorkomende aanleiding voor een verandering is dat de kwaliteit en impact van de afdeling, zich met name uitend in de auditrapportages, niet voldoende is. Of er is een veranderde kijk op de samenwerking met

de externe accountant. Soms is er een nieuwe raad van bestuur, met andere ideeën. En, zoals bij verzekeringsmaatschappijen en beursgenoteerde ondernemingen, het kan zijn dat wetgeving in meer of minder duidelijke taal voorschrijft dat er een internal auditfunctie moet zijn.

Een nadere analyse van de diverse aanleidingen voor verandering bij internal auditfuncties leidt tot drie hoofdgroepen:

- een behoefte tot kwaliteitsverbetering,
- een wijziging in het werkgebied,
- een wijziging in het bemensingsmodel.

Eigenlijk zijn alle aanleidingen terug te voeren tot deze drie groepen. In de praktijk zie je vaak een combinatie van aanleidingen. Hierna volgt een korte toelichting per hoofdgroep. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende bouwstenen van een top-in-class internal auditfunctie en aan welke bouwsteen het best gesleuteld kan worden bij het betreffende type verandering.

Kwaliteitsverbetering

Door welke omstandigheden dan ook, het komt regelmatig voor dat de raad van bestuur een kwaliteitsverbetering van de internal auditfunctie wenst. Het streven naar een continue kwaliteitscyclus is natuurlijk onderdeel van elke professionele internal auditfunctie en een vereiste vanuit standaard 1310 van het International Professional Practice Framework voor internal auditing. Veel internal auditfuncties werken ook aan het continu ontwikkelen van het niveau van de medewerkers en aan het optimaliseren van audit tools en -methoden. Maar in sommige gevallen is het maken van een serieuze verbeterslag op meerdere fronten nodig. Dan spreken we van een algehele kwaliteitsverbetering.

Werkgebied

Door nieuwe regelgeving, door overnames, door nieuwe technische mogelijkheden of anderszins betreden internal auditfuncties nieuwe werkgebieden. In de inleiding is er al een aantal genoemd. Het betreden van zo'n nieuw werkgebied (ofwel het uitbreiden van de 'scope') kan ingrijpend zijn en leiden tot veel verande-

ringen. Reden te meer om ook deze veranderaanleiding nader te aanschouwen.

Bemensingsmodel

Het team is cruciaal voor elke internal auditfunctie. En dan doel ik niet op de *kwaliteit* van het team, maar de *samenstelling* ervan. Het komt regelmatig voor dat er geschoven wordt tussen de verschillende manieren hoe een internal auditfunctie kan worden ingevuld. De hoofdvormen zijn natuurlijk een volledig intern team, een team aangevuld met externen (in meer of minder gestructureerde vorm) en een volledig geoutsourcete functie.

Good practice bouwstenen

Een praktisch en bruikbaar model met good practice bouwstenen voor de internal auditfunctie is weergegeven in *figuur 1*.²



Figuur 1. Bouwstenen internal auditfunctie

Deze bouwstenen zijn een paar jaar geleden geformuleerd op basis van een internationaal onderzoek onder toonaangevende internal auditfuncties die het leveren van toegevoegde waarde aan hun organisatie hoog in het vaandel hebben staan. Uitgangspunt is dat je voor elk type verandering aan een eigen 'set' bouwstenen moet werken. Hierna worden de relevante bouwstenen per veranderbehoefte aangegeven. Door vervolgens op een gestructureerde wijze veranderdoelstellingen per bouwsteen te benoemen en hieraan acties te koppelen, wordt focus aangebracht in het veranderprogramma. Het helpt de veranderaar ook om keuzen te maken: je kunt nu eenmaal niet alles tegelijkertijd aanpakken. De relatie tussen veranderaanleidingen en de relevante bouwstenen ziet eruit zoals weergegeven in *figuur 2*.

Veranderingen gericht op kwaliteit

Risicogerichtheid

Een versterking van de risicogerichtheid van de internal auditfunctie is vaak een onderdeel van een gewenste kwaliteitsverbetering. 'Internal Audit is niet scherp genoeg', 'ze vertellen wat ik al weet', 'ze kennen de business niet goed', 'er zijn te veel contro-



Figuur 2. Bouwstenen bij verschillende veranderbehoeften

leurs in onze organisatie' zijn veel voorkomende klachten. Bij het verhogen van de kwaliteit is een versterking van de risicogerichtheid in alle haarvaten van groot belang. Dit uit zich in zaken als een gedegen risico-inventarisatie als basis van de auditplanning, maar ook in het kunnen herkennen van belangrijke risico's in de te auditen processen en systemen. Is er expliciete aandacht voor opkomende risico's, black swans, frauderisico, et cetera? Opleiding en training van zowel de auditors als de organisatie als geheel zullen mogelijk ook aandacht vergen. In nog maar weinig organisaties is een eenduidige risicotaal aanwezig.

Talentontwikkeling

Een tweede bouwsteen die aandacht vergt bij een kwaliteitsverbetering is de talentontwikkeling van auditors. Velen zullen zich jaarlijks laten bijscholen via PE-programma's, maar zijn deze programma's gevuld met cursussen die de auditor zelf heel leuk vindt of sluiten ze zorgvuldig aan bij de doelstellingen van de afdeling? Het vinden van goede trainingen die aansluiten bij de behoefte is niet altijd eenvoudig. Ontwikkeling zal ook plaats moeten vinden via training on the job. En als onvoldoende mentoringcapaciteit binnen het bestaande team niet beschikbaar is, is een tijdelijk co-sourcingsmodel met een professionele aanbieder een effectieve manier om niet alleen capaciteit en specifieke kennis op te doen, maar ook om minder ervaren (en ook zeer ervaren) auditors met de frisse blik van buiten effectief te laten bijscholen. Er zal voor elke internal auditor een specifiek ontwikkelplan moeten zijn dat aansluit bij de doelstellingen en ambitie van de afdeling.

Innovatievermogen en borging van kwaliteit

De derde bouwsteen die bij een kwaliteitsverbetering aandacht behoeft is het innovatievermogen en de borging van de kwaliteit. De al eerder genoemde standaard 1310 IPPF is natuurlijk een kernonderdeel van deze bouwsteen. Ook al is de internal auditfunctie niet IIA-gecertificeerd, dan nog is dit een standaard waar elke professionele internal auditfunctie altijd aan zou moeten voldoen.

Veranderingen gericht op werkgebied

Afstemming op de organisatie

Het spreekt voor zich, maar het versterken van de afstemming van de functie op de organisatie is natuurlijk een belangrijke bouwsteen om aan te werken. Bij grotere functies zal dit ook de structuur van de functie omvatten (in welke wijze volgt de functie de organisatiestructuur, hoe groeperen we bijvoorbeeld de IT-auditspecialisten?). Verder dienen missie en visie beschreven

De vraag 'wat zou ik voor je kunnen betekenen' is vaak een goede start

en gecommuniceerd te zijn en te worden vertaald naar concrete, meetbare doelstellingen in een strategisch plan. Het is essentieel dat zowel de raad van bestuur, de auditcommissie en het hoofd van de internal auditfunctie gezamenlijk duidelijk hebben wat de taak en het werkgebied van de functie is.

