

AUDIT

magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 4 december 2013 jaargang 12

thema:

So you think you can audit?



Serious gaming en audit:
een veelbelovende combinatie



Verwelkom je tegenstander



Projectmanagement voor auditing



BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE

'Young Professional is vooral gericht op eigen groei en ontwikkeling' terwijl de 'Experienced' Professional een netwerker is, in dienst van de organisatie.'

De Young Professionals commissie van het IIA heeft in samenwerking met Experis Risk Advisory Services de afgelopen maanden een onderzoek uitgevoerd naar de verschillen en overeenkomsten in drijfveren tussen Young auditors en 'Experienced' Auditors.

Lees verderop in dit magazine over onze bevindingen.

Experis Risk Advisory Services

Onze onafhankelijke professionals, experts op het gebied van audit & risk management, leveren strategische oplossingen, voegen direct waarde toe aan uw organisatie en zorgen dat de kennis in uw organisatie blijft. Wij zijn actief op gebied van:

- 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

Over Experis

Experis is hét merk voor het Professional segment van de ManpowerGroup™, de wereldwijde HR-dienstverlener. In 1995 gestart als Jefferson Wells zijn wij nu onder de naam Experis Finance met Risk Advisory Practices actief in meer dan 50 landen. Dit netwerk biedt ons dagelijks kansen en kennis. Onze klanten profiteren daar als eerste van.

Kijk op www.experis.nl/ras voor meer informatie of neem contact op met Marsha Brink via marsha.brink@experis.nl of 06-14860795.



Experis™
Finance
ManpowerGroup

'So you think you can audit?'



Laszlo Nagy
voorzitter



Taco Boxem



Jolanda Breedveld



Nicole Engel



Willem van Loon



Arjan Man



Björn Walrave



Gert Jan Willig

Het brein. Het blijft een fascinerend onderwerp om over te schrijven en te lezen. Na ruim tweeënhalf jaar ligt er weer een themanummer over het brein. Deze keer met de titel 'So you think you can audit?', gebaseerd op een populair tv-programma. In dit nummer gaan we overigens niet alleen in op het brein, maar ook op de skills van de auditor. Het gaat dus over denken én doen. We laten diverse deskundigen aan het woord.

Waarom al deze aandacht voor het brein? Prof.dr. Frans van de Meché geeft aan dat "de mens altijd al op zoek is geweest naar waarom de dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Dus dat is op zich niets nieuws. Maar juist door de ontwikkeling van bijvoorbeeld functionele MRI-scans weten we echter sinds een aantal jaren veel meer over hoe het brein werkt". Die kennis brengt ons weer naar nieuwe vragen: hoe maken we keuzen, hoe laten we ons beïnvloeden, welke rol speelt intuïtie en hoe verhoudt die intuïtie zich tot de beroepsmatige zorgvuldigheid en bewijsvorming?

In dit nummer ook aandacht voor serious gaming, effectief luisteren, oordeelsvorming en conflictmanagement. In de rubriek Boekalert alvast een voorproefje van interessante boeken: *Gesprekken met bekende wetenschappers over hersenen en bewustzijn* en *Verleidingen aan de top, de psychologie van de macht* en *Seks op het werk. Alles over liefde en relaties tussen 9 en 5*. Het boek *Verkocht* lijkt een vreemde eend in de bijt in deze rubriek, maar we hopen dat de lezer zich gaat afvragen of het ABC van Daniel Pink (Attunement, Buoyancy en Clarity) ook op de auditor van toepassing is.

Het thema van dit nummer draagt de vraag 'So you think you can audit?'. Een vraag die de lezer zelf mag beantwoorden. We hopen dat de diverse artikelen en interviews u hierbij zullen helpen. Anderzijds zijn we ons ervan bewust dat er wellicht meer vragen ontstaan. En deze onzekerheid past niet zozeer bij onze blauwe en gele lezersgroep. Want die is vooral uit op "het analyseren, begrijpen en doorgronden enerzijds en zekerheid en duidelijkheid anderzijds", aldus de schrijvers van het artikel 'Het gaat niet om wat je doet, maar waarom je het doet'.

Veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*





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, waaronder [Quality Assessment Review & Support](#)
- Risk Management, waaronder [Control Framework Improvement](#)
- 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? Bel ons op nummer 0418 57 96 89, of bezoek onze website:

www.fsvriskadvisory.nl

thema So you think you can audit?

Serious gaming en audit: een veelbelovende combinatie

pag 7 Serious gaming kan een belangrijke toegevoegde waarde leveren aan het auditvak. Bijvoorbeeld op het gebied van het meten van soft controls, aldus Ineke Aerts en David Jansen (ADR).

Auditors plaatsen zich per definitie buiten de groep

pag 11 De redactie van *Audit Magazine* sprak met Frans van der Meché, initiatiefnemer van het Executive Program 'Het brein in de boardroom', over hoe het brein functioneert en het belang daarvan voor auditors.

De kunst van effectief luisteren

pag 13 Jeannette Stoelwinder (JES Consulting) en Paulien Haakma (De Zaak in Beweging) over de boven- en onderstroom in een gesprek.

Projectmanagement voor auditing

pag 16 Naast regels, procedures, planningmethoden en tooling, dragen factoren als motiverend leiderschap en vertrouwen binnen het team bij aan een succesvolle projectuitvoering, aldus Jean-Louis Bakx (CZ).

Passie voor oordeelsvorming

pag 20 Een interview met Edwin Hummel (ADR) over zijn plannen voor onderzoek naar oordeelsvorming.

Verder in dit thema

pag 6 De lezer over de vaardigheden van de internal auditor

pag 23 Lean is hot

pag 27 Verwelkom je tegenstander

Het gaat niet om wat je doet, maar waarom je het doet!

pag 32 Giulio Ockels (ProRail), Ellen van Blanken (Experis) en Ellen Dircks (NS) van IIA Young Professionals onderzochten de verschillen en overeenkomsten in drijfveren tussen young auditors en experienced auditors.

De internal auditor kan meer aan competentie-ontwikkeling doen

pag 37 De wereld verandert voortdurend, de aan auditors gestelde eisen veranderen dus ook. Vakkennis alleen is niet meer voldoende, aldus Michel Vlak (Staalbankiers/Achmea), Huck Chuah (Randstad Nederland) en Elly Stroo Cloeck (audit consultant).

Verder in dit nummer

pag 40 Process mining en internal auditing

pag 47 De IAD als carrièreversneller

Rubrieken

pag 30 De overstap

pag 31 Personalialia

pag 35 De kleine auditafdeling

pag 36 Boekbespreking

pag 45 De estafettecolumn: Frank Vrolijk

pag 46 Boekalert

pag 50 Verenigingsnieuws

pag 52 Nieuws van de universiteiten

pag 54 Column Bob van Kuijck

Rectificatie

In *Audit Magazine* 3 is bij de Estafettecolumn per abuis de verkeerde naam afgedrukt. Kim van der Linden moet zijn **Kim van der Leer** van IAM KIM. Onze excuses.

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 gemaïld aan: auditmagazine@iaa.nl **Jaargang:** 12 **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. W.A.J. van Loon RA CIA, drs. J.A. Man CIA, B. Walrave RO CIA, drs. G.J. Willig RA CIA **E-mail:** auditmagazine@iaa.nl **Nieuws van de Opleidingen:** drs J.F. Breedveld en drs. R. Kamstra CIA **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. M. Docters van Leeuwen **IIA Nederland:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl, internet: www.iaa.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** G. Wymenga **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 088-0037100, e-mail: iaa@iaa.nl **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iaa@iaa.nl (zie ook de website: www.iaa.nl). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders 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 vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopiëren, dienen te worden voldaan aan de Stichting 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.

© 2013 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

De lezer over de vaardigheden van de internal auditor

Stelling 1

De huidige auditingmethodiek heeft te weinig oog voor het motiveren van internal auditors

1. Helemaal mee eens	5%
2. Mee eens	37%
3. Neutraal	37%
4. Mee oneens	13%
5. Helemaal mee oneens	8%

Stelling 2

Een auditor komt verder met vaardigheden dan met kennis van het onderzoeksobject

1. Helemaal mee eens	8%
2. Mee eens	28%
3. Neutraal	22%
4. Mee oneens	38%
5. Helemaal mee oneens	4%

Stelling 3

Het is de verantwoordelijkheid van de auditor om het gedrag van de auditee te beïnvloeden

1. Helemaal mee eens	5%
2. Mee eens	27%
3. Neutraal	18%
4. Mee oneens	38%
5. Helemaal mee oneens	12%

Stelling 4

Er wordt door opdrachtgevers onvoldoende geluisterd naar risicosignalen van internal auditors

1. Helemaal mee eens	10%
2. Mee eens	53%
3. Neutraal	15%
4. Mee oneens	20%
5. Helemaal mee oneens	2%

Via de IIA-website legden we weer een aantal stellingen voor aan de lezers van *Audit Magazine*. De stellingen hadden dit keer betrekking op de vaardigheden van de internal auditor. Precies zestig lezers gaven hun mening.

Een groot deel van de respondenten (42%) is het eens met de stelling dat de huidige auditingmethodiek te weinig oog heeft voor het motiveren van internal auditors. Jean-Louis Bakx, senior auditor bij CZ, onderzocht welke elementen van projectmanagement een verrijking zouden vormen voor auditmanagement en kwam tot eenzelfde conclusie. U leest zijn bijdrage vanaf pagina 16.

Over de stelling of een internal auditor verder komt met vaardigheden dan met kennis van het onderzoeksobject waren de meningen verdeeld. 36% van de ondervraagden is het eens met deze stelling, 42% is het ermee oneens. Blijkbaar heeft een internal auditor zowel vaardigheden als kennis van het onderzoeksobject nodig om succesvol te kunnen zijn.

Precies de helft van de respondenten is het niet eens met de stelling dat het de verantwoordelijkheid van de internal auditor is om het gedrag van de auditee te beïnvloeden. In *Audit Magazine* 1-2011 legden we de lezer dezelfde stelling voor. Ook toen was ongeveer de helft (54%) het oneens met de stelling. Overigens opvallend, aangezien gedrag het enige is dat wij als internal auditors kunnen beïnvloeden. Immers, wanneer wij melding maken van zwakheden in de beheersing, dan hoop je toch dat de organisatie hier iets mee doet (lees: haar gedrag aanpast om de geconstateerde gaten te dichten). Hier ligt trouwens gelijk een probleem: we worden niet gehoord. 63% van de respondenten geeft aan dat onvoldoende geluisterd wordt naar risicosignalen van internal auditors. De vraag: waartoe zijn wij auditors op aarde?, lijkt gerechtvaardigd.

Wellicht biedt IIA uitkomst. Zij zouden jaarlijks verplichte trainingen kunnen vaststellen om internal auditors de nodige vaardigheden bij te brengen. Over het nut en de noodzaak hiervan wordt echter getwijfeld: 46% van de respondenten ziet niets in dit plan, 44% wil zich best wel laten bijscholen.

Wij danken de respondenten voor het beantwoorden van de stellingen. De gelukkige winnaar van het boekenpakket is **Herma Slot**. Van harte proficiat en veel leesplezier!

Ook volgend jaar kunt u via de IIA-website door het beantwoorden van de stellingen uw mening blijven geven. Nieuw is dat we vanaf 2014 de stellingen ook zullen voorleggen aan de leden van ons op te richten lezerspanel.



Serious gaming was dit jaar een van de drie hoofdstromen op het IIA-congres, wat laat zien dat deze methode steeds meer haar weg vindt naar de auditwereld. Niet voor niets, want serious gaming kan een belangrijke toegevoegde waarde leveren aan het auditvak. Bijvoorbeeld op het gebied van het meten van soft controls en het verbeteren van de effectiviteit van auditrapporten.

Serious gaming en audit: een veelbelovende combinatie

I.M.A. Aerts MSc EMIA RO
Drs. D. Jansen EMIA RO

Wat is serious gaming? Van de Westelaken en Peters omschrijven serious gaming als volgt: “Voor ons is een spelsimulatie een gesimuleerde situatie waarin we de kern van een specifiek, concreet probleem met een metafoor (spel) tot de essentie terugbrengen. Deelnemers ervaren in een veilige omgeving in korte tijd wat een probleem is en werken samen aan een aanpak of oplossingen. In het spel voeren zij vanuit een bepaalde rol taken uit, nemen zij beslissingen en zien hier direct het resultaat van, op basis waarvan zij weer nieuwe keuzen maken. Dit altijd op een serieuze, maar uitdagende en leuke manier.”¹ Een serious game kan verschillende functies vervullen in relatie tot audit, zoals inzicht en bewustzijn creëren, de communicatie verbeteren, de samenwerking optimaliseren en onderzoek doen naar toekomstige situaties.¹

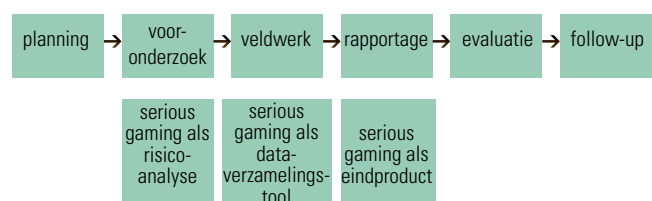
Serious games zijn er in verschillende vormen: de analoge variant (bijvoorbeeld rollenspellen, bordspellen) en de digitale variant (computerspellen). Binnen Auditdienst Rijk (ADR) hebben we met name ervaring met de analoge variant, waarbij deelnemers zich in fysieke nabijheid van elkaar bevinden. Zie de *kaders* voor voorbeeldgames die de ADR ontwikkelde en toepaste.

Serious gaming in het auditproces

Serious gaming kan in diverse stadia van het auditproces worden ingezet (zie *figuur 1*). Bijvoorbeeld tijdens het vooronderzoek (risico-analyse), het veldwerk (dataverzamelingstool) en de rapportage (eindproduct). In dit artikel gaan we dieper in op de twee laatstgenoemde toepassingen.

Serious gaming als dataverzamelingstool

Binnen de auditprofessie is steeds meer aandacht voor soft controls. Het meetbaar maken van deze soft controls is en blijft een uitdaging. Serious gaming kan hierbij uitkomst bieden ten opzichte van traditionele dataverzamelingmethoden zoals interviews, enquêtes en observaties (zie *tabel 1*). In tegenstelling tot enquêtes en interviews, waarbij respondenten slechts uitspraken doen over hun gedrag, wordt tijdens een game menselijk gedrag daadwerkelijk zichtbaar gemaakt. Ook komt het gedrag dat de auditor wil observeren tijdens een game evidentier en efficiënter naar voren dan dat tijdens een observatie van de werkelijkheid het geval zou zijn. Dit komt omdat tijdens de game de druk wordt opgevoerd en deelnemers worden geconfronteerd met gescripte gebeurtenissen. Hierdoor kan gedrag worden opgeroepen dat in een echte setting lastig te onderzoeken is. Daarnaast krijgen de deelnemers in een serious game snel feedback. Hierdoor volgen interacties elkaar sneller op, voltrekken gebeurtenissen zich in een hoger tempo en valt er in dezelfde tijdsperiode dus meer te observeren.²



Figuur 1. Auditfasen en mogelijkheden inzetten serious gaming



Illustratie: Roel Ottow

Serious gaming is een vereenvoudiging van de belangrijkste aspecten van een bestaand systeem, waardoor het systeem wordt teruggebracht naar een hanteerbare vorm, wat het gemakkelijker maakt om te onderzoeken.³ Bij serious gaming wordt het hele proces, en alle actoren daarin, samengebracht in één ruimte. Dit maakt het voor de auditor mogelijk om overal bij te zijn om data te verzamelen. Belangrijk bij de vertaling van de werkelijkheid naar een game is dat er een balans moet worden gevonden tussen het behouden van de complexiteit en volledigheid van echte sociale interacties en het tegelijkertijd creëren van een onderzoekssituatie die controleerbaar, meetbaar en analyseerbaar is.⁴

Een andere belangrijke toegevoegde waarde van serious gaming is dat door onderlinge communicatie tijdens de game, maar met name door de evaluatie achteraf, de drijfveren voor het vertoonde gedrag duidelijk worden.⁵ Tijdens de eindevaluatie wordt doorgevraagd naar de reden waarom iemand tijdens de game bepaald gedrag vertoonde. Zo krijgen deelnemers

meer inzicht in hun eigen gedrag en drijfveren, maar ook in die van anderen. Op deze manier kan serious gaming helpen bij het inzichtelijk maken van de huidige situatie (ist). En het kan ook helpen bij het inzichtelijk maken van de gewenste situatie (soll). Bijvoorbeeld door in de verschillende spelronden te experimenteren met verschillende alternatieven. Daarnaast kunnen in een serious game situaties worden gecreëerd die in werkelijkheid niet vaak voorkomen, moeilijk toegankelijk of lastig te meten zijn. Ook situaties die schadelijk

- Te observeren gedrag komt evidenter en efficiënter naar voren
- De werkelijkheid wordt teruggebracht naar een hanteerbare vorm, wat onderzoek vergemakkelijkt
- Tijdens een serious game worden de drijfveren voor het vertoonde gedrag inzichtelijk gemaakt
- Serious gaming maakt het onmogelijke mogelijk: situaties creëren die niet vaak voorkomen, moeilijk toegankelijk zijn, lastig te meten of schadelijk voor de organisatie zijn

Tabel 1. Voordelen serious gaming boven traditionele methoden van dataverzameling

zijn voor de organisatie kunnen in een serious game worden doorleefd zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de praktijk.⁶

Serious gaming als eindproduct

Als auditor moet je goed nadenken over wat de beste manier is om je boodschap over te brengen. Wanneer een serious game als eindproduct wordt aangeboden, wordt de kennis verworven tijdens de audit verwerkt in een game, met als doel nieuwe inzichten te bieden en/of gezamenlijke bewustwording te creëren.