Relatiebeheer

Een andere belangrijke bouwsteen is relatiebeheer. Een internal auditfunctie heeft veel belanghebbenden binnen de organisatie en veelal ook diverse daarbuiten. Het dient duidelijk te zijn wie deze belanghebbenden zijn en welke specifieke relatie de functie ermee heeft. Zeker afdelingen die zowel object van audit als partner zijn (bijvoorbeeld Risicomanagement) vergen specifieke aandacht. Verwachtingen, communicatievormen en tijdslijnen dienen helder te worden gecommuniceerd. Het kan in sommige gevallen zinvol zijn om een internal auditnieuwsbrief uit te geven, maar een telefoontje van tijd tot tijd of even langslopen voor een kopje koffie om bij te praten kan ook al wonderen doen. De vraag 'wat zou ik voor je kunnen betekenen?' en daar vervolgens integer mee omgaan is een even praktische als werkzame tip bij een creëren van een goede start.

Talentontwikkeling

Een derde bouwsteen die aandacht vergt bij veranderingen gericht op het werkgebied van de internal auditor is de talentontwikkeling van de auditors.

Veranderingen gericht op het bemensingsmodel

Om de steeds wijzigende verwachtingen aan internal auditfuncties het hoofd te kunnen bieden, kiezen diverse functies voor een wijziging in hun bemensingsmodel. Het feit dat internal auditfuncties steeds vaker over een steeds groter scala aan deskundigheden dienen te beschikken om de grote diversiteit aan risico's te kunnen afdekken, noopt tot inventieve maatregelen. Niet alleen kleinere functies kampen met dit probleem, zelfs de grootste internal auditfuncties in Nederland grijpen naar het middel om een soort flexibele schil om hun kernbemensing in te richten. Plotselinge

capaciteitsbehoeften, maar ook specifieke expertisewensen kunnen op deze wijze flexibel ingevuld worden. De volledig door internal auditors in dienst van de organisatie bemensde afdeling zal langzaamaan plaatsmaken voor afdelingen die met gespecialiseerde bureaus samenwerken om het complete audituniversum effectief en efficiënt te kunnen afdekken.

Talentontwikkeling

Het in diverse Angelsaksische landen gehanteerde model van de volledige uitbesteding van de internal auditfunctie lijkt in de Nederlandse context (behoudens kleinere organisaties) geen opwachting te maken. De bouwsteen die voor dit type veranderingen natuurlijk cruciaal is om aan te pakken is die van de talentontwikkeling. Het moge duidelijk zijn dat er – indien er structureel wordt samengewerkt met een externe dienstverlener – wijzigingen in het ontwikkelingsplan van de auditors nodig zijn.

Klantgerichte cultuur

Een tweede bouwsteen is die van de klantgerichte cultuur. Juist als met regelmaat externen meedraaien in audits of deze zelfs volledig aansturen, moet het belang van de interne klant van de internal auditfunctie goed in het oog worden gehouden. Het toevoegen van waarde aan de klanten moet uitgangspunt zijn; dit moeten de auditors (kunnen) uitdragen en uiteraard dient de tevredenheid ook gemeten te worden, zodat het hoofd Internal Audit hierover aan de raad van bestuur en de auditcommissie kan rapporteren. Het werken met externe providers kan deze klantgerichte cultuur positief stimuleren, omdat deze vaardigheid voor hen natuurlijk al een kerncompetentie is.

Technologie en methoden

Een derde bouwsteen van een internal auditfunctie waaraan gewerkt moet worden om veranderingen in het bemensingsmodel te realiseren is technologie en methoden. Door een complexer bemensingsmodel zal het nuttig zijn om de auditaanpak goed op orde te hebben en waar mogelijk geautomatiseerd. Standaardisatie in rapportagevormen, dossiervorming, auditypen, et cetera, is nodig om een efficiënte uitvoering te kunnen garanderen. Daarnaast kan externe inhuur natuurlijk alleen efficiënt plaatsvinden als administratieve processen, maar ook data-analyseprocessen efficiënt (en dat betekent vaak geautomatiseerd) plaatsvinden.

Tot slot

In dit artikel is op basis van de bouwstenen van top-in-class internal auditfuncties nader beschouwd hoe een verandering aan te pakken. Als men weet welke bouwstenen met name belangrijk zijn, dan kan een actieplan worden opgesteld dat zich hier specifiek op richt. Acties gericht op andere bouwstenen hoeven niet a priori verkeerd te zijn, maar het is wellicht goed om ze even tegen het licht te houden. Misschien moet het werken aan andere bouwstenen pas in gang gezet worden in een latere fase. □

Noten

1. Zie ook *Internal Audit in transformatie*, PwC, 2012.
2. Vrij vertaald uit *A future rich in opportunity*, PwC, 2010.

As the next wave of European governance is set to emerge, delegates at the ECIIA's annual conference asked whether enough attention had been paid to ethical behaviour, as Arthur Piper reports.

Getting governance right



A. Piper

“The stakeholder community is not only unhappy with the way that corporate governance has been working in Europe”, ECIIA-president Carolyn Dittmeier told the ECIIA's annual conference in Amsterdam this September in her keynote speech. “They are a little bit angry too.” She said that the ECIIA had been advocating the confederation's views on corporate governance to the European Union at a time when the law-setters had consulted widely on changing the regime following the financial crisis. She urged delegates to pay attention to issues ranging from company structures, shareholder responsibility and external supervision, to strategic risk management and the board. While many internal auditors took notice of the rules that applied to their own regions, few paid as much attention to EU-wide governance issues. That had to change, she said, because the EU's forthcoming reforms would have a major impact the way internal audit operated across the region. For example, the EU has suggested that the board of an organisation becomes responsible for approving the risk model that the business uses. Internal audit could play a key role in providing the board assurance on such issues, she said.

Step change

The theme of Phil Tarling's year as Global IIA chairman was ‘Saying it right’, he announced during his keynote speech. But ‘saying it right’ in today's world, which is highly connected through social media and the diverse audiences it enables, involved a step change in the way that auditors need to think, he said. That entailed understanding different audiences and communicating to them clearly. “As an internal auditor, you have a

responsibility to listen to what people are saying to you because if you don't listen you're going to get it wrong”, he said.

Recent surveys show that major stakeholders demand that internal audit become more involved in helping the business achieve its objectives. Unless internal audit functions are prepared to listen and tailor their work accordingly, in-house teams can see themselves out of business, he warns. To become more relevant, Tarling said, internal auditors needed to focus on key business risks and come up with workable solutions. “People, including audit committees, want a straight forward message”, he said, “and that can often be summed up by the question, ‘what do I need to do?’”

Moral judgements

Jaap Winter, a partner at the legal firm De Brauw Blackstone Westbroek in the Netherlands, provoked the audience to consider whether they relied too much on controls and systems at the expense of exercising their own moral judgements. He said that in times of crisis, people try to blame others, rather than honestly appraising how their own behaviour may have contributed to the initial problem. “When there are too many rules, people can often displace their responsibilities onto rules, rather than accepting that they have a responsibility to accept the affect of their own actions”, he said.

Echoing the theme of Tarling's talk, Winter argued that internal auditors “need to build a shared language” of responsibility, where responsibility meant recognizing one's ability to respond to a given situation. At the root of this approach, he said, was the concept of integrity. If internal auditors can keep their promises,



or say immediately when that became impossible, that would help create such an approach in the organisation.