Het spelen van een game is een krachtig leermiddel, sterker dan bijvoorbeeld het zwart op wit te lezen. In een serious game komen de bevindingen uit het onderzoek als het ware tot leven, waardoor de kans op gedragsverandering groter is. Volgens de leercyclus van Kolb⁷ moeten de volgende fasen meerdere malen doorlopen worden om gedragsverandering te kunnen bewerkstelligen:

1. concrete ervaringen opdoen;
2. observatie & reflectie;
3. conceptvorming & generalisatie;
4. experimenteren & testen van implicaties in nieuwe situaties.

Het spelen van een game is een krachtig leermiddel

Tijdens een serious game worden al deze fasen ook meerdere malen doorlopen. Denken en doen worden gekoppeld. Een game heeft daardoor een grote impact en het geleerde beklift beter.

Ook kan met serious gaming in een veilige omgeving worden geëxperimenteerd zonder dat dit gevolgen heeft voor de werkelijkheid. Daarnaast heeft serious gaming zowel een spiegel- als een vensterfunctie.⁸ De game laat als een spiegel zien wat je doet en hoe je dit doet (reflectie op het eigen en gezamenlijk handelen). En een game geeft de mogelijkheid om te zien hoe het anders kan door ruimte te geven om te experimenteren met

Praktijkvoorbeeld: SG4-Game

In 2010 is binnen Auditdienst Rijk de managementgame met de titel 'Mens beheers jezelf' ontwikkeld. Een serious game waarmee de richting van het management controlsysteem van de ministeries van Binnenlandse Zaken, Volksgezondheid Welzijn en Sport, voormalig Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer en Financiën kon worden bepaald. De belangrijkste stakeholders binnen de departementen speelden de game met elkaar. De dialoog die daarbij ontstond gaf inzicht in elkaars verwachtingen en welke rol ze elkaar (management, controller en auditor) toedichten (zie ook het artikel 'Het spel van de strategische dialoog over beheersing', *Audit Magazine*, juni 2011).

Praktijkvoorbeeld: Regie-Game

Binnen de Rijksoverheid wordt actief toegewerkt naar meer interdepartementale samenwerking. Het inrichten van shared service organisaties (SSO's) is hierin een belangrijke ontwikkeling. Deze manier van samenwerken raakt de organisatie-inrichting binnen de departementen en de vormgeving van de governance. In 2012 ontwikkelde een team auditors binnen Auditdienst Rijk de Regie-Game. Een serious game die deelnemers laat ervaren hoe het krachtenveld tussen klant, regie-organisatie en leverancier (SSO) werkt en hoe je de samenwerking tussen deze drie partijen kan optimaliseren.

- Ervaring is een vele malen krachtiger leermiddel dan zwart op wit lezen
- Meer kans op gedragsverandering omdat de leercyclus van Kolb (meerdere malen) in het geheel wordt doorlopen
- Bij serious gaming kan in een veilige omgeving geëxperimenteerd worden zonder dat dit gevolgen heeft voor de werkelijkheid
- Serious gaming heeft zowel een spiegel- als een vensterfunctie
- Serious gaming is een rijkere communicatievorm
- Door het spelen van een serious game wordt beter inzicht verkregen in de standpunten van andere partijen

Tabel 2. Voordelen van serious gaming boven schriftelijke rapportage als eindproduct

alternatieven (het venster). Bovendien is serious gaming een rijkere communicatievorm dan de traditionele schriftelijke rapportage (zie tabel 2). Het gesprek wordt met elkaar aangegaan en impliciete zaken kunnen expliciet gemaakt worden. Tot slot biedt serious gaming een beter inzicht in de standpunten van andere partijen, omdat het deelnemers een breder perspectief biedt dat het eigen werk overstijgt. Door gaming in te zetten wordt bewustzijn gecreëerd en voelen meer mensen zich bij het probleem betrokken.

Er zijn uiteraard situaties waarin het raadzaam is om naast een serious game als eindproduct alsnog een schriftelijk auditrapport op te leveren. Bijvoorbeeld wanneer de beroepsregels dit eisen, als niet iedereen uit de doelgroep van het rapport de game speelt of als de opdrachtgever nadrukkelijk een schriftelijke rapportage wenst.

Gouden regels voor serious gaming

1. De baten moeten opwegen tegen de kosten

Het inzetten van serious gaming is een relatief kostbare methode. Met name als de game op maat moet worden gemaakt en/of als er externe expertise moet worden ingehuurd om de game te ontwikkelen. Investerings kunnen worden terugverdiend door de game een (groot) aantal keren te spelen. Het geavanceerde leermiddel dat de game biedt wordt op die manier optimaal ingezet. Ook zijn er situaties denkbaar waarin het niet mogelijk is om metingen te doen in de 'echte' organisatie (te hoge kosten, onveilig). In dat geval kan een serious game uitkomst bieden.

Praktijkvoorbeeld: Lean-Game

Het streven naar procesoptimalisatie staat hoog op de agenda binnen de Rijksoverheid. Efficiënter en effectiever werken om de compacte Rijksdienst te kunnen realiseren.

Procesoptimalisatievraagstukken worden ook neergelegd bij Auditdienst Rijk. In dit kader ontwikkelde een team auditors een Lean-Game, gebaseerd op de 'lean organization principles'. Deze serious game laat spelers ontdekken en ervaren hoe verspilling binnen een proces kan worden weggenomen.

2. Alleen toepassen als de doorlooptijd dat toelaat

Iedereen die serious gaming tijdens een audit wil inzetten, dient zich er bewust van te zijn dat dit de doorlooptijd vergroot. Om een serious game effectief in te kunnen zetten is kennis van het probleem nodig. De auditor zal dan ook alle stappen van het auditproces moeten doorlopen (zie *figuur 1*). Daarbovenop komt de tijd die het kost om een game (indien nodig) te ontwikkelen en toe te passen. Het is belangrijk dat deze ruimte er ook is.

Gaming biedt een veilige omgeving waarin kan worden geëxperimenteerd

3. Geen concessies aan de basiskwaliteit

Aangezien de effectiviteit van een game staat of valt met de kwaliteit ervan, kunnen er geen concessies aan de basiskwaliteit worden gedaan. Dit betekent dat een game vooraf altijd uitgebreid moet worden getest. Daarnaast moet tijdens de evaluatie met de deelnemers (een vast onderdeel van iedere game) de link met de realiteit worden gelegd, onder andere om te achterhalen in hoeverre wat tijdens de game naar boven is gekomen representatief is voor de werkelijkheid. Om natuurlijk gedrag op te wekken is het bovendien van belang dat naast de spelers en de spelleiding verder niemand bij de game aanwezig is.⁹ En het is aan te raden om actief kritische validiteitsvragen te stellen.¹⁰ Ook is het raadzaam dat als serious gaming als dataverzamelmethode wordt ingezet, dit een aanvulling is op andere dataverzamelmethode (methodentriangulatie).

4. Serious games ontwikkelen is een vak

Een game ontwerp je niet even, het is een vaardigheid waar niet te licht over moet worden gedacht. Het is lastig om de dynamiek uit de werkelijkheid te vertalen naar een game op een manier die herkenbaar is voor de deelnemers. Ervaring met het ontwerpen, spelen en begeleiden van games is dan ook een vereiste. Je leert dit niet uit de 'boekjes'. Indien auditors niet zelf over de benodigde capaciteiten beschikken, is het raadzaam deze in te huren.

5. Serious gaming is serious

De uitdrukking 'het is maar een spelletje' gaat niet op voor een serious game. Acceptatie van serious gaming bij de betrokkenen is dan ook een vereiste. Een game staat of valt met de inzet die de deelnemers tonen en de steun die het heeft van de leidinggevenden. Kortom, de game moet serieus genomen worden. □

Noten

1. Westelaken, M. van de, en V. Peters, *Spelsimulaties: Een kennismaking*, (electronic version), 2011.
2. Caluwé, L. de, Geurts, J., en W.J. Kleinlugtenbelt, W.J., *Gaming research in policy and organization: An assessment from the Netherlands. Simulation & Gaming*, 2012, 43(5), 600-626.
3. Zie noot 2.
4. Stoppelenburg, A., Caluwé, L. de, en J. Geurts, *Gaming: Organisatieverandering met spelsimulaties*, Kluwer, 2012.
5. Caluwé, L. de, en A. Stoppelenburg, A., *Gaming: een krachtig leermiddel*, (electronic version), 2012.
6. Zie noot 4.
7. Zie noot 5.
8. Zie noot 5.
9. Zie noot 4.
5. Peters, V., Vissers, G., en G. Heijne, *The validity of games. Simulation & Gaming*, 1998, 29(1), 20-30.



Ineke Aerts is senior auditor bij Auditdienst Rijk op het gebied van organisatieonderzoek en -advies. Haar achtergrond is organisatiewetenschappen. Ze studeerde onlangs af aan de postmaster Internal Audit & Advisory aan de ESAA op het onderwerp serious gaming in combinatie met Operational Audit.

✉ i.aerts@minfin.nl



David Jansen is werkzaam als auditmanager bij Auditdienst Rijk en is actief op het terrein van vraaggeoriënteerd onderzoek. Zijn speciale aandacht gaat uit naar audits met betrekking tot grote en complexe organisatieverandering en governancevraagstukken.

✉ d.jansen@minfin.nl

Dit artikel is gebaseerd op het afstudeeronderzoek van Ineke Aerts in het kader van de postmaster Internal Audit & Advisory aan de ESAA. Het refereert terug te vinden op auditing.nl.

De redactie van *Audit Magazine* interviewde prof.dr. Frans van der Meché, initiatiefnemer van het Executive Program 'Het brein in de boardroom' aan de Erasmus School of Accounting & Assurance, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Auditors plaatsen zich per definitie buiten de groep

Dr. J.F. Breedveld

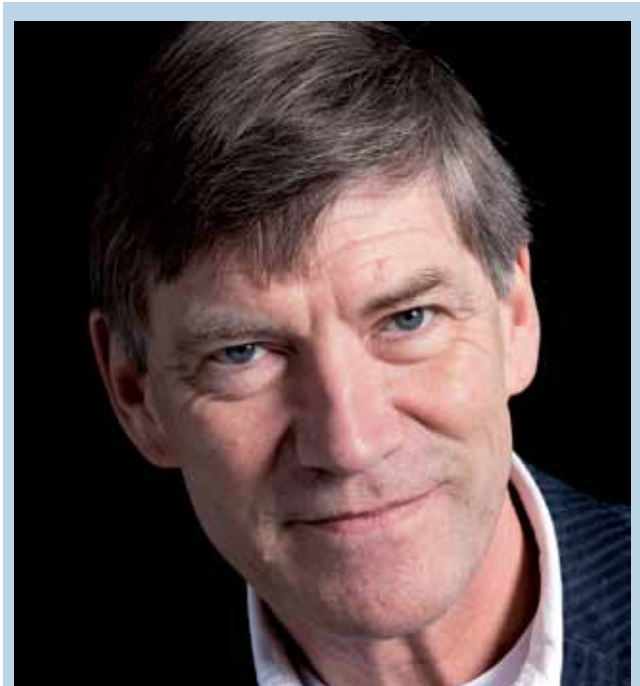
De invloed van het brein op het menselijk doen staat de laatste tijd erg in de belangstelling. Van waar al deze aandacht?

“De mens is altijd al op zoek geweest naar waarom de dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Dus dat is niets nieuws. Door de ontwikkeling van bijvoorbeeld functionele MRI-scans weten we echter sinds een aantal jaren veel meer over hoe het brein werkt. Dankzij neuro-economics kunnen we beter zien hoe keuzegedrag werkt. Hoe kun je bijvoorbeeld de positieve centra in de hersenen stimuleren? Interessante kost voor ontwikkelaars van reclamespotjes.

Daarnaast zijn we aan het einde gekomen van het Reagan-Thatcher-tijdperk van de neoklassieke theorie waarin het marktmechanisme heilig was. We zijn de laatste tijd nogal geconfronteerd met een aantal onverwachte en onbegrepen gebeurtenissen als de schuldencrisis. Het menselijk gedrag lijkt daarvan de oorzaak te zijn. Het geloof in ‘vaste modellen’ is tanende en de gedragseconomie voert de boventoon in onze interesse. Ik zie het om me heen gebeuren op de Erasmus Universiteit, waar we naast het ‘Brein’ ook Executive Programs zijn opgestart als ‘Het rendement van geluk’ en ‘Boardroom Dynamiek & Boardroom Evaluatie’.”

En wat leert dat brein ons?

“Dat nog heel veel van wat we doen en willen, en dus ook hoe we keuzen maken, hun oorsprong vinden in oergedrag. Evolutie gezien is de tijd dat we met een speer over de savanne zwierven heel recent. Dus draait het in ons brein nog altijd over de balans tussen individu en groep. We zetten onze eigen overleving – voortplanting en veiligheid – daarbij voorop, maar weten tegelijkertijd dat dat binnen een groep beter en gemakkelijker gaat. Sterker nog, in je eentje red je het niet op de savanne. Dus is het essentieel om tot een groep te behoren. Dat ‘instinct’ bepaalt nog steeds hoe we denken en opereren.



Prof.dr. Frans van der Meché combineert dertig jaar neuro-onderzoek met tien jaar bestuurlijke ervaring in het Erasmus MC, onder andere als CFO en afdelingshoofd Neurologie. Momenteel is hij, naast zijn werk voor de Executive Programs van ESAA, toezichthouder bij een aantal organisaties en bestuursadviseur bij EUR Holding bv. Hij is initiatiefnemer van ‘Het brein in de boardroom’, de leergang gericht op bestuurders, toezichthouders en senior management en hun adviseurs, die inzicht geeft in de invloed van het brein en onbewuste drijfveren op ons gedrag. Deze leergang wordt verzorgd door neurowetenschappers, (sociaal) psychologen, filosofen/theologen, economen en ervaren bestuurders. Meer informatie op www.esaa.nl.



de kans daarop vraagt, maar 1 á 2 procent aangeeft dat dat bij hen kan gebeuren. Hetzelfde geldt voor fusies. Uit onderzoek

Daarom is pesten ook zo'n big issue. Van huis uit zijn we conformistisch ingesteld. Als je een afwijkend standpunt ten opzichte van de groep, je bestuur of managementteam wilt innemen, dan loop je het risico buiten de groep te vallen. Dat is tegennatuurlijk en dus lastig. Daarbij komt nog dat we van nature te optimistisch zijn

ten opzichte van de werkelijkheid. Zouden we dat in vroeger tijden niet geweest zijn, dan zou er überhaupt geen jacht of de verkenning van nieuwe gebieden geweest zijn. Dat werkt nu dus door. We 'over-roepen' onszelf. Een mooi voorbeeld daarvan is dat we weten dat iets van 40% van alle huwelijken strandt, maar als je pasgetrouwen naar

toezichhoudende organen als de raad van commissarissen. Eigenlijk zouden licht-depressieven voor een goede balans in de top kunnen zorgen. Zij zijn de meest realistische mensen."

Wat kun je als auditor met deze inzichten?

"Auditors plaatsen zich per definitie buiten de groep. Ze verkeren in een constant dilemma om met hun eigen mening mee te gaan, dan wel naar de geruststellende woorden uit de groep te luisteren. Ze moeten objectief blijven, maar op termijn is dit niet houdbaar door de relaties die onvermijdelijk gaan ontstaan. Gevoelens kun je niet objectiveren. Daarom is het ook verstandig om eens in de zoveel tijd van accountant en andere (interne) auditors te wisselen. Het gaat dan niet om de organisatie waar ze voor werken, maar om de personen die het auditwerk komen doen."

Maar auditors kunnen toch juist zaken en vriendschap, ofwel ratio en emotie, goed scheiden?

"Dat is een van de grootste misvattingen die er is. Ratio en intuïtie kun je per definitie niet scheiden. De meeste van onze drijfveren zijn onbewust. Pure rationaliteit is een illusie. Het enige rationele aan een audit of elk ander werkproces is of een optelling klopt. De rest is allemaal onderhevig aan emotie. Dat is een grote valkuil voor auditors. Ervan uitgaan dat als de processen kloppen, het klopt. Het gaat echter over gedrag. Over hoe mensen met die processen omgaan. Daar hebben auditors een derde oog voor nodig. Ik pleit er dan ook voor dat auditors in hun rapporten standaard een extra paragraaf opnemen over dit soort 'softe' onderwerpen. Hoe is de omgang met elkaar? Hoe verloopt de besluitvorming binnen de directie? Als auditor moet je een gevoel krijgen over de balans in de machtsverhoudingen en daar iets van vinden. Daarom is kennis van hoe het brein functioneert bijzonder relevant voor deze beroepsgroep. Het is niet alleen het meest intrigerende orgaan wat we hebben. Het is tenslotte hét orgaan wat ons tot mens maakt, maar kijken vanuit de kennis van de hersenen confronteert je met de fysieke werkelijkheid van ons gedrag." □

Licht-depressieven kunnen voor een goede balans in de top zorgen. Zij zijn de meest realistische mensen

blijkt dat zeven van de tien fusies en overnames meer kosten dan ze opleveren. Toch fuseren we maar door. Ons ingebakken optimisme is ook de reden dat de resultaten in businessplannen gemiddeld 25% te positief worden ingeschat."

Conformisme, optimisme en overlevingsdrang in de boardroom. Kunnen we daar dan iets mee?

"Het gaat om de bewustwording. Als je weet hoe het zit, dan kun je patronen herkennen en weerstand bieden aan dit soort automatismen. Dat geldt niet alleen binnen een board, maar doet opgeld binnen alle groepen. Je begrijpt beter wat er gebeurt en hoe de dynamiek in elkaar zit. Even heel simpel gesteld is een CEO of CFO geneigd tot optimisme en heb je vanwege onze conformistische instelling heel sterke persoonlijkheden nodig om balans aan te brengen in een board of in

Vragen die aan de orde komen in 'Het brein in de boardroom':

- Wat zijn de bouwstenen in de hersenen voor ons gedrag?
- Kunnen we besluiten, genomen onder druk, in de hersenen 'zien'?
- Waarom zijn onze beslissingen niet rationeel?
- Hoe komen onze beslissingen dan wel tot stand?
- Wat maakt een leider succesvol, wat is de rol van volgen?
- Hoe wordt mijn bedrijf een 'gezonde' organisatie?
- Is mijn eigen wil ook een vrije wil?
- Waarom ontstaan ontsporingen bij mensen aan de top?
- Hoe werkt onderling gedrag in diverse situaties?
- Verbeter kennis over het brein mijn aanpak ook?
- Wat zijn de ervaringen van (andere) bestuurders?

au·di·tor (*m,v; meervoud: auditoren, auditors*)

1. Toehoorder
2. Uitvoerder van een audit

IIA Nederland heeft in haar competentieframework luisteren als een van de belangrijke competenties voor de auditor opgenomen. Het woord auditor betekent letterlijk toehoorder. Een goede auditor luistert niet alleen naar de bovenstroom, maar ook naar de onderstroom in een gesprek. Dit artikel geeft handreikingen voor effectief luisteren naar zowel die boven- als onderstroom.

De kunst van effectief luisteren

J. Stoelwinder EMIA RO
A.P. Haakma

Luisteren is de basis van goed communiceren en is een kernvaardigheid van de auditor. ‘Als je goed luistert, beschik je over veel informatie, bouw je een goede (zakelijke) relatie op en heb je invloed op anderen’ (Nijman, 2012). Door effectief te luisteren bouw je aan effectief contact met de opdrachtgever, auditee en geïnterviewden, maar ook met collega-auditors. Wanneer zij zich gehoord voelen, zullen ze gemakkelijker informatie met de auditor delen. Echt contact maken doe je met inlevingsvermogen. Het richten op de aandacht en je kunnen verplaatsen in de gevoelens van de ander.

Een gesprek voeren lijkt simpel met LSD: luisteren, samenvatten en doorvragen. Maar wanneer iemand niet luistert, loopt hij de kans op miscommunicatie en misverstanden wat vervolgens effect kan hebben op de deugdelijkheid van de auditresultaten.

Ik hoor je wel, maar ik luister niet

Wanneer je hoort, beoordeel je wat en hoe iets gezegd wordt. Dit betekent dat je de situatie beoordeelt en waardeert vanuit je eigen kennis en verlangens, je eigen referentiekader. Daarop richt je de focus. Er is dan speciale aandacht voor iets, maar de rest valt weg.

Veel auditors zijn meer met zichzelf bezig dan met hun gesprekspartner (zij luisteren niet naar wat iemand echt zegt, maar bereiden zich voor op de volgende vraag in het gesprek). Wanneer iemand effectief luistert is hij ‘een en al oor’. Je bent meer met de ander dan met jezelf bezig. Dit vraagt zelfvertrouwen, durf, zelfreflectie, inlevingsvermogen en bovenal oprechte interesse in de ander. ‘Luisteren is horen wat bij iemand speelt, verbinden met wat er leeft bij de ander en proberen met

volle aandacht bij diegene te zijn zodat de ander de ruimte krijgt te vertellen wat er leeft’ (Gommans, 2012).

De onderstroom en bovenstroom bij luisteren

Het bekende ijsbergmodel van McClelland kan ook worden toegepast op het luistergedrag van de auditor (zie *figuur 1*). Richt deze zich met luisteren op de boven- of de onderstroom in een gesprek?

In de bovenstroom bevinden zich de zichtbare en hoorbare elementen. Deze gaan vaak over de inhoud zoals het normenkader, inhoudelijke informatie over het te onderzoeken proces, risico's, beheersingsmaatregelen et cetera. Ook zichtbaar non-verbaal gedrag, zoals trommelen met de vingers, handen over elkaar, schouders opgetrokken et cetera, bevindt zich in de bovenstroom. Daarnaast behoort het luisteren naar datgene wat gezegd wordt over de procedure van het gesprek, zoals de agenda, de structuur, tot de bovenstroom. Zelfs uitgesproken reflectie op gevoelens en emoties, zoals bijvoorbeeld een uitgesproken frustratie over het te laat plannen van het interview, zijn hoor- en waarneembaar.

In de onderstroom, onder de waterlijn, bevindt zich het WAAROM. Dit betreft hetgeen wat vaak onuitgesproken, onzichtbaar en soms zelfs onbewust blijft. Denk hierbij aan drijfveren, behoeften, overtuigingen, emoties, gevoelens, macht, ideeën, angsten, overlevingsmechanismen, principes, ingesleten patronen, de ongeschreven regels van het spel en weerstand. Maar ook strategisch gedrag, verborgen agenda's, groupthink en wat iemand verstaat onder zijn eigen professionele verantwoordelijkheid en speelveld.



Figuur 1. Het ijsbergmodel

Richten op de onderstroom

Wij zijn als auditors vakinhoudelijke professionals. Inhoud is onze kracht, daar weten we alles van, zijn we op afgestudeerd. Tegelijkertijd is dit ook onze valkuil. Wanneer we te veel luisteren op inhoudsniveau missen we waardevolle informatie uit de boven-, maar ook uit de onderstroom.

Onder de waterlijn bevindt zich dus een hoop informatie over wat er werkelijk speelt. Waarom iemand een afwachtende houding in een gesprek aanneemt of waarom iemand ineens overstapt op een ander onderwerp, maar ook waarom iemand 'sociaal wenselijke' antwoorden geeft kan worden gesignaleerd wanneer de auditor luistert naar de onderstroom in een gesprek. Ook luisteren naar de eigen onderstroom hoort hierbij. Waarom val je stil, waarom verhef je je stem, waarom word je moe of gefrustreerd? Denk dan: wat gebeurt er met mij, wat voel ik en wat zegt dit over dit gesprek?

Non-verbale en para linguale signalen (stemtoon en tempo) zeggen daarbij veel over wat iemand eigenlijk bedoelt. Zij geven signalen af over de onzichtbare en onhoorbare onderstroom van de gesprekspartner. Luisteren met je oren, je ogen en je gevoel levert enorm veel 'procesinformatie' op.

Hoe vaak kom je uit een gesprek met het gevoel: dat was hard werken!, en: wat ben ik er mee opgeschoten? Je hebt als auditor werkelijk je best gedaan om de audit te horen, maar na afloop kijk je er onbevredigd op terug. Hoe zijn die voelsprietten voor datgene wat onbesproken en onzichtbaar is te ontwik-

kelen? Drie handreikingen om effectief naar de onderstroom in gesprekken te luisteren.

1. Start het gesprek in volle aanwezigheid

Neem eens het laatste auditgesprek in gedachten en vraag jezelf af: hoe ging ik dat gesprek in? Zat het ingeklemd tussen twee andere afspraken? Had je daarvoor je nog druk gemaakt over bijvoorbeeld die onterechte parkeerboete? Of begon je collega weer over die extra uit te voeren controle, waar jij eigenlijk helemaal geen zin in hebt? Dan had je een valse start. Hoe vaak ren je van afspraak naar afspraak en begin je je gesprek gewoon, maar heb je nog 'ballast' van een vorige ontmoeting bij je? Effectief luisteren kan alleen als je bewust bent van het zijn van het 'hier en nu'. Dat klinkt misschien een beetje zweverig, maar stel je voor dat je aan een hardloophwedstrijd gaat beginnen... Dan zet je toch ook niet je boodschappen op de baan of leg je je agenda open voor je neer?

Maak dus bewust een begin, maak ruimte en tijd om helemaal 'aan de start' aanwezig te zijn. Hoe doe je dat bij een gesprek? Heel eenvoudig: door voordat je het gesprek instapt, je bewust te zijn van deze nieuwe ontmoeting. Parkeer wat je daarvoor of daarna nog te doen hebt en ga er werkelijk ECHT voor zitten. In het gesprek kun je je gesprekspartner laten merken dat je volledig aanwezig bent door te parafraseren; in eigen woorden weergeven wat je hebt gehoord, maar ook door middel van lichaamstaal: een knikje, een gezichtsuitdrukking of door te hummen.

2. Luister met een open, nieuwsgierige, waardevrije houding

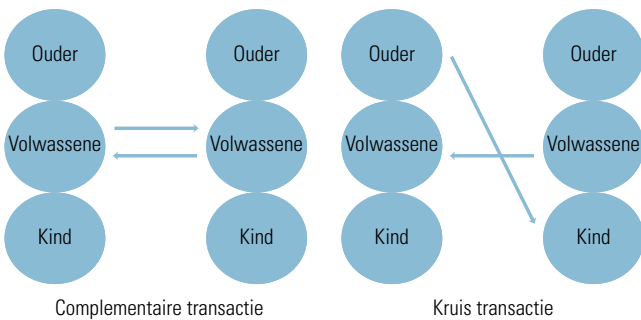
Durf je werkelijk een gesprek in te gaan zonder al een 'lening' te nemen op de uitkomst? Ben je meer bezig met de vragen die jij je gesprekspartner wilt stellen en het eindoordeel van de auditrapportage of luister je met een open, nieuwsgierige en waardevrije houding? Deze houding is niet zo een twee drie aangeleerd, maar wanneer je deze toepast zul je merken dat je meer informatie ontvangt en beter contact maakt. Improvisatietoneel biedt een mogelijkheid om je deze houding eigen te maken. Improvisatieacteurs weten nooit wat ze gaan spelen, maar focussen en vertrouwen op het creatieve proces. Wat ze technisch doen is hun lijf en oren in een ontspannen alertheid brengen.

Waardevrij luisteren betekent dat je je 'eigen lawaai' even uitzet. Dat stemmetje in het hoofd dat maar doorratelt en aannamen doet, zaken vast invult voor de ander en bovenal gedurende het gesprek met oordelen komt over bijvoorbeeld het effect van de informatie op de uitkomsten van de audit, maar ook wat je bijvoorbeeld vindt van je gesprekspartner. Oordelen zijn vaak een (negatieve) vertekening van de werkelijkheid. Stel dat je oordeel klopt, dan blokkeert deze toch je luisteren op dat moment. Schakel dan je oordeel uit (ja, dat is mogelijk!) en ga weer in de luisterstand zitten. Laat stiltes ook gewoon ontstaan. Een natuurlijke reactie op stiltes is om deze zelf in te vullen, maar vaak heeft de gesprekspartner even tijd nodig om betekenis/gevoel aan iets te geven. Stiltes zorgen

bovendien voor rust in een gesprek en geven ruimte om je te richten op de eigen onderstroom.

3. Luister op basis van gelijkwaardigheid

Als auditor lever je aanvullende zekerheid aan het hoogste management in een organisatie. De kunst is om, ondanks de ongelijkwaardige rol die je vaak hebt ten opzichte van de gesprekspartner, toch een gesprek te voeren waarbij beide gesprekspartners gelijkwaardig gehoord worden. In de theorie van Transactionele Analyse (TA) vind je handvatten om hiermee om te gaan. TA is een referentiekader uit de psychologie en een communicatiemodel dat kennis, inzicht en vaardigheden biedt met betrekking tot de communicatie tussen mensen. In de TA wordt gesproken over 'ego-toestanden' van waaruit mensen communiceren. Een ego-toestand is 'een consistent patroon van voelen en ervaren dat direct samengaat met een overeenkomstig consistent patroon van gedragingen'. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de ouder-, de volwassen- en de kind-egopositie (zie *figuur 2*).



Figuur 2. De ouder-, de volwassen- en de kind-egopositie

De communicatie is het meest effectief wanneer beide gesprekspartners communiceren vanuit een volwassen egopositie: ik ben oké en jij bent oké. Wanneer jij of je gesprekspartner naar een andere egopositie schiet, zorgt dit voor een mismatch. Je kunt jezelf in een hogere status plaatsen, dan reageer je vanuit een ouder egopositie. Je kunt hierbij denken aan bijvoorbeeld het hanteren van een belerende houding naar de gesprekspartner of een houding aannemen van het beter weten. Wanneer je je klein maakt en je eigen kracht ontkent, reageer je vanuit een kind-egopositie.

In een gesprek kunnen kruistransacties plaatsvinden. Een reactie vanuit een ouderpositie kan bij jou een ouderreactie, maar ook een kindreactie oproepen. De kunst is om objectief en waardevrij te luisteren welke egopositie jouw gesprekspartner inneemt en hoe jij hierdoor wordt getriggerd. Welke egopositie neem jij hierdoor in?

Het kan heel goed zijn dat je gesprekspartner zich niet bewust is van zijn egopositie en wat dit met jou doet. Stel dan geen vragen, dan wordt het inhoud, maar stap uit het gesprek en benoem wat je ziet en voelt. Vanuit een volwassen egopositie zet je het gesprek voort en je schiet minder snel in luisterblokkades. Je luistert dan vanuit een positief perspectief op een gelijkwaardig niveau in het hier en nu. □

Conclusie

Dit perspectief op luisteren en de wijze waarop je je gesprekken voert, vraagt lef en doortastendheid. Luisteren gaat om het horen, zien en voelen van de onderstroom bij jou en de ander. Door de onderstroom van het gesprek in te gaan, kun je de bovenstroom keren. Het vergt oefening om tijdens een gesprek te luisteren naar de onderliggende communicatiepatronen. En het vraagt lef en doortastendheid om dan ook een interventie toe te passen. Je zult merken dat je hiermee het gesprek openbreekt en dat dit een positief effect zal hebben op de interactie/relatie waarbij je meer inzicht krijgt over wat er daadwerkelijk speelt bij je gesprekspartner.

Literatuur

- Gommans, T.M. en N. van Ladesteijn, 'De empathiefactor in de auditpraktijk', *Audit Magazine*, september 2012.
- Nijman, A, *Luisteren – dat is toch niet zo moeilijk?*, Thema, 2012.
- Stewart en V. Joines, *Transactionele Analyse, het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*, 5e druk 2004, SWP.



Jeannette Stoelwinder is senior auditor bij een provincie en eigenaar van JES Consulting. Zij richt zich als trainer/coach op de ontwikkeling en effectiviteit van de auditfunctie in het algemeen en de auditor als mens in het bijzonder. www.jesconsulting.nl

Paulien Haakma is trainer/coach en eigenaar van De Zaak in Beweging. Vanuit haar communicatie- en coachingachtergrond is zij als danseres en theatermaker gespecialiseerd in de zeggingskracht van lichaamstaal en non-verbale communicatie. Met dans- en theatertechnieken maakt zij zichtbaar en voelbaar wat speelt bij een individu, een team of organisatie. www.dezaakinbeweging.nl

Projectmanagement voor auditing

Herkent u het volgende? Op papier is de beheersing van een audit goed ingericht: er is een plan van aanpak, de voortgang wordt bewaakt en aan de uitvoeringsnormen wordt voldaan... En toch blijven de opgeleverde resultaten achter bij de verwachtingen. Hoe kan dit? Het auditmanagement is toch goed ingericht?

Drs. J.A.P. Bakx RO RE EMIA CIA CISSP

Een voorbeeld uit de praktijk van projectmanagement: een strategisch belangrijk project bij een grote verzekeraar was ingericht met onder andere een projectorganisatie en overlegstructuren volgens het boekje, projectbeheersingsprocessen als risicomangement, kwaliteitsmanagement en wijzigingenbeheer, een planning van op te leveren deliverables en voortgangsbewaking. Het project was Prince2-proof, maar de resultaten bleven achter...

Het management maakte een moedige keuze: er werd een andere projectmanager aangesteld. Deze nieuwe projectmanager had een positieve impact op het project. Hij kreeg voor elkaar dat professionals in het project, die eerst naast elkaar werkten, gingen samenwerken. Hij liet het projectteam komen tot een gedeelde visie over waar het project voor stond en tot zelf gekozen doelstellingen die in lijn waren met deze visie. Daarnaast liet hij teamleden werken in meester-gezelrelaties, waarbij de meesters niet de medewerkers waren met 'jarenlange ervaring' en een 'seniorpositie', maar de talenten met de voor het project passende kennis en vaardigheden. Toen een disfunctioneel teamlid uit het team werd gezet kreeg iedereen in de gaten: hier gebeurt iets bijzonders. Het projectteam kreeg de overtuiging dat het succesvol kon zijn. Enige weken later werden de eerste successen geboekt.

Dit voorbeeld geeft weer dat naast regels, procedures, planningmethoden en tooling minder formele factoren als bijvoorbeeld motiverend leiderschap en vertrouwen binnen het team, bijdragen aan een succesvolle projectuitvoering.