Richard Chambers, president and chief executive officer at Global IIA, said ethics had become more important because charges against companies increasingly implicated internal auditors. “The thing that keeps me awake at night is the thought that someone who is an internal auditor is going to commit a serious ethical breach that will stain the reputation of the profession”, he said. He gave some high-profile examples of where companies had been accused of bribery or corruption and the chief audit executive was thought to have been involved. While he said that he did not think that these cases represented “an epidemic of ethical lapses in the profession”, he did believe that it was time to reflect on the profession’s core principle of acting with integrity.

He said that the IIA’s own internal auditors should see *Code of Ethics* as a blue print for ethical behaviour. But Global IIA’s own research showed that about one in three internal auditors did not follow the *Standards*. “Not having an independent review of your internal audit function is an ethical failing”, he said. The reality for internal audit, he said, was that “ethics was not about black and white, it was about shades of grey.” He said that it was important for internal auditors to work on their blind spots and understand that their interests are likely to affect their beliefs.

On the second day of the conference, Deanna Sullivan, founder and principal of Sullivan Solutions, picked up on the subject of blind spots in her presentation on how internal auditors could better present themselves within their organisations. She said that verbal blind spots could be particularly damaging, citing research that showed that six out of ten management failures could be traced to faulty communication. One way of addressing that was for internal auditors to improve their personal communication skills, she suggested. She said that understanding other people’s personal communication style was a first step towards being able to communicate internal audit’s own image in a positive way. “Learning more about how you are perceived verbally and non-verbally, and marketing yourself accordingly, can help change the perception of internal audit within the organization as a whole”, she said.

Limitations

With increasing organizational demands on internal auditors, Professor of business administration at the University of St. Gallen in Switzerland T. Fleming Rudd, asked whether it was time to accept that there were some limitations to what role the profession should play within their organisation. He said that the role of internal audit had developed over the past fifteen years to reflect changes to the corporate governance structures in Europe and in its national countries.

Since the governance system was likely to continue to evolve, as Dittmeier had outlined, he suggested that internal auditors might benefit from “focusing on something where they have prestige and knowledge”, rather than providing assurance across all areas of the business. “With so many functions in each business doing the checking and controlling, are internal auditors merely duplicating what has been done, or is there a specific area where internal audit can add most value?”, he asked. He said that internal audits should consider ensuring that lines of responsibility for risk were clear, that the work they did was sufficiently material to the organisation and that some redundant or immaterial controls could be cut.

Jules Muis, former president and controller for the Worldbank, challenged the audience to think about whether some of its assumptions about corporate governance were well founded. For example, he said that while regulators were busy making alterations to Europe’s corporate governance system in light of the financial crisis, “no governance model had ever prevented a major financial crisis”. He said that while COSO, for example, discussed the ‘tone at the top’ within an organisation as setting the standards for how the business behaves, he said that less attention was focused on the actual behaviour of board members. “Institutions are not democracies and we need to recognise that.” He said that internal auditors needed to understand that in the corporate world the phrase ‘might makes right’ often described the behaviour of the board. “There is no fix for that. We should simply accept the fact and do it with open eyes and ears”, he said. He also said that it was wrong to believe that an internal auditor who gave assurance was better than one who did not. “If we give false comfort, that can do more damage than good.”

The conference was hosted by the Dutch IIA and attracted more than 600 delegates to the Beurs van Berlage conference centre in historic Amsterdam. As well as the keynote speakers, there were twenty concurrent sessions, from providing integrated assurance, to fighting fraud and working better with risk management. □

Reprinted with permission from the *European Governance Magazine*, September 2012, ECIIA

Arthur Piper is writer and journalist.

Droomuitlegger

Tomáš Sedláček • De economie van goed en kwaad • Scriptum • ISBN 9789055947669

R.J. Klamer*



De ondertitel van het boek nodigt al uit tot verder lezen en het is precies de vlag die de lading dekt: de zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wallstreet.

De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat ik niet wist wie Gilgamesj was. Het blijkt het oudste bekende werk uit de wereldliteratuur te zijn. Een epos uit Mesopotamië over natuur en beschaving, verzet, heldendom, de strijd tegen de goden en het kwaad. Het gaat helemaal niet over geld en zaken. En toch gebruikt de schrijver het als basis voor zijn zoektocht. Want in dit boek wil hij 'de geschiedenis van het verlangen laten zien' (pag. 367). En dat maakt het zo'n geweldig boek. Zo goed dat hij als econoom zelfs de schrijver Arnon Grunberg (voorpagina van *de Volkskrant*, 21 april 2012) wist te overtuigen van zijn intelligente droomuitleg.

Door het verhaal van Gilgamesj te koppelen aan verlangen – is het goed om in de stad te leven en hoe erg is het om in

de wilde natuur te leven? – kan hij verder gaan dan menig econoom zou doen. Hij verbindt de verhalen uit de Bijbel ook met de economie door bijvoorbeeld de oplossing van de droomuitlegger Joseph om in de vette jaren te sparen voor de magere jaren niet als iets mytisch te verklaren maar als een buitengewoon praktische economische duiding.

Ik was onder de indruk van zijn uitleg over de benadering van Jezus in het Nieuwe Testament. Hij laat zien dat Jezus niet tegen rijkdom is maar wel vragen stelt bij ongebreidelde armoede (of rijkdom). De handelaren in de tempel worden enkel uit de tempel gejaagd. Daarbuiten kunnen ze doen wat ze willen maar er is een grens aan hun handelen; daar waar het de heiligheid van de tempel bezoedelt.

De schrijver gaat verder dan alleen de oudheid. Tal van filosofen en economen komen langs en worden meegenomen in hun streven een verklaring te geven aan of over de economie. Het is merkbaar dat Sedláček vooral tegen de heersende overtuiging ageert dat economie een waardenvrije, positivistische, beschrijvende en van iedere moraal losgeweekte wetenschap zou zijn. Hij stelt daartegenover dat er in de economie veel meer normatieve elementen schuilen dan wij bereid zijn toe te geven.

Het boek spreekt op veel manieren aan. Door de heldere voorbeelden, de meer dan aangename schrijfstijl en toch ook door de complexiteit van de materie. Hoewel zijn

lijn van betoog helder is, is het soms wel erg genuanceerd en heel uitgebreid. Goed voor lange winteravonden zonder televisie dus.

Economie is niet normen- en waardenvrij. Het blijft een mens-wetenschap. Het is niet zo dat we met nog meer berekeningen en nog meer wiskunde een beter inzicht krijgen. Heel precies niets weten is wellicht toch minder dan ongeveer een overzicht hebben. En dat overzicht geeft dit boek. Vandaar de kop ('geleend' van Grunberg) boven dit artikel: Droomuitlegger. Met de nadruk op dromen en verhalen en de uitleg ervan door intelligente mensen. Om elkaar meer verhalen te vertellen over ons verlangen.

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



Waardenloos – Banking on ethics

George Möller • Barnyard Publishing • ISBN 9789079922291

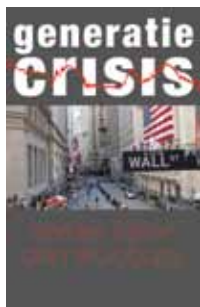
• € 29,95



Een crisis in de financiële markten houdt pas op als het 'beest' in de mens is bedwongen door een sterkere beschermingslaag van ethiek en zelfbeheersing. Maar nu is de mens niet alleen als individu irrationeel, we zijn het collectief. En dat veroorzaakt systeemrisico's. Er moet nog heel wat gebeuren wil de bancaire markt haar natuurlijke gedrag aanpassen.

George Möller werkte veertig jaar

aan de top van de internationale financiële wereld. Als leider en boegbeeld. Een prima positie om het DNA van de bankier te ontleden. Worden grenzen bepaald door het oog van de toezichhouder? Of kunnen we vertrouwen op het zelfreinigend vermogen?



Generatie CRISIS – Verder kijken dan #Occupy

Anne-Mette Hermans, Berend Ritzema, Dalia Saris, e.a. • kleine Uil – EAN 9789491065323 • € 17,50

Met een frisse blik kijken naar de crisis, dat kan alleen een generatie die nu in de startblokken staat om de arbeidsmarkt te veroveren. Twintig studenten van het

Honours College van de Rijksuniversiteit Groningen reisden naar Wall Sreet om in het financiële centrum van de wereld nieuwe ideeën te ontwikkelen over de economische crisis. Vanuit verschillende invalshoeken kijken de academische talenten naar de crisis en onderzoeken ze de oorzaken en de mogelijkheden om uit de problemen te komen.

Yes! Een crisis – Top coaches

Marc Lammers • Tirion Sport • ISBN 9789043913522 • € 19,95

In Beijing kan men niet hockeyen. De hitte, de smog en de luchtvochtigheid maken het zelfs gevaarlijk voor sporters. Iedereen zei: 'Wat een crisis?!' Ik dacht: 'Yes! Een crisis'. Acht jaar lang



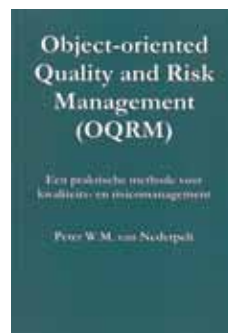
was Lammers bondscoach van de hockeydames van Nederland. Hij genoot van elke crisis. Het zou aankomen op de creatiefste oplossingen, de beste manier om de tegenslag te lijf te gaan. Niet vluchten, maar vechten.

Lammers heeft de verklaringen voor het succes verzameld in 11 crisisansen die hij graag met u deelt. Maar belangrijker nog, hij heeft ontdekt wat het geheim is voor toekomstig succes. In het laatste hoofdstuk over Spirituele intelligentie biedt Lammers ook u dat inzicht. Als u doet wat u deed, krijgt u wat u kreeg. Doe het anders. U hoeft niet te winnen van de crisis, maar van uw concurrenten!

Object-oriented Quality and Risk Management – Een praktische methode voor kwaliteits- en risicomanagement

Ir. Peter W.M. van Nederpelt EMEA EMIA RO • MicroData • ISBN 9781471006371 • € 15

Het management wil iets met kwaliteit of risico's doen, maar weet niet waar te beginnen. Het moet het liefst niet te ingewikkeld zijn en ook niet te veel tijd kosten, maar het moet wel hout snijden. Ook wil het management graag klein beginnen en er later eventueel meer aan doen. Het Object-oriented Quality and Risk



Management (OQRM)-model, dat in dit boek wordt beschreven, wil in deze behoefte voorzien.

Het doel van het boek is managers in staat te stellen dit model in de organisatie toe te passen. Het OQRM-model is generiek van opzet en kan in elke organisatie, op elk niveau, op elke schaal en op elk gebied worden toegepast. Het model helpt om op een systematische manier maatregelen vast te stellen om een aandachts-

gebied in control te houden of te krijgen. Het model integreert kwaliteits- en risicomanagement en voorziet bovendien in de behoefte aan maatwerk.

Voor meer informatie: www.oqrm.org.

Wie

Drs. M. Bentsink RA CIA
Drs. P.A. Hartog CIA
Drs. A.J. van Wonderen RO
Drs. Y.F. Man
R. Djairam
Drs. M. van Heese RO CIA
Drs. D.V.R. Ramdhan RA CMA CIA

Uit dienst van

Ernst & Young Accountants
Auditing & Consulting Services
Achmea Bank
Rabobank Nederland
Menzis Zorg en Inkomen
M-cep Audit & Advies
Timex Group

In dienst van

Achmea
Sociale Verzekeringsbank
Rabobank
De Nederlandsche Bank
Eneco Holding nv
Interimpuls Diensten bv
Teleplan International nv

Crisis in de wereld

L. Brandts PhD*

Tja, definieer crisis. Als crisis wordt gedefinieerd als het achterblijven van economische groei of zelfs als een krimp van de economie, dan zijn we in crisis. Een grote groep mensen in de westerse wereld leeft nog steeds op zeer ruime voet en het is dan een kwestie van perspectief. Kijken we op het niveau van maanden of jaren, dan is er sprake van stagnatie of krimp. Kijken we over decennia of zelfs eeuwen, dan is er weinig aan de hand.

Die laatste toevoeging 'op macroschaal' is wel essentieel, omdat op individueel niveau crisis bijzonder actueel kan zijn. Dat komt in tijden van groei net zo goed voor als in tijden van krimp, met dit verschil dat in tijden van krimp er (veel) meer individuele gevallen van crisis zijn. Meer mensen worden werkeloos, meer mensen voelen de druk en vrezen de toekomst. Het persoonlijke drama dat daarmee gepaard gaat moeten we niet onderschatten. Wat is nu de rol van audit in tijden van crisis? Van een afstand bekeken is die niet anders dan in tijden van groei. Audit moet zorgen voor de onafhankelijke blik bij het verkrijgen van assurance. In dat licht is het interessant te spreken over iets wat een trend lijkt te worden. Of laat ik voorzichtig zijn, waarvan ik hoop dat het een trend wordt.

Laatst bezocht ik een grote onderneming om te spreken over hun enterprise risk managementbenadering. Ze gebruikten een manier van werken die we steeds vaker zien. Ze nemen de bedrijfsdoelstellingen als uitgangspunt en benoemen de belangrijkste risico's die een potentiële bedreiging vormen voor het bereiken van die doelstellingen. Vervolgens definiëren ze actieplannen om te zorgen voor bijsturing en monitoring. Risico-inschattingen worden gedaan op korte en op wat langere termijn om zo ieder bedrijfs onderdeel van de gehele organisatie (wereldwijd opererend) goed te kunnen sturen. Ook zij hadden genoeg van de dagelijkse worsteling met spreadsheets, het gebrek aan opvolging en continu inzicht. Ze wilden weten hoe wij een dergelijk proces technisch en bedrijfsmatig zouden kunnen ondersteunen. Hun benadering is op zich niet uniek, in alle eerlijkheid zou deze veel meer moeten worden toegepast. Het bij-

zondere was, of althans dit is de trend die ik eerder aanhaalde, dat onze gesprekspartners allemaal werkten voor Corporate Audit. Een hele andere, veel meer strategische aanpak van audit dus. Dit is niet verrassend als je bedenkt dat de werkelijke risico's van een onderneming zich niet zozeer voordoen in reporting errors en compliance issues, maar in de strategische keuzen die worden gemaakt. Audit heeft een unieke positie om hierin een faciliterende rol te vervullen en zodoende toe te zien op het juiste proces bij het nemen van belangrijke beslissingen. Binnen hun risk framework waren uiteraard ook netjes de compliance- en reportingrisico's opgenomen.