Tijdelijk samenwerkingsverband

Er bestaan overeenkomsten tussen het uitvoeren van een audit door een auditteam en het uitvoeren van een project door een projectteam. Bij zowel een audit als een project worden in een tijdelijk samenwerkingsverband concrete resultaten opgeleverd, waarbij het voortbrengingsproces relatief voorspelbaar is

en er vooraf bindende afspraken zijn over kwaliteit, opleverdatum en beschikbaar budget. Je kunt een audit beschouwen als een verbijzondering van een project. Elementen van projectmanagement, die bijdragen aan een succesvolle uitvoering van een project, kunnen dus ook van belang zijn voor de succesvolle uitvoering van een audit.

In de literatuur over auditing is echter weinig terug te vinden over projectmanagement als bron van inspiratie voor het tijdig en op efficiënte wijze opleveren van een relevant en deugdelijk (betrouwbaar en reproduceerbaar) auditresultaat. De volgende vraag wordt daarmee relevant: welke elementen van projectmanagement vormen een verrijking voor auditmanagement? In het licht van de capaciteit en toegevoegde waarde van een internal audit afdeling, een zinvol onderwerp voor onderzoek.

Onderzoek

In de periode q4 2012 en q1 2013 heb ik de handschoenen opgepakt en ben ik op zoek gegaan naar een antwoord op deze vraag. Hiertoe is een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd in combinatie met een digitale enquête onder een grote groep internal auditors en projectmanagers. Met de uitkomsten uit deze grote groep is een kleine groep zorgvuldig gekozen kennisbronnen geraadpleegd door middel van gestructureerde diepte-interviews.

Resultaten

In de literatuur over projectmanagement is een grote verscheidenheid aan (indelingen van) elementen van projectmanagement te vinden. Denk bijvoorbeeld aan het framework van het Project Management Institute; het framework van de Association for Project Management, de indeling volgens PRINCE2 en de indeling volgens Projectmatig creëren. Voor de genoemde indelingen van elementen van projectmanagement geldt dat de elementen alle kunnen worden ingedeeld in de indeling van

elementen van het 'PM-vergelijkingsmodel'.¹ Tabel 1 laat het overzicht zien van de 'ingrediënten' van projectmanagement. Welke van de afzonderlijke ingrediënten van projectmanagement vormen succesfactoren voor de uitvoering van een project? Onderzoek wijst uit dat naast de formele beheersing van projecten (regels, procedures, methoden en tools) ook de meer informele aspecten (leiderschap, team) van belang zijn voor een succesvolle projectuitvoering. Onderzoek wijst tevens uit dat er geen onderscheid te maken is in ingrediënten, die algemeen geldend het meeste bijdragen aan projectmanagementsucces, en dat er geen algemeen geldend optimaal samenstel van ingrediënten is. Hiermee zijn de afzonderlijke ingrediënten in perspectief geplaatst: het gaat om het samenstel van maatregelen, waarbij van project tot project en van fase tot fase binnen een project dient te worden bekeken welk uitgebalanceerd samenstel van elementen van projectmanagement wordt ingezet.

PM-vergelijkingsmodel	Technische elementen	Besturing besluitvorming, fasering, preproject, post-project, onderdeel groter verband Doel en resultaat doel, resultaat, scope, eis Plannen tijd, geld, kwaliteit, organisatie Meten en bewaken tijd, geld, kwaliteit, organisatie Risico risicoanalyse, risicomangement Communicatie intern informatievoorziening, interne communicatie
	Gedrags-elementen	Leiderschap leiderschapsstijlen, conflict hanteren, onderhandelen, creativiteit Team teamanalyse, teammanagement
	Omgevings-elementen	Contextanalyse actorenanalyse, factorenanalyse Contextmanagement externe communicatie, netwerkbeïnvloeding, dynamiek project-lijn, cultuurmanagement

Tabel 1. Ingrediënten van projectmanagement

Balanced Change Card

Welke elementen van projectmanagement vormen een aanvulling op auditmanagement? Zoals hiervoor is aangegeven draagt een uitgebalanceerd samenstel van elementen bij aan een succesvolle projectuitvoering. Volgens de Balanced Change Card (BCC) gaat het daarbij om een balans tussen (1) een interne en externe focus, en (2) tussen stabiliteit en flexibiliteit.² Als (1) en (2) worden gecombineerd, ontstaat een matrix met vier perspectieven, zoals te zien is in *figuur 1*. Uit onderzoek naar de relevantie van deze perspectieven voor de uitvoering van audits en de mate van invulling van deze perspectieven door theorie over auditmanagement, blijkt dat het BCC-perspectief 'human relations' relevant is en daarnaast niet of nauwelijks is ingevuld met theorie over auditmanagement. Deze 'witte vlek' kan worden ingevuld met de elementen van projectmanagement: 'leiderschap van de projectmanager' en 'team'. In wetenschappelijke literatuur over projectmanagement is nog weinig te vinden over de invloed van leiderschap van de projectmanager en het projectteam op projectmanagement succes. Het model van Scott-Young vormt daarop een uitzondering.³



Het model van Scott-Young is in het onderzoek gebruikt om de elementen leiderschap van de projectmanager en team verder uit te werken. De elementen zijn geanalyseerd vanuit een optiek van audituitvoering en waar nodig specifiek gemaakt voor de uitvoering van audits. Dit heeft geresulteerd in de 'human relations (sub)elementen' (zie tabel 2), die een aanvulling vormen op auditmanagement.

De in de tabel weergegeven (sub)elementen zijn 'minder formele' elementen uit het domein van de sociale wetenschappen. De subelementen vormen een niet-limitatieve lijst, er zijn andere human relations subelementen te onderkennen die bijdragen aan een succesvolle audituitvoering.

		Flexibiliteit	
	Human Relations Perspectief		Open Systeem Perspectief
Interne focus	Team Leiderschap		Communicatie (extern)
	Interne Processen Perspectief		Rationele Doelen Perspectief
	Meten en bewaken Communicatie (intern) Uitvoeringsnormen/-richtlijnen		Auditmethodologie/-ontwerp
		Stabiliteit	
			Externe focus

Figuur 1. Perspectieven van de Balanced Change Card

Element	Subelement
Human Relations	Heldere gedeelde doelen Heldere doelen zijn van belang voor het creëren van gedeelde en gedragen doelstellingen binnen het team. Heldere binnen het team gedeelde doelen, die in lijn zijn met de missie van de organisatie, verbeteren de teamperformance
	Teamsamenstelling Het team dient dusdanig te zijn samengesteld dat de leden van het team voor de uit te voeren werkzaamheden beschikken over de juiste ervaring, deskundigheid (inhoudelijke kennis) en vaardigheden
	Faciliteiten voor communicatie Het team beschikt over de locatie en de middelen die communicatie binnen het team en met de auditee ondersteunen
	Team problem solving Een proces waarin het team op zoek gaat naar ideeën en informatie, de informatie evalueert om tot alternatieve scenario's te komen en vervolgens het gekozen scenario gaat realiseren. Het snel kunnen genereren van oplossingen door een team draagt bij aan de snelheid en kwaliteit van de audituitvoering
	Team efficacy/potency De collectieve overtuiging van de leden van het team dat ze samen effectief kunnen zijn. Teams waarvan de leden sterk geloven in hun collectieve efficacy, zijn meer geëngageerd en bereid harder te werken voor het team
	Transformational leadership De projectmanager inspireert en geeft vrijheid aan de leden van het team om ze uitdagende doelen en een missie te laten accepteren en nastreven
Leiderschap	

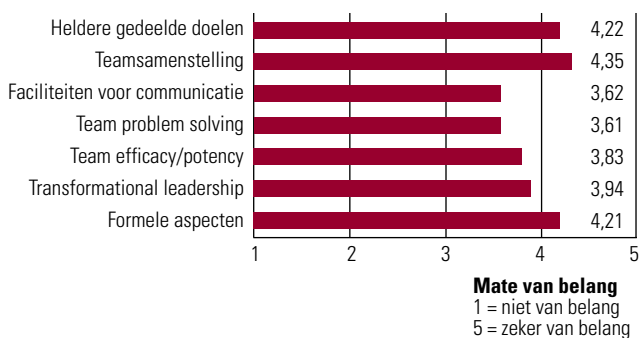
Tabel 2. Human relations (sub)elementen van auditmanagement

Enquête en diepte-interviews

De resultaten uit de literatuurstudie zijn vervolgens geëvalueerd met resultaten uit een enquête en diepte-interviews. De doelgroep van de enquête bestond uit personen die werkzaam zijn (geweest) bij een internal afdeling en personen die werkzaam zijn (geweest) als projectmanager en bekend zijn met de werkzaamheden die door een internal afdeling worden uitgevoerd. De vragenlijst is door in totaal 177 personen uit de doelgroep ingevuld.

Uit de resultaten is af te lezen dat de respondenten vinden dat alle onderkende subelementen bijdragen aan een succesvolle opdrachtuitvoering door een internal afdeling (zie *figuur 2*). Dit blijkt uit een laagste score van 3,61 op een schaal van 1 tot en met 5, waarbij '1' staat voor 'niet van belang' en '5' voor 'zeker van belang'.

Vervolgens zijn de resultaten uit de enquête in de vorm van gestructureerde diepte-interviews gevalideerd bij twee ervaren



Figuur 2. Belang van de subelementen

auditprofessionals en een projectmanager met kennis van en ervaring met gedragsaspecten van projectmanagement. Uit de breed uitgezette enquête en de diepte-interviews met enkele kennisbronnen blijkt dat de onderkende (sub)elementen van belang worden geacht voor een succesvolle audituitvoering.

Conclusie

Auditmanagement wordt over het algemeen in de theorie over auditmanagement neergezet als een set van modellen en technieken voor de planning en control van audits. Uit dit onderzoek blijkt dat niet alleen de formele beheersing van belang is voor een succesvolle audituitvoering. Geconcludeerd kan worden dat er 'minder formele' elementen van projectmanagement zijn, die een verrijking vormen voor de theorie over auditmanagement.

Met dit onderzoek is beoogd een bijdrage te leveren aan het besef dat auditresultaten worden opgeleverd door mensen, niet door processen en systemen. De resultaten van het onderzoek onderschrijven het belang van de onderkende 'human relations elementen' en dat er in de theorie over auditmanagement nog

In literatuur over auditing is weinig te vinden over projectmanagement toegepast op een audit

weinig aandacht voor deze elementen uit de sociale wetenschappen is. Met dit onderzoek is aangetoond dat het zinvol is theorie over auditmanagement uit te breiden met de onderkende (sub)elementen.

Discussie

Onderzoek op het gebied van projectmanagement is relatief jong en er valt nog veel te onderzoeken. In het vakgebied projectmanagement komen verschillende disciplines samen, zoals 'engineering' en 'applied mathematics' voor planningstechnieken en methoden van projectmanagement en sociale wetenschappen voor de gedragsaspecten van projectorganisaties. Voor projectmanagement als object van onderzoek van de auditor betekent dit, dat rekening dient te worden gehouden met het feit dat inzichten over de gewenste inrichting van projectmanagement in ontwikkeling zijn, waardoor auditors research over projectmanagement dienen te blijven volgen. Daarnaast dient breder te worden gekeken dan alleen planningstechnieken en methoden van projectmanagement, omdat ook de gedragsaspecten van belang zijn voor de succesvolle uitvoering van een project. Ook geldt dat bij toetsende onderzoeken op het gebied van projectmanagement er een uitdaging ligt op het vormgeven en meetbaar maken van de binnen een project gewenste gedragsaspecten en dat, afhankelijk van het doel en

de vraagstelling van de opdracht, voor de 'traditionele' auditor nieuwe onderzoeksmethoden uit de sociale wetenschappen dienen te worden ingezet.

Voor projectmanagement als bron van inspiratie voor de audituitvoering betekent dit dat (net als bij projectmanagement als object van onderzoek) de ontwikkeling van inzichten over de gewenste inrichting van projectmanagement dient te worden gevolgd, omdat ze een bijdrage kan leveren aan de succesvolle uitvoering van een audit. Daarnaast dienen auditors zich niet alleen te bekwamen in de formele beheersing van hun opdrachtuitvoering maar ook in het in de gewenste richting beïnvloeden van gedragsaspecten.

Zoals eerder aangegeven, is er geen onderscheid te maken in ingrediënten van projectmanagement die algemeen geldend het meeste bijdragen aan een succesvolle opdrachtuitvoering en is er geen algemeen geldend optimaal samenstel van ingrediënten. Dit werd in de gesprekken met deskundigen bevestigd. In de gesprekken kwam naar voren dat er verschillen worden verwacht in het belang van ingrediënten tussen:

1. gereuleerde/geformaliseerde/gestandaardiseerde/lopende-bandopdrachten (auditproces en normen voorgeschreven, of vooraf bekend);
2. maatwerkopdrachten (auditproces en normen vooraf niet bekend).

Bij opdrachten van type 1 wordt het belang van de 'formele aspecten' groter geacht dan bij opdrachten van type 2 en vice versa: bij opdrachten van type 2 wordt het belang van de 'human relations elementen' groter geacht dan bij opdrachten van type 1. Wellicht een interessant onderwerp om in een vervolgonderzoek verder uit te werken en te onderbouwen. □

Noten

1. Moussault, A., Baardman, E. en F. Brave, F., *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*, Van Haren, 2011.
2. Koster, E. en W. Bouman, *De 'Balanced Change Card': een raamwerk voor het vormgeven en evalueren van veranderingsorganisaties*, PrimaVera, 1997.
3. Scott-Young, C. en D. Samson, D., 'Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries', *Journal of Operations Management*, 2008.



Jean-Louis Bakx is senior auditor bij zorgverzekeraar CZ. Daarvoor was hij werkzaam bij Achmea als senior auditor, information security manager, IT-auditor en daarvoor businessanalist.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven naar aanleiding van het referaat ter afronding van de postinitiële opleiding Internal Auditing & Advisory van de ESAA. U kunt het referaat waarop dit artikel is gebaseerd opvragen via ✉ jap.bakx@gmail.com.

advertentie

Powerful Insights. Proven Delivery. protiviti.nl

“Cost of Control” verlagen? **Bel Protiviti!**

Voor advies op het gebied van Financiële processen, Risicomanagement, IT, Compliance en Internal Audit neem contact met ons op via +31 (0)20 346 0400 of via contact@protiviti.nl.



protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

© 2013 Protiviti B.V. PRO-0513

In *Audit Magazine* 1-2011 heeft Edwin Hummel samen met Lucienne Saraber een artikel geschreven over oordeelsvorming met als titel 'Auditor, ken uzelf!' Voor dit themanummer interviewde de redactie van *Audit Magazine* Edwin Hummel over zijn verdere plannen voor onderzoek naar oordeelsvorming.

Passie voor oordeelsvorming

Drs. J.F. Breedveld

Kunt u aangeven hoe uw interesse voor dit onderwerp is ontstaan? Waar bent u door gefascineerd?

"Ten tijde van mijn kopjaar Internal/Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam was er een aantal gerechtelijke missers in het nieuws, zoals de Puttense Moordzaak, de Schiedammerparkmoord en de zaak van Lucy de B. Rechters, medewerkers van het Openbaar Ministerie en ook recherche werden in deze casussen onder meer beticht van 'tunnelvisie'. Ik vroeg mij af of wij als auditors ook last konden hebben van bijvoorbeeld tunnelvisie. Een eerste zoektocht in de meer gedragswetenschappelijke literatuur leverde een enorme hoeveelheid informatie op over verschillende valkuilen bij het nemen van menselijke beslissingen en oordeelsvorming. Mijn interesse in dit onderwerp was geboren en samen met Lucienne, medestudent en collega, hebben wij toen over dit onderwerp ons referaat geschreven. Doordat wij samen aan een referaat mochten werken (destijds een experiment van de opleiding) konden wij net een stukje verder gaan: naast een



Edwin Hummel RO RE CISA is auditmanager bij Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën. Hij verzorgt regelmatig presentaties over de oordeelsvorming van de auditor vanuit een gedragswetenschappelijke invalshoek.

✉ info@edwinhummel.nl

vrij uitgebreide literatuurstudie hebben we zelf ook experimenten uitgevoerd met auditors, onder meer aan de hand van filmpjes."

Wat zijn de belangrijkste conclusies in het referaat?

"Uit zowel onze literatuurstudie als uit onze eigen experimenten bleek dat auditors bij hun oordeelsvorming beïnvloed worden door allerlei psychologische aspecten. Bijvoorbeeld door de volgorde waarin informatie wordt verkregen, de zogenaamde primacy- of recency-effecten. Met onze eigen experimenten toonden we aan dat het oordeel van de auditee ook kan worden beïnvloed door de manier waarop een auditor overkomt (zeker of onzeker), of door de hoeveelheid rotzooi op het bureau van de auditee."

Geldt dat alleen voor auditors?

"Nee, eigenlijk hebben alle mensen hier last van, alleen als auditors denken wij vaak objectief te zijn. Op grond van onderzoeken moeten we dat op zijn minst iets nuanceren: auditors zijn net als alle andere mensen niet altijd helemaal objectief, hoe graag we dat ook zouden willen (en pretenderen)."

Jullie hebben aangetoond dat auditors onbewust, maar stelselmatig beïnvloed worden. Wat kunnen we daartegen doen?

"Die vraag is niet zo eenvoudig te beantwoorden. Veel van deze mechanismen zijn in ons brein 'ingebakken'. Om een voorbeeld te geven: mensen zijn in staat om in een 'split second' een, meestal, vrij nauwkeurig beeld van iemand te verkrijgen als we deze voor het eerst ontmoeten. Dit doen we als mens automatisch, zonder enige inspanning en vaak ook zonder dat we er bewust bij stil staan. Onderzoek heeft overigens aangetoond dat we dit doorgaans heel goed doen, maar soms zitten we er ook naast. Dit mechanisme zit, net als bij vele anderen, ook in ons als auditors ingebakken. We kunnen het niet zomaar uitschakelen.

Toch zijn er in zijn algemeenheid wel wat dingen die je als

auditor kunt doen om de valkuilen en het effect hiervan enigszins te beperken. Een aantal zaken spreekt voor zich: denk bijvoorbeeld aan het werken in gemengde groepen, het regelmatig wisselen van controleobject en het organiseren van tegenspraak binnen het auditteam. Andere dingen zijn misschien iets minder voor de hand liggend: je zou voor jezelf tegenargumenten voor je eigen oordeel kunnen bedenken en ook bij je onderzoek op zoek kunnen gaan naar tegenbewijs. Ook bewust even afstand nemen van je werk kan helpen, je laat dan onbewust alle argumenten nog eens op je inwerken. Het is van belang zo transparant mogelijk te werk te gaan, zodat voor iedereen duidelijk is waarom je bepaalde beslissingen hebt genomen en hoe je tot je oordeel gekomen bent. Maar het belangrijkste is en blijft je bewust te zijn van dit soort psychologische valkuilen. Het zou dus ook goed zijn als meer auditors zich zouden verdiepen in het oordeelsvormingsproces vanuit een meer gedragswetenschappelijke invalshoek. Oordeelsvorming vormt immers de kern van ons vakgebied!”



Bent u een andere auditor geworden na uw onderzoek naar oordeelsvorming?

“Dat is een lastige vraag. Ik denk dat ik me bewuster ben van de stappen die ik neem in het auditproces. Maar net als elk ander mens is het altijd moeilijk om je eigen beperkingen en fouten te zien. En zoals gezegd, vinden veel aspecten onbewust plaats. Door het onderzoek merk ik ze wel sneller bij mijn collega’s op. Bijvoorbeeld een collega die een onderzoek uitvoert om te achterhalen of er een bepaald probleem is. Bij de eerste interviews hoor ik hem met name open vragen stellen, maar naarmate het onderzoek vordert en hij steeds meer een bepaald beeld begint te krijgen, gaat hij steeds vaker gesloten vragen stellen om zijn beeld bevestigd te krijgen. Hij was zich daarvan niet bewust totdat ik hem daar na afloop van een interview op attendeerde.”

Julie zijn na het referaat doorgedaan met onderzoek?

“Ons referaat kreeg dankzij het winnen van de Arie Molenkamp Award behoorlijk wat aandacht in auditland. Het gevolg daarvan was dat we veel presentaties hebben mogen houden over dit onderwerp voor een grote diversiteit aan auditororganisaties; van de Belastingdienst tot aan de Stichting Overheids-

accountantsbureau op Curaçao. Ook is het een vast onderdeel geworden in de training auditmethodologie bij de Rijksacademie van het ministerie van Financiën.

Na het afronden van het referaat ben ik me altijd blijven verdiepen in dit onderwerp. Zo heb ik me bijvoorbeeld verder verdiept in de wijze waarop mensen beslissingen nemen en oordelen. Deze kennis kon ik verwerken in de presentaties die

Auditors worden bij hun oordeelsvorming beïnvloed door allerlei psychologische aspecten

ik hierover gaf. Omdat het onderwerp mij maar niet kon los laten en ik ook graag op een andere manier met mijn eigen vakgebied wil bezig blijven, heb ik uiteindelijk het plan opgevat om op dit onderwerp te gaan promoveren.”

Waar gaat u zich in uw promotieonderzoek op richten?

“Binnen de psychologie is onderzoek gedaan naar de wijze waarop mensen beslissingen nemen en de wijze waarop zij tot een oordeel komen. Daarbij wordt veelal onderscheid gemaakt naar rationale beslissingen en oordelen en intuïtieve beslissingen en oordelen. Onderzoek heeft aangetoond dat experts (bijvoorbeeld rechters en artsen) vooral gebruikmaken van hun intuïtie bij het nemen van beslissingen.

De kwaliteit van deze intuïtieve beslissingen is binnen de wetenschap onderwerp van discussie: er zijn wetenschappers die verklaren dat de valkuilen waar ik het eerder over had met name voortkomen uit foutief intuïtief genomen beslissingen.

voorbeeld regelmatig beslissingen om bepaalde zaken al dan niet verder te onderzoeken. In verreweg de meeste gevallen kunnen we immers niet alles onderzoeken, we moeten keuzen maken. Ik ben bijvoorbeeld erg benieuwd in hoeverre intuïtie van de auditor hierbij een rol speelt. Intuïtie kan daarbij richting geven aan het onderzoek. Uiteindelijk zal de intuïtie natuurlijk wel onderbouwd moeten worden met feiten.”

Wat zou u willen aantonen?

“Wat ik graag wil onderzoeken is hoe goed de intuïtie van de auditor is, wanneer en onder welke voorwaarden de auditor op zijn intuïtie kan vertrouwen en hoe intuïtie een bijdrage kan leveren aan kwalitatief beter en/of efficiënter auditproces. Promoveren is natuurlijk een wetenschappelijke bezigheid, toch wil ik ook juist de opgedane kennis in de praktijk kunnen gebruiken. Het wordt de uitdaging om continu de balans te vinden tussen de wetenschappelijke wereld aan de ene kant en het kunnen toepassen van deze wetenschappelijke kennis in de praktijk aan de andere kant.”

Ten slotte een vraag die u nog vaak zult horen: wanneer bent u klaar?

“Dat gaat nog wel even duren, ik ben pas begonnen. Ik heb twee hoogleraren van de Radboud Universiteit, te weten Daniel Wigboldus en Ap Dijksterhuis en een copromotor Joost van Buuren, associate professor bij Nyenrode Business School, bereid gevonden mijn promotietraject te begeleiden. Ik heb in mijn eigen tijd een promotieplan geschreven. Dit plan wordt binnenkort voorgelegd aan de Radboud Universiteit. Recentelijk heb ik vanuit mijn werkgever, Auditdienst Rijk van het ministerie van Financiën, ook faciliteiten gekregen om te promoveren. Erg fijn dat zij mij willen ondersteunen, zo komt het niet helemaal alleen op mijn eigen tijd aan. In mijn promotieplan ga ik voorlopig uit van een doorlooptijd van circa vijf jaar. Maar bij het schrijven van mijn promotieplan heb ik al gemerkt dat veel dingen altijd meer tijd kosten dan je op voorhand zou verwachten. Die vijf jaar zal dus ambitieus zijn, maar zonder jezelf deadlines op te leggen gaat het zeker niet lukken. Natuurlijk wil je ergens op een gegeven moment een punt achter kunnen zetten, maar voorlopig is de weg naar dit punt toe hetgeen mij vooral enthousiast maakt. □

Intuïtieve beslissingen zijn in sommige gevallen vele malen beter dan beslissingen waar we lang over nadenken

Als je maar lang genoeg nadent voorkom je, volgens deze wetenschappers, veel van deze valkuilen. Ik moet eerlijk bekennen dat ik aanvankelijk ook overtuigd was van deze meer negatieve kijk op intuïtie.

Er is echter ook heel veel wetenschappelijk onderzoek dat het tegenovergestelde aantoont: de intuïtieve beslissingen zijn in sommige gevallen vele malen beter dan beslissingen waar we lang over nadenken. Geheel in lijn met wetenschapsfilosoof Karl Popper, die stelt dat je juist het tegenovergestelde moet onderzoeken van hetgeen waarvan je zelf overtuigd bent, ben ik mij veel meer gaan verdiepen in de kracht van intuïtieve beslissingen en oordelen. Ik vind intuïtie in het auditvak een interessant onderwerp.”

Waarom juist intuïtie?

“Onze klanten verwachten steeds meer dat auditors risico's en trends signaleren nog voordat problemen zich daadwerkelijk hebben voorgedaan. We hebben een proactieve en/of risicogerichte benadering. En daarbij komt dat zeker in tijden van crisis auditbudgetten onder druk staan en dat alles in een maatschappij die steeds sneller ontwikkelingen doormaakt. Een traditionele stapsgewijze 'rationele' aanpak is door deze ontwikkelingen vaak niet meer volledig mogelijk. Een auditor zal daarom, gegeven deze ontwikkelingen, er niet aan ontkomen meer gebruik te maken van zijn intuïtie. Intuïtie van auditors is dus hetgeen ik verder wil gaan onderzoeken.”

Hoe verhoudt intuïtie zich tot beroepsmatige zorgvuldigheid en bewijsvorming?

“Als auditor is en blijft het natuurlijk van belang gedegen onderzoek te doen. Alleen binnen dit onderzoek nemen we bij-

Lean is hot

Lean is hot. Lean is in. Dat is al een paar jaar zo, maar het lijkt alsof deze ontwikkeling zich doorzet.

Hoogste tijd om eens wat dieper in te gaan op dit verschijnsel en te kijken wat dit voor auditors

betekent. Dit artikel verkent de mogelijke rollen die een auditdienst kan spelen bij Lean, doet verslag

van de eerste ervaringen met Lean-auditproducten en geeft een kort overzicht van de Lean-theorie.

Drs. R. Kalker RO
Ir. W. Zijlman MBA RE RO



Om u maar direct uit de droom te helpen: Lean is niet iets volledig nieuws. Lean is geen revolutie. Lean is eigenlijk een evolutie vanuit het Toyota Production System. Lean is afkomstig uit de auto-industrie maar wordt ook daarbuiten steeds meer toegepast om een organisatie te optimaliseren.

De Lean-theorie

Klantwaarde door voorkomen van verspilling

Lean is een managementfilosofie die streeft naar organisaties die zich continu blijven verbeteren. Het doel van Lean is om waarde voor de klant te creëren door middel van een goed gestroomlijnd proces zonder verspillingen. Het originele Toyota Production System kent zeven verspillingen, 'muda' genoemd: overproductie, wachttijden, transport, overbodige processtappen, voorraden, beweging en fouten. Later zijn daar nog verspillingen aan toegevoegd zoals onbenutte capaciteit en creativiteit, complexiteit van het proces en het maken van producten die (hoewel volgens specificaties) niet aan de klantwens voldoen.

Belangrijke principes van the Toyota way zijn 'continuous improvement' en 'respect for people'.¹ Medewerkers worden gestimuleerd om mee te denken en mee te werken aan het implementeren van verbeteringen. Dat kan betekenen dat een medewerker op een bepaalde plek niet meer nodig is. Om de kwaliteit te verhogen en te verbeteren kan de medewerker op een andere plek harder nodig zijn.

Way of life

Lean is een way of life. Het uitgangspunt is dat Lean door de hele organisatie wordt toegepast. Zowel de processen en de mensen als de organisatie en besturing. Alles met als doel om de kwaliteit continu te verbeteren en de kosten en doorlooptijd te verlagen. Toyota benoemt hiervoor twee pijlers, 'just in time' en 'jidoka'.² Just in time is erop gericht dat er een flow door het proces is. Jidoka betekent dat dat proces gericht is op het leveren van een goed product. Fouten zijn zichtbaar. Medewerkers zetten het proces stop als ze een fout zien.

De Lean-aanpak

Van klantwaarde identificeren...

In veel organisaties zijn werkwijzen uit gewoonte gegroeid. Soms weten medewerkers niet eens meer waarom het eigenlijk gebeurt. Daarom is een belangrijke stap in de Lean-aanpak het identificeren van activiteiten in het proces die waarde creëren voor de klant. Het kan behoorlijk confronterend zijn om van je eigen werk te bepalen wat hiervan nu eigenlijk de toegevoegde waarde is voor de klant. Denk bijvoorbeeld aan de handtekening van de directeur op de aanbiedingsbrief bij een auditrapport, waardoor het rapport een week bij het secretariaat blijft liggen. Daarna wordt vanuit die klantwaarde de optimale volgorde van processtappen bepaald, verspilling weggehaald en de flow verbeterd. Ook de trigger voor het proces wordt veranderd. Van push naar pull. Niet meer rücksichtslos produceren maar alleen wat de klant én de bottleneck in het proces aankunnen.

...naar continu verbeteren

Na de eerste verbeteringen breekt de belangrijkste en moeilijkste fase van de Lean-aanpak aan. Het blijvend implementeren van de procesverbeteringen en het continu verbeteren van de organisatie.

De rol van een auditdienst bij Lean

Mogelijke rollen bij ondersteuning toepassing van Lean

De Auditdienst Rijk (ADR) heeft gekeken op welke manier auditors hun organisatie kunnen ondersteunen bij het toepassen van Lean. Voor een auditdienst zijn vier mogelijke rollen weggelegd: naast de standaard rol van auditor of reviewer kan een medewerker van de auditdienst ook de rol vervullen van facilitator of deelnemer. Niet alle rollen passen bij iedere fase in een Leantraject (zie tabel 1).

Als auditor toetst de medewerker de lopende werkzaamheden, het proces of het gehele Lean-traject. Als reviewer toetst hij de verschillende producten als uitkomst van een processtap. Als facilitator begeleidt hij de organisatie bij het proces om een product tot stand te brengen. Als deelnemer denkt de medewerker vanuit zijn ervaring als auditor kritisch mee met de organisatie. Bij de implementatie van de oplossing is geen rol voor een medewerker van een auditdienst weggelegd.

Afhankelijk van de ambitie en positie van een auditdienst binnen een organisatie zal een rol meer of minder worden ingezet. De rollen van reviewer, facilitator en deelnemer worden in de praktijk vaak buiten een auditdienst belegd. Een organisatie kan ervoor kiezen om de rollen zoveel mogelijk door eigen medewerkers te laten vervullen. Dit versterkt het eigen gevoel zodat het continu verbeteren doorgaat en niet stopt als de externen verdwenen zijn.

Mogelijke auditproducten

Na een interne brainstorm en gesprekken met ervaringsdeskundigen zijn vijf producten benoemd waarmee een auditor een organisatie verder kan helpen in een Lean-traject:

1. standaard auditproducten met een Lean-perspectief;
2. quickscan continu verbeteren;
3. data-analyse en process mining;
4. faciliteren procesanalyse;
5. faciliteren bewustwording.

Standaard auditproducten met Lean-perspectief

Regelmatig zal het voorkomen dat een klant meer kennis en ervaring heeft op het gebied van Lean dan de auditdienst. Dit zal met name bij organisaties met veel repeterende processen het geval zijn. Ook dan kan de auditdienst een zinvolle rol

spelen. Binnen de auditdienst is ervaring met het auditen van projecten, de review van producten (zoals een businesscase en verbeterplannen) en de betrouwbaarheid van meetprocessen. Deze ervaring kan worden ingezet bij het auditen van een Lean-traject. De auditor kan aanvullende zekerheid verschaffen in hoeverre de organisatie op koers ligt om haar doelstellingen te halen. Ook kan de auditor aangeven in hoeverre procesaanpassingen ten koste gaan van het gewenste beheersingsniveau. Als het gaat om het gewenste beheersingsniveau dan kan het gezichtspunt van de auditor een natuurlijk tegenwicht bieden tegen het risico dat te veel processtappen worden geëlimineerd. Om op een goede manier tegenwicht te kunnen bieden, is het goed om binnen de auditdienst te investeren in kennis over Lean. Zo is het auditteam beter in staat om

Fasen Lean-traject	Auditor	Reviewer	Facilitator	Deelnemer
Afbakenen				
• Plan van aanpak		✓		
• Business case		✓		
Identificeren probleem				
• Procesanalyse/-mapping		✓	✓	✓
• Probleemdefinitie/vaststellen doelstellingen		✓	✓	✓
• Meetplan (feiten boven water krijgen)	✓	✓		
Bepalen bekende oplossingen				
• Quick wins		✓	✓	✓
• Overzicht onbekende oplossingen		✓		
Analysefase (vinden van de oorzaak)				
• Bepaal procesprestatie (input zijn de meetresultaten)		✓	✓	✓
• Bepaal doelstellingen procesprestatie na Lean-traject		✓	✓	✓
• Identificeer potentiële invloedsfactoren		✓	✓	✓
Identificeren en implementeren van de oplossingen				
• Alternatieve oplossingen		✓	✓	✓
• Geselecteerde oplossing		✓	✓	✓
• Implementatieplan		✓	✓	
• Uitvoering				
• Monitoring	✓			
Evaluatie				
• Lean-trajectevaluatie	✓			

Tabel 1. Fasen Lean-traject en rollen auditdienst



Illustratie: Roel Ottow

ook iets te zeggen over het eindproduct: kwaliteitsverbetering voor de klant. Een Lean-coach geeft aan: “Een auditor kan in een standaard audit het Lean-perspectief meenemen. Bijvoorbeeld door te kijken of de klant centraal staat, of het efficiënt is, of leren geïntroduceerd is en of herstelwerk beperkt is.”

Quickscan continu verbeteren

In aanvulling op de standaard auditproducten, kan de auditor voor een organisatie in een kort onderzoek vaststellen of zij al voldoende is ingericht om de ultieme doelstelling van Lean waar te maken: het continu verbeteren van de organisatie. De auditor kan dit doen voordat de organisatie een Lean-traject start, tijdens het traject of als evaluatie van het traject. Het eindproduct van een quickscan is een uitspraak over het volwassenheidsniveau van de organisatie. Belangrijke aandachtsgebieden van de scan zijn leiderschap, medewerkers en de inrichting van de organisatie. Er zijn verschillende bestaande auditmodellen voor een lerende organisatie beschikbaar.