Wat is nu de relatie met de crisis? Het standaard idee is dat in tijden van crisis een toename van fraude te verwachten is, juist vanwege de persoonlijke druk die mensen ervaren. Dit is echter net zo goed het geval in tijden van groei, echter met een andere waarschijnlijkheid en frequentie. Tegelijkertijd is het van enorm belang dat juist in tijden van crisis de juiste strategische keuzen worden gemaakt. Audit mist een kans als ze nu juist 'alleen maar' naar toenemende frauderisico's zouden kijken. Gebruik technologie om dit soort processen te automatiseren en verleg de focus naar de strategische risico's. In tijden van ongebreidelde groei kan (bijna) iedereen succes hebben. Fouten kunnen dan gecorrigeerd worden, omdat er voldoende tijd en geld is om bij te sturen. In tijden van crisis is die luxe er echter niet, een kleine strategische fout (als de combinatie van klein en strategisch al bestaat) heeft heel snel grote gevolgen.

Aangezien er al voldoende mensen zijn die een lans breken voor meer focus op frauderisico's en andere risico's die typisch aan een crisis zijn gerelateerd, wil ik hier aandacht vragen voor de strategische risico's. Juist nu kan het verschil gemaakt worden. En audit kan hier een leidende rol in vervullen.

* Luc Brandts is CTO & Founder BWISE
www.bwise.com/blog

Internal Audit: inside out of outside in?

Het vakgebied internal auditing en de internal auditor zelf maken de laatste jaren een interessante ontwikkeling door. Steeds meer organisaties beschikken over een interne auditfunctie en over internal auditors. Het vakgebied ontwikkelt zich steeds meer in de breedte om bestuurders met assurance en advies het gevraagde comfort te bieden. Meer en meer bestuurders weten Internal Audit op waarde te schatten. Maar zijn we nu echt op het goede pad en met de goede dingen bezig? Zitten we niet in een soort van auditpuberteit waarin we vooral bezig zijn onszelf te ontdekken en met alle macht proberen onszelf af te zetten tegen onze 'ouders', de accountants? Omdat die heel anders zouden zijn dan wij en accountancy blijkbaar 'zóó 2000' is? En blijven we scherp op wat we doen, hoe en voor wie?

Drs. L.Z. Nagy EMIA RO

Duidelijk is dat we in onze weg naar volwassenheid onszelf graag willen bewijzen, laten zien dat we ook echt belangrijk zijn en ertoe doen. Richting allerlei belanghebbenden, van ontwikkelaars van codes en wetten tot aan toezichthouders, willen we maar al te graag aantonen dat wij als internal auditors er echt toe doen en dat zonder een goede interne auditfunctie er toch iets fundamenteels in een organisatie ontbreekt. We zijn zelfs gretig om te vertellen wat ze precies moeten doen en teleurgesteld als onze naam niet of in de verkeerde bewoordingen wordt genoemd. 'Hoe kan het toch dat ze het weer over die accountants hebben, in het beste geval over die interne accountants? We zijn en doen toch iets heel anders?'

Trots zijn

Maar waarom teleurgesteld zijn en waarom afzetten in plaats van de synergie en de samenwerking te zien en te zoeken? Laten we nu eens beginnen met enorm trots te zijn op wat we als internal auditors voor elkaar hebben gekregen de afgelopen jaren: een vakgebied dat steeds beter en breder bekend raakt en meer en meer wordt gewaardeerd in de bestuurskamers. Is dat niet veel belangrijker dan wat wij (nog) niet hebben bereikt? Is het glas halfvol of halfleeg?

Laten we ook kijken wat we van onze 'ouders' kunnen leren en de samenwerking en synergie blijven zoeken. De accountancy is een

ver ontwikkeld vakgebied en accountants zijn voor allerlei stakeholders, zoals DNB, nog steeds bijzonder serieuze gesprekspartners. Iets waar we ons bewust van moeten zijn en waar we van kunnen leren. Omgekeerd kunnen accountants, die in de media de laatste jaren steeds meer onder vuur liggen, wellicht ook wat van internal auditors en hun omgang met de bestuurders leren. Elkaar versterken dus om hiermee gezamenlijk onze stakeholders vooruit te helpen.

Kijk waar de klant behoefte aan heeft

Laten we daarnaast stoppen te veel naar onszelf te kijken vanuit een 'inside out'gedachte: wij weten wel wat goed voor u is, beste bestuurder! En als we het niet weten vragen we het wel aan onze vakbroeders, die weten het dan vast wel. Prima dat we een eigen visie en aanpak hebben voor 'wat goed is voor een organisatie', maar zoals we in onze audits zo graag adviseren: kijk nou eerst goed waar je klant echt behoefte aan heeft en pas daar de dienstverlening op aan. Denk meer 'outside in'! Vraag je opdrachtgever of werkgever wáár deze comfort zoekt, ga het niet voor hem bepalen 'omdat wij het vaktechnisch wel weten'. Wees niet bevreesd voor de bestuurders die financieel comfort zoeken en dat het liefst door de eigen organisatie laten geven. Simpelweg omdat ze intern 'het huis' op orde willen hebben. Wie zijn wij dan om te zeggen dat ze dan maar naar de externe accountant moeten omdat het niet in ons beeld



van de interne auditor zou passen? Is Internal Audit soms niet meer die brede 'assurance en consulting activity' waarin naast operational audit ook IT- en financial audit een belangrijke plek hebben? Wij zijn er om te adviseren, de bestuurders om te bepalen!

Goede koers

Wat betreft onze vakvereniging IIA is er een goede koers in gang gezet door meer en meer de breedte van belanghebbenden te betrekken. Dat zijn niet alleen de leden en directe afnemers van de 'diensten' van IIA, maar juist ook de belanghebbenden op een ander niveau. Denk maar aan bestuurders en interne en externe toezichthouders. Wij moeten ze blijven vragen welke behoeften en onzekerheden ze hebben en hoe het vakgebied internal auditing en de internal auditor daarin optimaal kunnen ondersteunen en het gewenste comfort kunnen geven. Zo creëren we meer de intrinsieke motivatie van onze opdrachtgevers en belanghebbenden dan alles maar in wetten, codes en regels te willen verankeren. Zo werken we meer naar onze agenda van de toekomst toe: meer outside in, minder inside out.

Hygiëfactor

Outside in geldt natuurlijk niet alleen voor het vakgebied, maar ook voor degenen die het vakgebied beoefenen. Hebben we scherp genoeg waar onze opdrachtgevers behoefte aan hebben of weten we wel wat goed voor ze is? We zijn immers toch de vaktechnici...?

Een perfect dossier en een vaktechnisch perfecte audit zijn echter geenszins een garantie voor een tevreden opdrachtgever, voor hen is dat niet meer dan een hygiëfactor. Zoals een bestuurder ooit zei: 'Dat ze een goed dossier hebben en het goed aanpakken is voor mij niet meer dan vanzelfsprekend. Maar dat betekent nog niet dat hun bijdrage toegevoegde waarde heeft. Dat is pas zo als ze helpen met de dingen die mij echt bezighouden en dat goed weten helder te maken'.