Data-analyse en process mining

Om echt inzicht te krijgen in processen, is ook kennis nodig van aantallen. Processen worden in toenemende mate ondersteund door IT-systemen. Door middel van data-analyse en process mining kan een auditor inzicht verschaffen in de huidige procesgang en de verspillingen. Het gaat er dan om welke aantallen door het proces gaan, wat doorlooptijden zijn en wat opmerkelijke zaken zijn. Binnen de ADR is ervaring aanwezig met de analyse van data in SAP, Oracle EBS en overige bedrijfsvoeringssystemen. Vooral nog wordt data-analyse nu vooral ingezet bij de financiële controle. In de toekomst kan data-analyse ook voor andere zaken worden gebruikt zoals bepaling van kwaliteit en doorlooptijden. Een auditor: “Bij data-analyse proberen we eerst inzicht te krijgen in de opzet van het proces. In de praktijk blijkt vaak dat dit inzicht binnen organisaties niet op detailniveau beschikbaar is. Mensen hebben vaak zicht op hun eigen deelproces maar weten niets van risico's of maatregelen voor of na hun eigen deelproces. Hierdoor krijg je dubbele maatregelen of onafgedekte risico's in de gehele keten. Met data-analyse kun je laten zien hoe processen in de systemen daadwerkelijk verlopen. Dit wijkt vaak af van de beschikbare opzet van het proces. Wat bijvoorbeeld een hoofd inkoop vertelt (door onze controlemaatregelen betalen we geen facturen dubbel) hoeft niet te kloppen.”

Data-analyse is een hulpmiddel om tot kwaliteitsverbetering te komen. Een Lean-coach zegt hierover: “Inzicht in data is geen doel op zichzelf maar wel noodzakelijk om aantoonbare kwaliteitsverbetering te bereiken: meten is weten.”

Faciliteren procesanalyse en bewustwording

Als onderdeel van een audit kan een medewerker van een auditdienst – met zijn kennis van processen – de klant helpen zijn proces in kaart te brengen. Ook kan een auditor als onderdeel van een audit – bijvoorbeeld als onderbouwing van verbeteracties – de bewustwording rond het werken in processen bij de medewerkers van een organisatie faciliteren. Deze producten passen bij een bredere interpretatie van de dienstverlening van een auditdienst waarbij meer samen met de klant wordt opgetrokken. Faciliteren betekent overigens niet dat een medewerker van een auditdienst op de stoel van de manager gaat zitten. De manager is nog steeds eindverantwoordelijk, de medewerker van de auditdienst helpt hem met een structuur voor zijn besluitvormingsproces. Deze producten worden hieronder meer uitgebreid beschreven.

Ervaringen met Lean-auditprocessen

Auditors met kennis van en interesse in Lean of procesverbetering gebruiken deze kennis vaak al bewust of onbewust in hun dagelijkse auditpraktijk. Met de minder voor de handliggende producten heeft de ADR de afgelopen periode geëxperimenteerd: het faciliteren van de procesanalyse en de bewustwording. Hierna volgt een kort verslag van de ervaringen met de efficiencyscan en de serious Lean game.

Efficiencyscan

Met de efficiencyscan brengt de auditor samen met de organisatie het proces in kaart. Centraal staat de vraag of het proces efficiënter kan worden ingericht. In een workshop wordt samen met alle betrokken procesrollen het proces geanalyseerd. Belangrijk onderdeel van de efficiencyscan is de toegevoegde waarde voor de klant en de mogelijke verspillingen volgens Lean. Het eindproduct is een overzicht van de verbetermogelijkheden, inclusief mogelijke belemmeringen voor verbetering. De methode voor de efficiencyscan heeft de ADR met de afdeling Audit en advies van de IND doorontwikkeld. Inmiddels is de efficiencyscan bij verschillende organisaties uitgevoerd.

Klanten reageren enthousiast en geven aan dat snel verspilling zichtbaar wordt gemaakt. Een opdrachtgever: “De efficiencyscan heeft mij twee dingen opgeleverd: inhoudelijke adviezen over waar verbetering mogelijk is én medewerkers die zich serieus genomen voelden doordat zij hun mening kwijt konden in de workshop. Dit past bij het proces dat mijn organisatie doorgaat: mensen meer verantwoordelijk maken. De efficiencyscan kweekt ook verwachtingen bij de deelnemers. De resultaten van het onderzoek gaan leven in de praktijk. Ik heb al verschillende vragen gekregen vanuit de organisatie of de aanbevelingen al zijn opgepakt.”

Een workshop geven is niet iets wat een auditor dagelijks doet. Wat is belangrijk bij het organiseren van een efficiencyworkshop? Een auditor: “Een goede voorbereiding is essentieel. Daarom hebben wij van te voren procesinstructies doorgenomen en gesproken met een procesdeskundige. Dit hielp om de workshop te structureren en om de opmerkingen tijdens de workshop naar de juiste waarde te schatten.” Andere succesfactoren zijn een gebalanceerde groep deelnemers, een open houding als procesbegeleider en voldoende flexibiliteit in je structuur om de discussie tussen de deelnemers te kunnen organiseren.

De oordeelsvorming bij een efficiencyscan levert een dilemma op. “Hoewel je als auditor bij de efficiencyscan vooral optreedt als procesbegeleider is het de vraag of je daarmee geheel oordeelloos moet zijn. Want wat doe je als je merkt dat de deelnemers bepaalde onderwerpen niet benoemen? Ik vind dat je wel de rol hebt om niet benoemde zaken te signaleren in een workshop”, aldus een auditor. De auditors die de efficiencyscans hebben uitgevoerd, zijn enthousiast over de methode en het resultaat: “Met dit instrument ben je vanaf dag één van het onderzoek bezig met het creëren van betrokkenheid.”

De efficiencyscan onderzoekt of een proces efficiënter kan worden ingericht. Een Lean-coach zegt: “Lean is primair gericht op kwaliteitsverbetering voor de klant. Een Lean-traject kan tot gevolg hebben dat een proces efficiënter wordt ingericht maar dat is geen doel op zichzelf.” De efficiencyscan is interessant voor die organisaties die Lean nog niet op grootte wijze hebben geïmplementeerd. Een Lean-organisatie heeft eigen Lean-coaches die dit soort trajecten begeleiden.

Serious Lean game

De serious Lean game pakt een belangrijk element van Lean op: bewustwording van het feit dat het eigen handelen van een medewerker onderdeel is van een groter proces. Dat is een eerste stap naar een verbeterde organisatie. De ADR heeft een serious Lean game ontwikkeld speciaal toegespitst op de situatie binnen de (Rijks)overheid. In de game maken de deelnemers kennis met de beginselen van Lean. Een deelnemer: “Wat was dat frustrerend! Ik herinner me nog de irritaties in de eerste ronde van het spel. Wat dat betreft is zo’n spel veel krachtiger dan een theorie of filmpje over de perfecte wereld. De game laat zien wat er in het echt ook gebeurt. Ik merkte tijdens het spel hoe makkelijk je dacht: dit is mijn opdracht en verder kijk ik niet.” Een andere deelnemer: “Hoewel de game de werkelijkheid versimpelde zag je wel dezelfde problemen als in het echt. Discussie in een proces vindt vaak niet plaats op het juiste niveau, het zijn juist de details die bepalen waar raakvlakken zitten en risico’s zijn.”

Tot slot

Lean is een ontwikkeling die door lijkt te zetten. Voor auditors is het belangrijk om hierbij aan te sluiten teneinde Lean-trajecten bij klanten te kunnen begrijpen en om toegevoegde waarde te kunnen bieden bij die trajecten. Dit kan door het toepassen van Lean-kennis in de dagelijkse auditpraktijk én door het aanbieden van specifieke auditproducten, zoals de door de ADR ontwikkelde efficiencyscan. □

Noten

1. Liker, Jeffrey K., *The Toyota Way – 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer*, 2004
2. Corporate website Toyota: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/

Roos Kalker en Wouter Zijlman zijn beiden auditmanager bij de Auditdienst Rijk (ADR). Zij doen voor het Rijk onderzoeken naar processen, verandertrajecten en de inrichting en sturing van organisaties en projecten. Kalker zet regelmatig faciliteertechnieken bij een audit in. Zijlman heeft bij eerdere werkgevers ruime ervaring met procesverbeteringen. Reageren? Mail naar:

✉ r.kalker@minfin.nl

✉ w.p.zijlman@minfin.nl

Voor dit artikel is relevante literatuur bestudeerd en zijn interviews gehouden met klanten, auditors en Lean-experts. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Verwelkom je tegenstander

Conflicten behoren tot de alledaagse werkelijkheid van de auditor. We houden niet van conflicten, maar is dat een reden om ze te vermijden? Hoe de auditor het best met conflicten in zijn werk om kan gaan.

Dr. M.M. Tophoff

Conflicten behoren tot de alledaagse werkelijkheid van de auditor. In de praktijk van alledag lijken ze de laatste tijd eerder toe- dan af te nemen. Binnen een groter wordende werkdruk kan een negatief auditrapport sneller tot conflicten leiden, evenals een mogelijk verschuivend opdrachtgeverschap naar ARC en zelfs naar externe toezichthouders. Inderdaad, we houden niet van conflicten – maar is dat een reden om ze te vermijden?

Omgaan met conflicten

Belangrijk is hoe we met conflicten omgaan:

1. Er moet geen verliezer achterblijven (want deze zal op zijn beurt nieuwe conflicten gaan genereren).
2. Je moet elkaar de volgende dag weer recht in de ogen kunnen kijken (want binnen de organisatie moet je met elkaar verder).
3. De conflictsituatie moet worden omgevormd tot een voor beide partijen constructieve uitdaging.

We onderscheiden interne en externe conflicten. Interne conflicten hebben we met onszelf, externe conflicten hebben we met de ander(en), zoals bijvoorbeeld met de opdrachtgever. Aan adequaat conflictmanagement gaat gezond self management vooraf. Voordat we naar de ander kijken is het goed om eerst de blik naar binnen te richten. Hierbij gaat het vooral om de competenties introspectie en kritische zelfreflectie. Bij het omgaan met conflicten dient de auditor autonoom te zijn en tegelijkertijd in staat te zijn om een werkelijke verbinding met de ander aan te gaan.

In dit artikel wordt eerst aandacht besteed aan self management als basis voor autonomie en conflicthantering. Methoden worden aangereikt die de effectiviteit van self management kunnen ontwikkelen en verhogen. Vervolgens komt conflictmanagement aan de orde, gedefinieerd als een vorm van erkennende communicatie. Strategieën die de auditor bij een constructieve conflicthantering kunnen helpen worden bespro-

ken. Ten slotte worden enkele beroepsethische en didactische implicaties belicht.

Self management: autonomie

De competentie om met de opdrachtgever in een conflictsituatie goed te kunnen omgaan veronderstelt bij de auditor allereerst het vermogen van goed self management. Reeds 2500 jaar geleden beschreven Chinese filosofen de overeenkomst tussen zorg voor zichzelf en zorg voor de buitenwereld: 'Wie met de Staat omgaat als met zijn eigen lichaam, aan hem kan de leiding (van het land) worden toevertrouwd. Wie van zijn ondergeschikten houdt als van zijn eigen lichaam is de beste persoon om de Staat te leiden.'¹

Bij self management gaan we uit van het eigen lichaam. Dit is immers de instantie die constant signalen uitzendt en ontvangt.



Psychofysiologisch worden we erdoor aangestuurd. Het komt er dus op aan deze, veelal non-verbale, signalen zo scherp mogelijk waar te nemen, ze juist te interpreteren, en er vervolgens al dan niet een gepaste actie op te laten aansluiten.

Een auditor die klaagt over vermoeidheid, werkdruk, overbelasting en stress is niet degene die een conflictsituatie ontspannen, opmerkzaam en kalm tegemoet zal treden. Juist opmerkzaamheid en innerlijke rust zijn noodzakelijke ingrediënten voor goed conflictmanagement. Immers, bij het negeren van signalen van vermoeidheid, spanning en overbelasting, produceert het lichaam hormonale stoffen die een adequaat functioneren hoe langer hoe onmogelijker maken. Zo kan de auditor gevangen raken in een vicieuze cirkel waaraan moeilijk te ontsnappen valt. Self management is niet alleen een essentiële voorwaarde voor adequaat conflictmanagement, het voorkomt ook stressgerelateerde aandoeningen en burn-out.

Om opmerkzaam te kunnen handelen is een aandachtige, niet-oordelende openheid vereist voor wat zich van moment tot moment aandient. Self management betekent in de praktijk dat de auditor ervoor zorgdraagt dat zijn lichaam (= zichzelf) gezond functioneert. Het betekent vervolgens dat hij opmerkzaamheid (mindfulness) leert te ontwikkelen, die hem in staat stelt zich helder en kalm bewust te zijn van wat zich binnen en buiten hem afspeelt. En inderdaad, zolang de auditor in het hier-en-nu blijft, is er geen plaats voor angst. Angst gaat over toekomst:

‘straks geef ik een presentatie’, ‘morgen doe ik examen’, ‘volgende week word ik geopereerd’. Kalmte woont in het nu. Autonomie is het resultaat van goed self management. In zijn autonomie is de auditor in staat om zichzelf kalm, helder en opmerkzaam te positioneren en om daarbij zijn rug recht te houden. Met die houding is hij goed toegerust voor het conflict. De praktische vraag voor de auditor is dan ook: hoe houd ik mezelf opmerkzaam en gezond, zodat ik de noodzakelijke innerlijke balans heb om conflicten kalm en met open vizier tegemoet te treden?

Methodieken

Met het oog hierop is een aantal wetenschappelijk onderbouwde methodieken ontwikkeld. In dit artikel worden ze kort benoemd.

Voor het ontwikkelen van mentale competenties zoals opmerkzaamheid is er de Mindfulness Training.² Hierbij gaat het om het gestructureerd aanleren van signaalgevoeligheid via een vast aantal mentale en fysieke oefeningen. Effecten laten vooral een beter stressmanagement zien en daarnaast het vermogen om beter met pijn en met gevoelens van depressiviteit om te gaan.

Een andere methode voor opmerkzaamheidstraining is Sensory Awareness.³ Hier ligt de focus op het scherpen van het bewustzijn voor wat zich binnen en buiten ons van moment

advertentie



© 2013 Ernst & Young Accountants LLP. All rights reserved. ED none

DO YOU WANT TO GAIN INSIGHT INTO YOUR RISK CULTURE AND EMPLOYEE BEHAVIOR?

EY answers the following questions for you:

- ▶ Do you really know the risks in your culture?
- ▶ How confident are you in the behaviors of your managers and staff?
- ▶ You have invested a lot in processes and controls - are people using them effectively?
- ▶ When something goes wrong, will people do the right thing?
- ▶ Where is the next 'hot spot' likely to be?

We can assess your company's risk culture by considering those aspects of your culture that have the greatest potential impact in terms of managing risks.

Want to know more? Please visit www.ey.com/nl or contact us directly.

Tonny Dekker ▶ Tonny.dekker@nl.ey.com ▶ +31 6 2908 4348
Marco Boer ▶ Marco.boer@nl.ey.com ▶ +31 6 2125 1401
Fenna Wegman ▶ Fenna.wegman@nl.ey.com ▶ +31 6 2908 4572

EY  
Partners in Sport

EY
Building a better working world

tot moment aandient. Onderzoek van de effecten van Sensory Awareness wijst in de richting van een grotere signaalgevoeligheid, een toename van het lichamelijk welbevinden, en het gevoel beter in zijn job te functioneren. Beide methoden worden doorgaans in groepsverband aangeboden.

Meditatie is een andere, eeuwenoude techniek voor het ontwikkelen van opmerkzaamheid en innerlijke balans.⁴ De beoefenaar besteedt dagelijks ongeveer 15 tot 20 minuten aan ‘just sitting’. Hij kan rekenen op een beter stressmanagement, op een beter concentratievermogen, en op meer innerlijke rust. Voor goed self management is een gezonde lifestyle van wezenlijk belang. Het beoefenen van bijvoorbeeld Chinese gevechtssporten traint zowel het lichaam als de geest. Ook hier is de effectiviteit ervan wetenschappelijk aangetoond.⁵ Enerzijds wordt de lichamelijke conditie verbeterd, anderzijds wordt het zelfvertrouwen bevorderd zowel als een betere omgang met de eigen emoties.

De auditor die zichzelf (zowel lichaam als geest) als sluitpost beschouwt, zal niet echt investeren in self management. Wanneer hij echter het eminent belang beseft van gezond en scherp te functioneren, zal hij niet aarzelen – want waar kun je beter in investeren dan in jezelf?

Management of others: verbinding

Een juist self management leidt tot grotere autonomie van de auditor. Deze is noodzakelijk als hij – bij actieve of passieve weerstand van de opdrachtgever – zijn rug recht wil houden. Voor een adequate hantering van weerstand en conflict is echter nog een ander ingrediënt nodig: het vermogen van de auditor tot erkennende communicatie.

Bij een conflict is het essentieel om niet te vertrekken van een tegenstelling – waartoe men, zeker als emoties een rol spelen, veelal geneigd is – maar vanuit een gemeenschappelijke basis. Deze kan de auditor tot stand brengen via erkennende communicatie. Bij een erkennende communicatie luistert de auditor actief (dat wil zeggen, hij checkt telkens of hij de ander goed heeft begrepen), communiceert hij daarbij respect, begrip en appreciatie voor de positie van zijn gesprekspartner, en benadrukt hij vervolgens punten van gemeenschappelijk belang. Erkennende communicatie is een basisvoorwaarde voor een juist omgaan met conflicten. Wanneer de ‘tegenpartij’ zich voldoende erkend en gehoord voelt is een houding van wantrouwen, achterdocht of irritatie minder nodig. Door erkennende communicatie doet de auditor ontspanning en vertrouwen toenemen. Vervolgens kan het om inhoud gaan.

Soms echter krijgt de auditor met rechtstreekse aanvallen van de andere partij te maken. Dan is het verwelkomen van de tegenstander de aangewezen strategie, die komen we overigens ook bij Oosterse gevechtssporten tegen. Hierbij wordt de ‘tegenstander’ niet als opponent gezien, maar veeleer als een gast die een welkom verdient. Onze gast brengt een geschenk mee: de aanval.

Vanuit zijn eigen autonomie, en gericht op het scheppen van een erkennende verbinding gaat de auditor dit geschenk aanvaarden door met de energie van de ‘aanval’ mee te gaan. De

auditor moet er zich hierbij voor hoeden dat hij niet terugvalt in een emotionele – en klassieke! – reactie op een aanval zoals ‘fight’ (met argumenten terugslaan), ‘flight’ (het probleem bagatelliseren, ervoor weglopen), of ‘freeze’ (verlamd en geblokkeerd raken).

Juist omdat de auditor zijn autonomie bewaart is hij in staat om de ‘aanval’ kalm op te vangen door met de energie mee te stromen. Hierdoor mist de aanval het doel. De energie ervan vervluchtigt en de auditor kan nu de verbinding met de ander versterken. Zodoende zal ook zijn boodschap beter worden gehoord.

Implicaties

Het samengaan van persoonlijke autonomie en erkennende communicatie stelt de auditor in staat om zijn rug recht te houden. Zijn zelfrespect vertaalt zich in zijn respect voor de ander(en). Zijn opmerkelijke wijze van onderzoek en de daaruit voortvloeiende resultaten kunnen zodoende aan de opdrachtgever worden gerapporteerd in een sfeer van transparantie, oprechtheid en zorgvuldigheid. Eigenlijk is hier geen expliciete en externe regelgeving – waar de auditor zich aan moet houden – voor nodig. Bij een juist self management komen de regels van binnenuit, omdat ze – via zelfreflectie en introspectie – reeds zijn geïnternaliseerd.

Het is duidelijk dat hier training voor nodig is die verder gaat dan het verkrijgen van zuiver vaktechnische kennis. Deze laatste is relatief gemakkelijk te verwerven. Hier is het persoonlijk functioneren van de auditor binnen zijn beroepsuitoefening in het geding. De vigerende beroepsopleidingen voor auditors en accountants bieden hiervoor, op een enkele uitzondering na, vooralsnog nauwelijks uitkomst. □

Noten

1. Het citaat is uit LaoZi: *Daodejing*, hoofdstuk XIII.
2. Een van de meest onderzochte vormen van opmerkzaamheidstraining is de *MindfulnessBased Stress Reduction* van Jon Kabat-Zinn.
3. Sensory Awareness als opmerkzaamheidstraining is ontwikkeld door Charlotte Selver. Er is in Nederland ook onderzoek naar gedaan, zie: Tophoff, M., *ChanBuddhism: Implication of Awareness and Mindfulness Training for Managerial Functioning*, 2003.
4. Doorgaans wordt hier zazen, de zittende meditatie bedoeld zoals die uit het Zen Boeddhisme bekend is.
5. Voor nadere gegevens zie: Tophoff, M., *DaoistPrinciples in the Martial Arts*, 2013.



Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog en adviseert en traint corporate managers binnen en buiten de accountancy. Hij doceert Conflictmanagement aan de Business School van de UvA (EIAP).

Joop van Gennip stapte onlangs over naar Private Bank

Neuflize OBC, een dochter van ABN AMRO in Parijs, om daar toe te treden als 'Membre du Directoire'. "De beslissing om over te stappen was voor mijzelf niet moeilijk, privé vraagt zo'n overstap toch om het nodige overleg."



W.T. Boxem RO

Wat deed u en wat is uw nieuwe functie?

"Binnen ABN AMRO heb ik de afgelopen vijf jaar leiding gegeven aan de auditfunctie. Daarvoor heb ik 21 jaar in voornamelijk auditfuncties gewerkt binnen ABN AMRO. Nu ben ik lid van de raad van bestuur van Neuflize OBC, een van de grootste Private Banks in Frankrijk en voor 99% dochter van ABN AMRO Bank. De RvB bestaat uit twee personen, die gezamenlijk leidinggeven aan het directiecomité; een typisch Franse bestuursstijl."

Waarom bent u overgestapt?

"Mijn overtuiging is dat een functie als hoofd Audit een houdbaarheidsdatum heeft. Toegevoegde waarde heb je als je kritisch bent en een frisse blik hebt. Gewenning aan en vergroeiing met de organisatie liggen echter op de loer, waar constante onafhankelijkheid en rekening houden met het maatschappelijk belang gewenst is. Voortbordurend op deze gedachte kreeg ik vanuit de RvB het voorstel om in Frankrijk te gaan werken. Neuflize OBC is een van de belangrijkste buitenlandse dochters voor ABN AMRO. Lid zijn van het bestuur is een prachtige functie, wat me bovendien gewoon heel erg leuk leek. Vooral de commerciële aspecten en contacten met klanten zijn nieuw."

Was het lastig de keuze te maken?

"Eigenlijk niet. Een bestuursfunctie is met alle opgedane ervaring een prachtige stap. Daarbij had ik al eens gewerkt in Frankrijk (van 1995 tot 1998) en, ondanks dat er sindsdien veel is veranderd, heb ik altijd een zekere band met Neuflize gehouden. Het moeilijkste was niet om te beslissen of ik de baan wilde, maar om mijn gezin naar ieders tevredenheid mee te krijgen. Dat is met enig overleg gelukt."

Waar houdt u zich mee bezig?

"In oktober ben ik begon-

nen met het ontdekken van wat dé thema's zijn en kennis te maken met de organisatie en haar klanten. Daarnaast ben ik begonnen om als liaison de relatie tussen het hoofdkantoor en Neuflize te versterken, onder meer door begrip te creëren voor elkaars posities. Verder zijn er onderwerpen waarin ik me aan het inlezen ben: Credit Comité, interne verrekenprijzen, koersen, tarieven. De onderwerpen zijn niet onbekend, maar zelf de beslissing nemen is toch anders."

Wat zijn de belangrijkste ervaringen die u meeneemt?

"Wat ik meeneem zijn een kritische blik en de wetenschap dat er altijd wel iets speelt in de organisatie. Verder zit in je auditbagage toch het vermogen om situaties te kunnen ontleden, goed te luisteren, je op feiten te baseren en goed om je heen te kijken voordat je conclusies trekt en keuzen maakt. Zeker in het contact met onze klanten zijn dit belangrijke pre's. Daarnaast is van onschatbare waarde geweest de samenwerking met de RvB en de RvC van ABN AMRO en specifiek ook de wekelijkse voorbereiding van de RvB-vergadering met de voorzitter."

Zijn er grote cultuurverschillen tussen Nederland en Frankrijk?

"Op het eerste oog zijn er veel culturele verschillen tussen Nederland en Frankrijk. Onder de oppervlakte zijn er echter voornamelijk overeenkomsten. Zo zou het niet eenvoudig zijn om met Fransen te werken en zouden ze altijd te laat komen. Het eerste is zeker niet het geval; het laatste lijkt wel te kloppen. En er is een iets andere manier van besluitvorming. Stevige discussie wordt voor een vergadering gevoerd en daarna volgt een afsluitende (stevige) discussie in het besluitvormend overleg. Ik ervaar medewerkers als recht door zee en transparant, net als in Nederland. Medewerkers maken hier over het algemeen langere dagen dan in Nederland. Een ballonnetje om 'Het Nieuwe Werken' in te voeren kwam te vroeg: het was alsof ik van een andere planeet kwam. Er zijn dus wel wat verschillen, maar is er veel minder verschil dan het stereotype beeld."

Wat blijft belangrijk voor auditors?

“De klantenkant wordt binnen audit nog wel eens vergeten. Uiteindelijk gaat het om betere service, snelle service en betere producten voor je klanten. Dit zijn parameters waarop je overleeft. Daarvoor zullen auditors naast hun reguliere assurancerol moeten aansluiten op het GRC-denken. Daarnaast zal je binnen audit moeten blijven veranderen alleen al om een gewinningseffect te voorkomen en te blijven verrassen richting de auditee. Zonder het tweewebbrengen van enige emotie (blij, boos) bij de auditee ontstaat er geen verandering. Tot slot zullen we moeten blijven bijdragen aan de organisatie door te kapitaliseren op de gecumuleerde kennis. CEO's wil ik adviseren zich te laten ondersteunen in het structureren en beoordelen van de informatiestroom richting de RvB door tweede en derde lijnsafdelingen.”

Welke boodschap wilt u auditors meegeven?

“Door verdere professionalisering van tweede-lijnsfuncties wordt de rol van audit toch een beetje anders. Voor audit blijven de ‘bread & butter’ werkzaamheden van belang. De uitdaging is vooral om samenwerking en aansluiting te zoeken met andere controlfuncties. Het is steeds belangrijker om goed te kijken hoe de organisatie reilt en zeilt en overzicht te bieden aan de RvB; GRC-denken en daarmee assurance geven over de doelstellingen van de organisatie. Je moet je gaan bemoeien met alles wat het bereiken van de doelstellingen in de weg kan zitten. De kennis van medewerkers en hun mindset moeten hierop aansluiten. Dat is best een spannende evolutie!”

Berichten kunt u mailen naar iaa@iaa.nl

Personalia

Wie	Uit dienst van	In dienst van
J.P.M. Bendermacher RA CIA	SNS REAAL	ABN AMRO Bank nv
Drs. W.W. Kalb RA	Van Lanschot Bankiers nv	Achmea Internal Audit
R. Langenberg	VU Medisch Centrum	Noordrim Consultancy bv
A.W. Punt RE	Zwitserleven	Mn Services nv
C. Punt MSc RO	F. van Lanschot Bankiers nv	AVANS Hogeschool
Drs. J.B.M. Veldhuis RA RO EMIA	AEGON Nederland nv	Transamerica Life Insurance Company LLC



**morgen kunt u
haar gerust weer
een vraag stellen**

**Bel de gratis KWF Kanker Infolijn
0800 - 022 66 22**

Al uw persoonlijke vragen over kanker persoonlijk beantwoord

Bel met een van onze deskundige medewerkers of ga voor meer info naar kwfkankerbestrijding.nl/vraag.
De KWF Kanker Infolijn is geopend van maandag tot en met vrijdag van 09.00 tot 18.00 uur.

iedereen verdient een morgen

**KWF
KANKER
BESTRIJDING**

De Young Professionals-commissie van IIA heeft in samenwerking met Experis Risk Advisory Services de afgelopen maanden een onderzoek uitgevoerd naar de verschillen en overeenkomsten in drijfveren tussen young auditors en 'experienced' auditors. In dit artikel de belangrijkste resultaten van het onderzoek.

Het gaat niet om wat je doet maar waarom je het doet!

Drs. E.P.M. Dircks
Drs. E. van Blanken
Drs. G.F. Ockels CIA







Hoe beïnvloeden persoonlijke motieven het leren van mensen in organisaties? Hoe komen mensen hun eigen motieven op het spoor? Hoe geven ze vorm aan wat zij echt graag willen bereiken in hun werk en hun persoonlijke leven? Dit zijn de vragen die ons boeien en die we wilden onderzoeken. De ogenschijnlijke kloof tussen 'experienced' en young professionals was de aanleiding voor een onderzoek onder internal auditors. Experis Risk Advisory Services onderzocht samen met de IIA Young Professionals-commissie wat de drijfveren van internal audit-professionals zijn. Waardoor laten zij zich leiden in hun werk? Waar ligt hun passie en hun natuurlijke kracht? Wat zijn de verschillen tussen de young en de experienced professionals?

Ken je drijfveren

Passie, motivatie, bezieling, eigen kracht, flow, inspiratie, zingeving en betekenis. Dit zijn allemaal begrippen die drijfveren omschrijven. Het gemeenschappelijke element van al die begrippen is een diepere persoonlijke dimensie van waaruit mensen werken en leven. De verbinding met de eigen kracht en kern staat daarbij centraal. Mensen putten hun gedrevenheid uit een intens verlangen om een doel te bereiken waar ze écht warm voor lopen.

De een is wat slimmer, de ander wat handiger en een derde is sociaal vaardiger. Bij dit onderzoek hebben wij de zes drijfveren van Management Drives gebruikt (zie *figuur 1*).¹ Iedereen heeft deze zes drijfveren in zich, waarbij er steeds een dominant is. De twee belangrijkste typeren iemand. We kennen onze eigen drijfveren zelf lang niet altijd, terwijl ze in hoge mate voorspellend voor ons gedrag zijn. Daarom kan het waardevol zijn om je eigen drijfveren te leren kennen. Iemand met een grote hoeveelheid Geel in zijn profiel vindt

het normaal om te analyseren, het te willen begrijpen en de materie te willen doorgronden. Deze voorkeur bepaalt voor een deel zijn persoonlijkheid, maar ook zijn gedrag. Een Geel-type zal in het algemeen minder daadkracht vertonen dan een Rood-type (durf, tempo en kracht). Deze voorkeuren hangen samen met het persoonlijkheidstype. De basis, je persoonlijkheidstype, verandert niet gedurende je leven. Maar de drijfveren zijn zeker ook niet statisch. Iedereen ontwikkelt zich in zijn leven in meer of mindere mate. Een daadkrachtig Rood-type zal wellicht leren om iets geduldiger te worden en daarmee effectiever leiding te kunnen geven (gedrag).

-  is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden
-  is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt
-  is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien
-  is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren
-  is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht
-  is de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

Figuur 1. Uitleg van de kleuren van de drijfveren

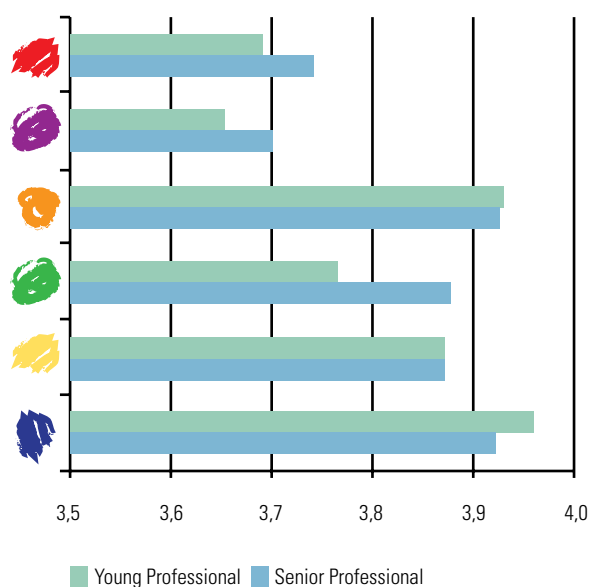
Het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd onder 72 auditprofessionals. Zij hebben online een vragenlijst met zeventig vragen ingevuld. Deze vragen hebben wij gekoppeld aan de hiervoor genoemde zes drijfveren.

De auditor is van alle markten thuis

De gemiddelde internal auditprofessional is, volgens dit onderzoek, in gelijke mate blauw, geel en oranje. Op korte afstand gevolgd door groen, en vervolgens door paars en rood. De resultaten zijn samengevat in *figuur 2*. Overall blijken zowel young als experienced professionals heel 'rond' te zijn: een rond profiel kan relatief goed de taal van 'de ander' verstaan. Dat is in ons vakgebied natuurlijk een groot voordeel. De hoge score op blauw en geel sluit aan bij de verwachting: analyseren, begrijpen en doorgronden enerzijds en zekerheid en duidelijkheid anderzijds. We hadden de resultaten niet vertrouwd als deze eigenschappen laag hadden gescoord! Oranje echter staat voor vooruitgang, resultaten en prestaties. Deze eigenschappen zou je juist eerder verwachten aan de managementkant.

In dit onderzoek scoort de auditor net zo hoog op oranje als op de 'traditionele' auditdrijfveren blauw en geel. Dat de auditor van alle markten thuis is komt in zijn beroep natuurlijk goed van pas: hij is in staat om met alle typen managers mee te kunnen denken. Het stelt hem ook in staat om door te groeien naar managementfuncties.



Figuur 2. Het profiel van de internal auditprofessional

Persoonlijke ontwikkeling

De young professionals, tot en met 35 jaar, en de experienced professionals laten op de zes drijfveren een aantal opvallende verschillen zien. We hebben hiervoor toegelicht dat de gemiddelde auditor in gelijke mate blauw, geel en oranje is. De experienced professional scoort hoger op groen (sociaal), terwijl de young professional blauwer is dan zijn oudere collega en lager scoort op groen. Blauw staat voor zekerheid en duidelijkheid. Enkele opvallende vragen waarop young professionals significant hoger scoren dan experienced professionals zijn opgenomen in *tabel 1*.