Toegevoegde waarde hebben we dus door te weten wat onze opdrachtgevers bezighoudt en daar met onze audits en adviezen op aan te sluiten. Voor de auditor zal er ook het een en ander veranderen. Net als veel andere functies is 'internal auditor' ook geen 'lifetime employment' meer. Auditors moeten zich blijven ontwikkelen, niet alleen vaktechnisch maar ook qua vaardigheden: een goed advies kun je nog steeds heel slecht brengen. Verder is het een goede ontwikkeling als meer 'outside in' en 'inside out' ontstaat, dat wil zeggen: doorstroom vanuit Internal Audit naar

lijnfuncties en instroom naar Internal Audit vanuit lijnfuncties. Zo wordt kennis van processen, organisatie en beheersing bij zowel Internal Audit als de lijnorganisatie steviger verankerd. Alleen dan zijn we ook op langere termijn in staat om onderscheidend te zijn en toegevoegde waarde te leveren. Maar het begint dus met luisteren naar wat je omgeving van je verwacht. De erkenning volgt dan vanzelf.

Naschrift

De redactie van *Audit Magazine* wil graag meer discussie over ons vakgebied en onze rol binnen organisaties en het maatschappelijk verkeer. Graag nodigen we onze lezers uit tot het schrijven van opiniërende columns van circa 600 woorden. Hiervan publiceren we de komende edities een aantal in *Audit Magazine*. Het eerste nummer in 2013, gewijd aan de relatie tussen Internal Audit en de externe accountant, moet zeker stof opleveren! □

Laszlo Nagy is voorzitter van de redactie van *Audit Magazine* en associate partner governance, audit, risk & compliance bij ConQuaestor Consulting. Hij houdt zich bezig met het inrichten, verbeteren en versterken van de interne beheersing binnen organisaties in de publieke en commerciële sector.

advertentie

Moeilijk ?



Met IDEA worden uw controles kinderspel !

Vraag de gratis demo aan op
www.caseware-idea.nl



IIA kwaliteitscertificaat voor Equens SE

Jack Euwema, hoofd Internal Audit bij betalingsverwerker Equens SE: "De externe toetsing, de uitkomsten daarvan en (her)certificering zijn een hoogtepunt in 2012 voor de internationale afdeling van Equens en haar medewerkers. Het is niet slechts een erkenning van de implementatie en effectiviteit van het professionele audit framework binnen Equens, maar tegelijkertijd een waardering voor de inspanningen die zijn geleverd door medewerkers en mijn voorgangers. Het biedt echter vooral een waarborg voor de klanten en andere stakeholders van Equens dat auditwerkzaamheden en de daarmee geleverde 'assurance' geleverd worden volgens internationaal erkende standaarden. Dat is voorwaar geen sinecure voor een bedrijf dat zo'n vitale rol speelt in het betalingsverkeer in Nederland, Duitsland en Italië.

De toetsing zelf hebben we ervaren als efficiënt, professioneel en plezierig. Hier en daar hebben we IIA zelfs op een vleugje humor weten te betrappen. Al met al kijk ik terug op een exercitie met veel toegevoegde waarde voor audit en de omgeving waarin zij opereert."

EQUENS

President's dinner

Op 10 november 2012 vond het tiende President's dinner plaats. Ditmaal in kasteel De Schaffelaar in Barneveld. De voorzitter van IIA, Michel Kee, wijzigde dit jaar de opzet enigszins door naast de meest actieve vrijwilligers ook belangrijke stakeholders, zoals strategische partners en een aantal hoofden IAD, uit te nodigen.

Tijdens het diner werd een aantal vrijwilligers in het zonnetje gezet. Oud-bestuursleden Sander Weisz, Joop van Gennip en Arjen van Nes, alsmede Marcel Bongers, voorzitter van het College Kwaliteitstoetsingen, ontvingen de IIA Tulp van verdienste.

Het diner werd mede mogelijk gemaakt door FSV Risk Advisory.



Welkom door Michel Kee



Welkom door de sponsor,
Robert Bogtstra (FSV).



Ontvangst



Michel Kee bedankt de oud-bestuursleden Arjen van Nes, Joop van Gennip, Sander Weisz voor hun jarenlange inzet

College Kwaliteitstoetsingen

Met ingang van 1 januari 2013 treedt Marcel Bongers, na het bereiken van de reglementaire termijn van zes jaar als lid van het College, af als voorzitter van het College Kwaliteitstoetsing. IIA is hem veel dank verschuldigd voor zijn inspanningen die hebben geleid tot kwaliteitsverbetering van interne auditfuncties. Hij wordt opgevolgd door Frans Wolf, lid van het College en voormalig vicevoorzitter van IIA. Het bestuur van IIA wenst Frans Wolf veel succes toe in zijn nieuwe functie.



Frans Wolf

Internal Audit Breakfast Session

Corporate assurance is door de huidige complexiteit van de organisatie en de toenemende regelgeving en risico's steeds moeilijker te realiseren. Hoe is dit te bewerkstelligen in de organisatie? Welke mogelijkheden tot ondersteuning zijn hiervoor beschikbaar? Hoe ziet de toekomst er uit voor auditors?

Op deze vragen krijgt u antwoord tijdens de ontbijtsessie die BWise in samenwerking met IIA, PwC en Auditdienst Rijk op donderdag 13 december 2012 organiseert bij PwC, Thomas R. Malthusstraat 5 in Amsterdam. Luc Brandts, CTO & Founder, BWise, Wim Mandemakers, senior manager Towards Continuous Assurance, PwC, Marcel Smit, director Towards Continuous Assurance, PwC en Corné Heijnen, auditmanager, ADR, spreken tijdens deze bijzondere ochtend. U kunt zich aanmelden via de website van IIA: www.iaa.nl.

Strategisch plan 2012-2016 IIA Nederland

Het nieuwe bestuur van IIA Nederland initieerde eind 2011 een strategische herpositionering, geïnspireerd door de strategische initiatieven van IIA Global en de inbreng van onze commissies. Het strategisch plan 2012-2016 is het resultaat van een gedetailleerde analyse van en discussies over strategische thema's. Consultatieronden zijn gehouden met hoofden IAF, partners, zusterberoepsorganisaties en onze leden. Het strategieproces werd afgerond met een dialoog met de belangrijkste belanghebbenden die zijn vertegenwoordigd in de raad van advies van IIA Nederland.

Op de ledenvergadering van 24 september 2012 presenteerde Michel Kee, voorzitter van IIA Nederland, het plan 2012-2016, met als thema 'Accelerating the relevance of Internal Audit'.

U kunt het strategisch plan downloaden van onze website: www.iaa.nl.

Nieuw in de bibliotheek

De volgende boeken zijn onlangs opgenomen in de bibliotheek van IIA. U kunt deze inzien op ons bureau in Naarden.

- Sawyer's Guide for Internal Auditors
- Minimize Costs & Increase The Value of Your Sarbanes-Oxley 404 Program
- CGAP Exam Study Guide, 4th Edition
- IFRS Implementation: Best Practices for Assurance of Organizational Value
- Auditing Outsourced Functions: Risk Management in an Outsourced World
- The Practitioner's Blueprint to Construction Auditing
- Enterprise Risk Management: Achieving and Sustaining Success



In-company opleidingsaanbod ABS

De EIAP-opleiding maakt deel uit van de Amsterdam Business School (ABS) van de Universiteit van Amsterdam. De ABS kent nog negen andere executive programma's waaronder de MBA, Verzekeringskunde, Bedrijfskunde, Actuarial, Accountancy en Control. Daarnaast biedt de ABS kortlopende programma's aan op verzoek van bedrijven of organisaties.

De (academische) kennis en experts zijn in huis en elk vak of thema binnen elke opleiding kan gebruikt worden om een masterclass of serie programma's te ontwikkelen, met of zonder PE-punten, toegespitst op de doelgroep waar het voor bedoeld is. Dit kan in-company zijn, maar ook bijvoorbeeld voor alumni van een opleiding en professionals in een vakgebied. Voorbeelden van eerder georganiseerde modules zijn:

- Balans- en Risicomanagement;
- Enterprise Risk Management;
- Inleiding Verzekeringsrecht;
- Operational Risk Management;
- Regulering & Toezicht;
- Risicomanagement Strategie;
- Strategisch Management voor de verzekeringsbranche;
- Verdieping Bedrijfskunde;
- Verdieping Verzekeringsrecht;
- Operationeel Informatie Management;
- Accounting Information Systems;
- Business - ICT alignment in new perspective;
- Information Governance;
- Permanente Educatie voor Financials;
- VRC Gedragscode;
- Solvency II;
- Risicomanagement en Toezicht;
- Basel II;
- Compliance.

Mocht er binnen uw organisatie een opleidingsbehoefte zijn voor bijvoorbeeld herhaling of verdieping van kennis op een vakgebied, neem dan vrijblijvend contact op met Susan Nuijten van de ABS, zij kan adviseren en bemiddelen bij opleidingsbehoeften. Zij is bereikbaar op tel.: 020-5256134, of per e-mail: corporate-abs@uva.nl.

Informatiebijeenkomsten

Het Executive Internal Auditing Programme van de Amsterdam Business School nodigt u van harte uit voor een van de informatiebijeenkomsten die worden gehouden op vrijdag 22 februari, 19 april en 14 juni 2013 aan de Universiteit van Amsterdam, Plantage Muidersgracht 12 in Amsterdam. De bijeenkomsten worden gehouden van 15.00 tot 17.00.

Tijdens deze bijeenkomsten zal een nadere toelichting op het programma worden gegeven, maar staan vooral ook de vragen die geïnteresseerden hebben centraal. Voor meer informatie en aanmelding voor een van de bijeenkomsten kunt u contact opnemen met Yvonne Bos, tel.: 020-5255327. E-mail: Y.J.Bos@uva.nl.

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

Universiteit van Amsterdam



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

CIA-examentraining

Het Executive Internal Auditing Programme van de Amsterdam Business School organiseert jaarlijks trainingen ter voorbereiding op de CIA-examens voor part I, II en III. In april en mei 2013 vinden de trainingen weer plaats. De hele training beslaat zes avonden. U kunt de hele training volgen, maar u kunt zich desgewenst ook inschrijven voor alleen een of twee parts. De training wordt verzorgd door drs. Jack Davidsz RA CIA. Voor studenten of alumnistudenten van de opleiding is deelname aan de training kosteloos. Voor niet-EIAP ABS-studenten bedragen de kosten € 75 per trainingsavond. Tijdens de training wordt gebruikgemaakt van de CIA-reviewboeken van Gleim (meest recente druk). De deelnemers dragen zelf zorg voor de aanschaf van de boeken. Kosten voor deze boeken en de kosten voor het examen zelf zijn voor rekening van de deelnemers.

U kunt zich aanmelden voor deze training bij Yvonne Bos: Y.J.Bos@uva.nl. Meer informatie over de CIA-examens zelf, de aanmelding voor de examens, het bestellen van het studiemateriaal, vrijstellingen, et cetera, vindt u op de IIA-website www.iaa.nl. Tevens vindt u daar informatie over de te behalen PE-punten.



Dr. Arno Nuijten wetenschappelijk directeur IT-Auditing & Advisory-opleiding



Dr. Arno Nuijten RE CISA CIA (1962) die op 29 augustus 2012 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam promoveerde op zijn proefschrift *Deaf Effect for Risk Warnings – A Causal Examination applied to Information Systems Projects* is per 1 september 2012 benoemd als wetenschappelijk directeur van de postnitiële opleiding IT-Auditing & Advisory (ITAA).

Over Arno Nuijten

Nuijten studeerde informatica aan de Fontys Hogeschool en bestuurlijke informatiekunde aan de Universiteit van Tilburg. Later rondde hij de opleiding tot register IT-auditor af aan TIAS business school. Hij begon zijn carrière als wetenschappelijk programmeur bij de subfaculteit Econometrie aan de Universiteit van Tilburg, werkte vervolgens bij de Rabobank als IT-auditor, IT-auditmanager en als IT-manager. Sinds 1997 werkt Nuijten freelance voor verschillende organisaties. Zijn opdrachten strekken zich uit van internal auditing, consultancy en training van professionals tot het invullen van functies als hoofd Project Portfolio en program manager. Hij gaf les op Fontys-hogescholen, NIVRA/Nyenrode en de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ook verzorgde Nuijten in het verleden CIA-examentrainingen. In april 2012 ontving hij op het 10th European Academic Conference on Internal Audit & Corporate Governance de ECIIA-award voor zijn onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek

Nuijten wordt binnen de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) als wetenschappelijk directeur ITAA onder meer verantwoordelijk voor de wetenschappelijke kwaliteit van de opleiding, voor het inbrengen van nieuwe wetenschappelijke kennis in de opleiding en voor het stimuleren en opstarten van praktijkgericht onderzoek. Samen met prof.dr. Mark van Twist die eerder dit jaar als wetenschappelijk directeur van de Internal Auditing & Advisory is benoemd, zal een grote dosis onderwijs- en praktijkervaring in het samenwerkingsverband IAA en ITAA worden ingezet. Nuijten volgt prof.dr. Gert van der Pijl RE op die komend jaar met emeritaat gaat en zijn afscheidsrede zal houden op vrijdag 28 juni 2013. Hierover volgt op een later moment meer informatie.



Arno Nuijten ontvangt uit handen van Gert van der Pijl zijn doctorsbul.

Module BIV/AO: losse inschrijving mogelijk

Al jarenlang maakt de module Bestuurlijke Informatie Verzorging/Administratieve Organisatie (BIV/AO) onderdeel uit van zowel de RO- als de RE-opleiding. Deze module leert de internal auditor en de IT-auditor de organisatie te beoordelen op de kwaliteit van de genomen beheersmaatregelen en de kwaliteit van de bestuurlijke informatieverzorging. Op basis hiervan zal de auditor in staat zijn vast te stellen of een organisatie 'aantoonbaar in control' is.

De module bestaat uit hoorcolleges, het maken van tien individuele casussen en een schriftelijk tentamen. In februari 2013 gaat de module BIV/AO weer van start met colleges die op vrijdag worden gegeven. Het is mogelijk om voor deze module los in te schrijven.

Voor meer informatie zie www.esaa.nl. Ook kunt u contact opnemen met Marco van de Meughevel via vandemeughevel@ese.eur.nl of telefonisch: 010-4082217.

Over het proefschrift

In zijn proefschrift getiteld *Doof voor risicowaarschuwingen – Verklarend onderzoek toegepast op informatiseringsprojecten* gebruikt Arno Nuijten de metafoer van een manager die op de bestuurderstoel van zijn strategische informatiseringsproject zit en die door een goed geïnformeerde en geloofwaardige 'bijrijder' op de passagiersstoel wordt gewaarschuwd: een internal auditor. Nuijten komt tot de conclusie dat bestuurders waarschijnlijk doof zijn voor deze waarschuwing, haar negeren of naast zich neer leggen. Of, met andere woorden, het zogenaamde 'deaf effect' vertonen, indien de 'perceived control' van de bestuurder hoog is. Bestuurders met een hoge perceived control lijken voornamelijk doof te zijn voor de waarschijnlijkheidsinformatie in de waarschuwing, aangezien ze denken dat deze waarschijnlijkheden niet op hun van toepassing zijn.

Arno Nuijten constateert tevens dat bestuurders eerder doof zijn voor een risicowaarschuwing wanneer de boodschapper als een tegenstander wordt gezien, die tekortkomingen probeert bloot te leggen, in plaats van als een meewerkend partner, die prestaties verbetert.

Tot slot constateert hij dat bestuurders vaker het deaf effect voor een risicowaarschuwing vertonen indien de boodschap in termen van verliezen in plaats van winsten wordt gepresenteerd. Hij doet in zijn proefschrift suggesties om het deaf effect voor risicowaarschuwingen te verminderen om zo een bijdrage te leveren aan de effectiviteit van de internal auditfunctie.

De waarheidsmeter in het debat

Dr. J.R. van Kuijk*

De verkiezingen voor de Tweede Kamer liggen alweer ver achter ons. Voor de vijfde keer in tien jaar ging Nederland naar de stembus. In de huidige tijd is de aandacht voor het echte debat vervaagd en zijn de debatten op tv vaak zo kort dat deze verzanden in oneliners of ferme statements. Hiermee tracht men het publiek op zijn hand te krijgen. In het vuur van de strijd worden er dingen gezegd die van invloed zijn op de perceptie van het publiek. De applausmeter is dan veelal de maat voor het succes. Wanneer in een enkel geval achteraf excuses worden aangeboden omdat de waarheid niet is gesproken, heeft dat in vele gevallen geen zin meer. Immers, vaak is het pleit dan al beslecht.

We zijn er al aan gewend geraakt dat politici zaken gekleurd voorstellen, maar hopen toch altijd dat zij bij de waarheid blijven. Dat is wellicht wat naïef, zeker als we kijken naar de VS. Daar heeft PolitiFact zich gespecialiseerd in het checken van de feiten in de uitspraken van politici. Het bedrijf won in 2008 zelfs de Pulitzer prijs voor haar werk tijdens de presidentsverkiezingen in dat jaar. Door middel van de Truth-o-meter bepalen zij het waarheidsgehalte van uitspraken. Inmiddels is dit fenomeen overgewaaid naar Nederland. In de verkiezingsuitzendingen en in landelijke publicaties zagen we dan ook uitslaande waarheidsmetertjes bij diverse feitenchecks. Daaruit bleek dat we de uitspraken van politici vaak met een korrel zout moeten nemen of zelfs niet kunnen vertrouwen. Niemand kon gelukkig worden betrap op het doen van alleen maar onware uitspraken.

We moeten ons toch de vraag stellen of fact checking wel op een goede wijze gebeurt. Zo zijn onder andere de selectie van de uitspraken, de gekozen invalshoeken, de weging van de informatie en de toegepaste normen van belang. Dus ook de oordeelsvorming bij het proces van waarheidsvinding is van belang. Niet in de laatste plaats omdat een oordeel over het waarheidsgehalte van een uitspraak leidt tot een oordeel over de betrouwbaarheid van een persoon. Iemand kan daardoor in een verkeerd daglicht worden geplaatst. En in hoeverre zijn andere uitspraken van die persoon nog te vertrouwen? Kortom, stigmatisering van iemand als notoire leugenaar.

Nieuwe technologieën maken de ontsluiting van feiten en kennis groter en heeft de mogelijkheid tot verificatie van uitspraken

versneld. Maar het gebruik van waarheidsmeters komt voort uit puur wantrouwen. Het is onwenselijk dat we uitspraken onder een vergrootglas moeten leggen of zelfs waarheidsmeters moeten gebruiken. Als we de uitspraken van mensen die je van iets willen overtuigen altijd moeten onderwerpen aan een fact check daalt de efficiency op allerlei terreinen in de samenleving sterk. We moeten terug naar een situatie waarbij we weer kunnen vertrouwen in een politicus: die man of vrouw weet waarover het gaat. De conclusie die de persoon trekt is correct, daar hoeven we geen extra onderzoek naar te doen. De autoriteit van een persoon is daarom van cruciaal belang. Is de persoon betrouwbaar en is bewezen dat deze meestal de waarheid spreekt? Cruciaal is een ethische houding waarbij het een taboe is om iemand te overtuigen met onwaarheden of een creatief gebruikte waarheid.

Toch is het treurig dat we eraan moeten twijfelen dat mensen de waarheid spreken. Het is net als ouder worden, het is een fact of life. Je zult er mee moeten leren leven. Wellicht kan hier en daar een waarheidsmetertje preventief helpen de waarheid te spreken ...



* Actief in Serum Consultancy (www.serum.nl), Orange Executive Search (www.orangesearch.nl) en Lime Tree Research & Education (bvk@limetree-research.nl).

In control in de crisis

Internal Control Matters

Daco Daams

*Adviseur Internal
Audit & Control*



pwc

De crisis noodzaakt organisaties om zich aan te passen en op zoek te gaan naar nieuwe kansen en markten. Het nieuwe control framework dat ik voor mijn klanten ontwikkel en implementeer, ondersteunt hen bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen en de inrichting van bedrijfsprocessen. Samen met mijn team help ik mijn klanten aan een crisisbestendig control framework en daarmee zijn zij klaar voor de uitdagingen op nieuwe markten.

Wil je meer weten over onze dienstverlening, kijk dan op www.pwc.com/nl/ias of neem contact met mij op via + 31 (0)88 792 73 75.



©2012 Ernst & Young Nederland LLP.
All Rights Reserved.
ED 0414

Contract Risk Services

...Ineffective control and management of supplier contracts cost business billions of euro's per year in missed savings opportunities...

With the increased focus on internal controls and governance, companies have realized they need to obtain a greater understanding of their contractual risks and how they manage these risks. Additionally, they must obtain greater insight into the various activities to comply with these contracts.

...Integrated contract management capabilities can deliver a 3-5% reduction in procurement expenses...

Ernst & Young helps your company provide insights on the performance of its contracts. By leveraging our operational knowledge and industry experience, our professionals assist in monitoring your contracts through a risk-based approach that identifies revenue and cost recovery opportunities. We help our clients with:

- ▶ Delivering timely, accurate, and more complete reporting
- ▶ Improving contract management processes and systems
- ▶ Achieving better contract terms
- ▶ Enhancing supplier relationships
- ▶ Impacting revenue and cost

Accordingly, our clients typically achieve sustained efficiency and effectiveness of contract management practices that may result in improved profits.

For more information, please visit www.ey.com/NL



Tonny Dekker
Risk Advisory Leader
+ 31 (0)62 908 4348
tonny.dekker@nl.ey.com

Marco Boer
Contract Risk Leader
+ 31 (0)62 125 1401
marco.boer@nl.ey.com