Uit het onderzoek blijkt dat young professionals significant hoger scoren dan hun experienced collega's op thema's die



met persoonlijke ontwikkeling te maken hebben. Het lijkt ons logisch dat de young professionals deze in dit deel van hun loopbaan belangrijker vinden dan hun meer ervaren collega's later in hun carrière. Je zou kunnen zeggen dat in de hedendaagse slechte economische tijden het ontwikkelen en het productief maken van nieuwe kennis gezien moet worden als een economische noodzaak. Maar wij vragen ons af of deze economische noodzaak voldoende reden is voor mensen om bekwaam te willen worden en te leren? Wij denken van niet. Wij hebben het idee dat het leren en ontwikkelen van mensen in organisaties deels door diezelfde organisaties of hun omgeving wordt geïnitieerd. Daarnaast geloven wij dat mensen leren en zich ontwikkelen vanwege persoonlijke motieven. In *tabel 2* zijn de vragen opgenomen waar experienced professionals significant hoger scoren dan young professionals. Dit zijn kennelijk de factoren waarvoor de hogere waardering pas met de jaren komt. De jonge auditors vallend onder Generatie Y worden ook wel Millennials, Netwerkgeneratie, Generatie Einstein of Internetgeneratie genoemd. Er wordt vaak over ze gezegd dat ze nooit zorgen gehad hebben over geld of werk. Deze generatie heeft een afwijkende kijk op werk en organisaties dan babyboomers. Wellicht is dit een verklaring voor de bevinding dat experienced auditors het belangrijker vinden dan de jonge auditors dat hun werk van toegevoegde waarde is voor de organisatie waarin zij werken.

- 1 Het zoeken van situaties waarin ik mezelf kan verbeteren *
- 2 Investeren in mijn eigen groei ***
- 3 Aandacht besteden aan mijn professionele ontwikkeling ***
- 4 Interesse tonen in mensen met een andere levensstijl of andere cultuur **

* $p > 0.1$, ** $p > 0.05$, *** $p > 0.01$

Tabel 1. Vragen waarop young professionals significant hoger scoren dan experienced professionals

- 1 Weten wat mijn meerwaarde is voor de organisatie *
- 2 Netwerken; contacten leggen en onderhouden **
- 3 Consistent zijn in mijn waarden en normen *
- 4 Aandacht besteden aan maatschappelijke activiteiten *
- 5 Respect hebben voor andersdenkende mensen *

* $p > 0.1$, ** $p > 0.05$, *** $p > 0.01$

Tabel 2. Vragen waarop experienced professionals significant hoger scoren dan young professionals

Tot slot

Het is opmerkelijk dat internal auditprofessionals, volgens dit onderzoek, geen uitgesproken persoonlijkheidstype hebben, maar juist 'van alle markten thuis' zijn. Dit heeft voordelen voor het vakgebied omdat ze relatief makkelijk begrijpen wat de verkoper, de techneut, de hrm'er en de financiële man drijft. Drijfveren zijn voorspellend voor gedrag en denken. Om de ander te kunnen begrijpen moeten we er niet te ver vanaf staan. Dat wisten we al uit ons dagelijks leven. Leuk dat dit onderzoek deze wijsheid bevestigt. Voor organisaties kan het belangrijk zijn rekening te houden met de behoeften en waarden van de jonge en ervaren generatie, zeker gezien de aanstaande pensionering van de meeste babyboomers en de schaarste op de arbeidsmarkt. □

Noot

1. De Management Drives Test is een online test die drijfveren meet



Giulio Ockels is sinds 2011 commissielid bij IIA Young Professionals. Hij is internal auditor bij ProRail Corporate Audit. Ockels heeft een achtergrond in de sociale wetenschappen en is recent afgestudeerd aan de RO-opleiding in Amsterdam.

✉ giulio.ockels@prorail.nl

Ellen van Blanken (m) is sinds 2007 werkzaam bij Experis waar zij verantwoordelijk is voor business development van risk advisory services. Van Blanken heeft een bedrijfskundige en communicatiewetenschapachtergrond. Projecten op het gebied van talent en drijfveren hebben haar persoonlijke interesse.

✉ ellen.van.blanken@experis.nl

Ellen Dircks is sinds 2011 voorzitter van IIA Young Professionals. Dircks is internal auditor bij NS. Ze heeft een achtergrond in de bestuurs- en organisatiewetenschap en is op dit moment bezig met de afronding van de RO-opleiding.

✉ ellen.dircks@ns.nl

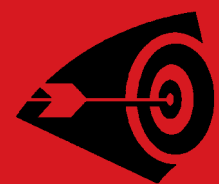
advertentie

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

e] info@mas-online.nl

p] Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS

Collegiaal consult

A. Molenkamp RO

Met het organiseren van haar eerste congres is de groep van professionele auditsolisten aan een tweede leven begonnen. PAS, zoals de zelflerende groep bij afkorting heet, gaat de positie van de onafhankelijke kleine auditfunctie meer op de kaart zetten; vooral onder toezichhouders en bestuurders. Aan sluimerende ambities op terreinen als kwaliteitsbevordering, vaktechniek en peer reviewing zal structureel invulling worden gegeven.

Het karakter van de kleine auditfunctie

Er is maar beperkt onderzoek gedaan naar een mogelijk verband tussen de omvang van de auditfunctie en de grootte of aard van de onderneming. Of naar de herkomst van de auditfunctie. Ligt de basis in de organisatieafdeling of bij de voormalige interne accountantsdienst? In de praktijk van de kleine auditfunctie blijkt nu vooral de rolopvatting van de individuele auditmanager het karakter en daarmee de omvang van de auditfunctie te bepalen. Als het een drijfveer van de auditmanager is om gebreken op het gebied van interne controle en risicomanagement zelf in te vullen dan zal zijn afdeling in getal groeien. Als de auditmanager daarentegen een coachende rol vervult, systeemgericht te werk gaat en de ondernemingsleiding voorziet van persoonlijke interventies, dan tekent zich een bandbreedte van een tot zeven personen af. De auditor respecteert dan ten volle de eigen verantwoordelijkheid van de eerste en tweede lijn; handelend naar de opvatting dat medewerkers volwassen genoeg mogen worden geacht om bij gebleken disfunctioneren zelf oplossingen te vinden voor inefficiënte processen, haperende interne controles en complianceproblemen.

De toepassing van het maturitymodel

Voor de kleine auditfunctie hoeft het wiel niet opnieuw te worden uitgevonden. Van belang is hoe met het bestaande instru-

mentarium, meestal van Noord-Amerikaanse origine, moet worden omgegaan. Een in september 2013 uitgezette enquête onder de eerste honderd inschrijvers op de PAS-conferentie van 23 oktober 2013 (respons 55%) heeft uitgewezen dat er behoefte bestaat aan handzame checklists die zijn geënt op de spiegelende rol van de auditor.

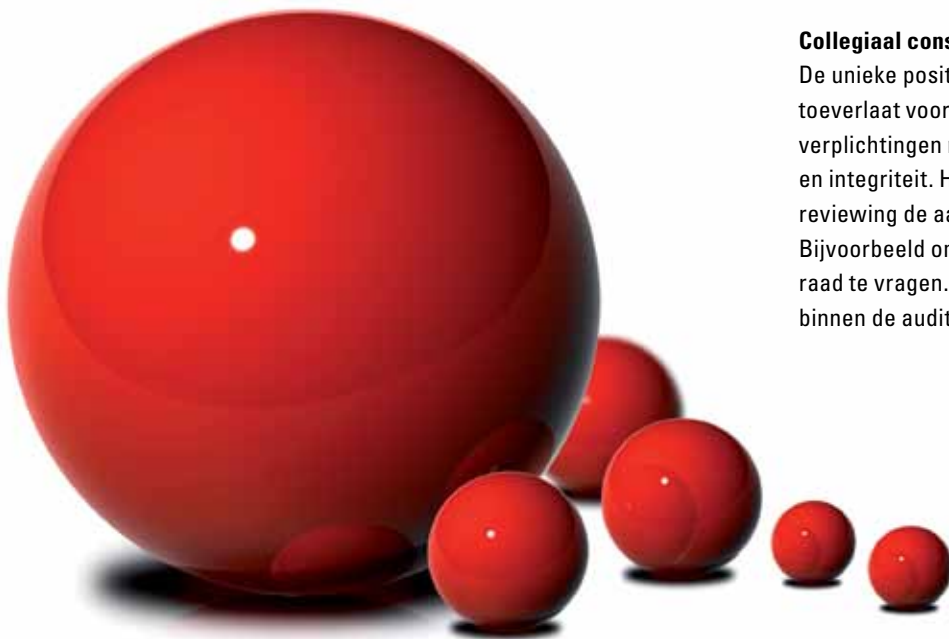
Het projecteren van het Internal Audit Capability Model op de kleine auditfunctie kan als voorbeeld dienen. Dit groeimodel gaat er vanuit dat een auditfunctie zich stapsgewijs ontwikkelt vanaf de eerste fase, het uitvoeren van performance audits, naar een vijfde level, waarbij de auditor als change agent fungeert. Los van de vraag of dat laatste de bedoeling van audit is, zien we dat bij de kleine auditfunctie een andere waarheid geldt. Auditfuncties die 'uit het niets' worden ingesteld voeren veelal geen interne controlewerkzaamheden, efficiëncyonderzoeken of compliance-audits uit. Vanaf de eerste start vervult de auditor de coachende rol, voert strategische audits uit en richt zich op de verbetering van management control. Het vierde level van het maturitymodel ten voeten uit...

Zelfevaluatie en peer reviewing

De uitkomst van de al eerder genoemde enquête en de tijdens een tweetal seminars ontvangen suggesties bevestigen het beeld dat er bij de solitaire of in klein groepsverband werkende auditprofessional de behoefte bestaat om het eigen handelen te kunnen toetsen. In het uitdagende en soms kwetsbare bestaan van die internal auditor moet men zich immers kunnen verantwoorden over de wijze waarop men te werk is gegaan en over de conclusies waartoe onderzoeken en waarnemingen hebben geleid. Geënquêteerden hebben zich bereid verklaard aan de ontwikkeling van zelfevaluatiertools mee te werken, terwijl men zich ook een of meer dagen per jaar beschikbaar wil stellen om gestructureerd reviews bij collegae uit te voeren.

Collegiaal consult

De unieke positie die de kleine auditafdeling als hulp en toeverlaat voor de ondernemingsleiding inneemt brengt ook verplichtingen met zich mee op het gebied van moed, moraliteit en integriteit. Hopelijk zal de invoering van zelfevaluatie en peer reviewing de aanzet vormen om een volgende stap te zetten. Bijvoorbeeld om bij zich aandienende dilemma's een collega om raad te vragen. Op weg dus naar protocollair collegiaal consult binnen de auditprofessie.



Zeldzaam

Verkocht • Daniel H. Pink • Business contact • ISBN 9789047004554

R.J. Klamer*



Afgelopen week kwam op de bestuursvergadering van onze coöperatie het onderwerp weer eens langs: hoe gaat het met de verkopen? De meeste leden van het bestuur klaagden steen en been over het feit dat alle klanten altijd alles voor niets of in ieder geval voor heel weinig willen. Eigenlijk moeten we vooral zaken doen met hele rijke partijen die niet op een dubbeltje kijken. Dat zou pas fantastisch zaken doen zijn... Daar gingen we voor... en zo verzandde de discussie. Want die suikerooms bestaan natuurlijk niet. Verkopen is gewoon moeilijk en lastig EN heel erg belangrijk. Voor iedereen.

De door auteur Pink in zijn boek aangehaalde Akerlof schreef het al in 1970: 'Oneerlijke praktijken hebben de neiging de eerlijke uit de markt te drukken. Door de aanwezigheid van mensen die slechte producten verkopen, wordt de legitieme handel verdreven.' (pag. 59). Calimero zou zeggen: "en dat is heel gemeen!"

Akerlof weet die ongelijkheid aan een verschil in informatie. De verkoper wist alles van zijn product, de koper maar heel weinig. Maar... Pink toont in een glashelder betoog aan dat die wereld niet meer bestaat. De koper kan veel meer weten. Internet geeft de mogelijkheid om allerhande informatie te vinden. Een prijsvergelijking is zo uitgevoerd. Een kwaliteitsvergelijking ook. En dan wordt het niet meer 'koper opgepast' maar 'verkoper opgepast'.

En vanuit die positie gaat Pink in het tweede en derde deel van het boek aan de gang om die nieuwe manier van denken over verkopen duidelijk te maken. Natuurlijk, op z'n Amerikaans. (Het blijft toch altijd een beetje 'seven steps to glory') maar goed, zijn ABC (Attunement, Buoyancy and Clarity) is weliswaar in het Nederlands niet zo leuk te vertellen, maar het zijn nuttige adviezen: stem je allereerst op je klant af, laat je empathische vermogen spreken.

Vervolgens stelt Pink dat het verstandig is om jezelf niet al te gemakkelijk uit het veld te laten slaan. Hoeveel kun je hebben, hoeveel authenticiteit kun je en wil je laten zien (het lijkt niet heel verstandig om na een heel boos gesprek met een collega een klant te bellen...) en als laatste: wees gewoon helder. En helder is afhankelijk van het contrast en de context. Het voorbeeld van Rosse Reeves (pag. 147-148) waarin hij het kaartje van een blinde bedelaar verandert van 'Ik ben blind' naar 'Het is lente en ik ben blind' maakt volstrekt duidelijk wat bedoeld wordt met helderheid en context. Samenvattend zou je kunnen stellen dat als je zelf niet in staat bent een positieve boodschap te kunnen uiten die is afgestemd op de ander, je ook geen verwachting van die ander mag hebben.

In het laatste deel van het boek gaat de auteur in op het belang van die boodschap en op welke manier je die kunt samenstellen. Wat mij opvalt is dat we dat wel vaak oefenen (wie heeft nog nooit een 'pitch' hoeven geven) maar dat het vrijwel altijd is opgesteld als uitzendende boodschap. Terwijl een interessante, op de vragen van de ander gerichte boodschap veel leuker is om naar te luisteren.

Ik lees veel boeken. Ik maak zelden samenvattingen. Dit boek is van zo'n zeldzame kwaliteit dat ik er een samenvatting van heb gemaakt. Want het is een goed geschreven gebruiksaanwijzing. Om te gebruiken bij onze verkoop in de coöperatie. Want die kan altijd beter. De ideeën van Pink toepassen is geen rocket science maar eigenlijk gewoon leuk.

Renze J. Klamer,
management
consultant,
Duinvoet 8,
8242 RB Lelystad,
0320 -231280
✉ klamer@sentle.nl



De wereld verandert voortdurend: toenemende wetgeving, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe markten, et cetera. En de aan internal auditors gestelde eisen veranderen mee. Vakkennis alleen is al lang niet meer voldoende om blijvend toegevoegde waarde te kunnen leveren. Daarom moeten internal auditors veel meer aan competentie-ontwikkeling doen! IIA Academy helpt!

De internal auditor kan meer aan competentie-ontwikkeling doen!

Drs. M.O.J. Vlak RO CIA
E. Stroo Cloeck RE RA CIA CISA
Drs. H. Chuah RO

Internal Audit voert op strategisch, tactisch en operationeel niveau audits uit en legt zich steeds meer toe op het leveren van adviesdiensten. De statuur van Internal Audit heeft de laatste jaren aan gewicht gewonnen, mede als gevolg van schandalen in de private en publieke sector, financiële debacles en ontwikkelingen op het gebied van corporate governance, risicomanagement en beheersing.

Bestuurders, commissarissen en externe toezichthouders verwachten steeds meer van Internal Audit. Om dit 'groter gewicht' te kunnen dragen en blijvend toegevoegde waarde te kunnen leveren, moet Internal Audit zich aanpassen aan haar omgeving en flexibel opereren. Dit vereist dat de hedendaagse internal auditor beschikt over een breed arsenaal aan kennis, maar ook beschikt over competenties en vaardigheden om voortdurend effectief te blijven.

Effectief zijn en blijven

De vakkennis van een internal auditor wordt ontleend aan het International Professional Practices Framework (IPPF), in combinatie met diepgaande kennis van audit-technieken en kennis van governance, risico's en beheersmechanismen. Daarbij gaat het om zowel de hard controls als de soft controls. Tevens moet de internal auditor op de hoogte blijven van sectorbrede ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen, et cetera. Deze kennis dient adequaat binnen een specifieke organisatorische context te worden toegepast.

Maar vakkennis alleen is niet voldoende om effectief te zijn. Daarvoor dient de internal auditor ook te beschikken over (inter)persoonlijke vaardigheden. Dit betreft bijvoorbeeld effectieve communicatiestijlen, overtuigingskracht en verbindend samenwerken. Ook is het van belang dat internal auditors hun auditaanpak voortdurend innoveren om te zorgen dat Internal Audit 'relevant' blijft.

Een beginnend auditor is vooral bezig met het toepassen en ontwikkelen van vakkennis en persoonlijke ontwikkeling. Naarmate men zich verder ontwikkelt tot auditprofessional

Internal Audit onderscheidt zich van gerelateerde vakgebieden door haar multidisciplinaire karakter

worden, naast managementvaardigheden, de (inter)persoonlijke vaardigheden steeds belangrijker. Ook houdt de professional zich vaker bezig met vraagstukken op het gebied van het leveren van meerwaarde en een maatschappelijke bijdrage. De chieft audit executive dient vooral competent te zijn op het gebied van stakeholder management. Interpersoonlijke vaardigheden op het gebied van politiek, netwerken en sensitiviteit

zijn hierbij cruciaal. De boodschap is duidelijk: wil een internal auditor relevant zijn en toegevoegde waarde leveren, dan dient hij zich multidisciplinair te ontwikkelen en blijvend aan competentieontwikkeling te doen. Indien wordt bedacht dat de internal auditfunctie vaak wordt gebruikt als kweekvijver voor managementfuncties elders in de organisatie, is het belang van een brede ontwikkeling zo mogelijk nog hoger!

Competentie Raamwerk

In mei 2013 publiceerde IIA Inc. het 'Global Internal Audit Competency Framework', een actualisatie van het 'Competentie Framework for Internal Auditing' uit 1999. Hierin zijn de competenties opgenomen die vandaag de dag nodig zijn om de internal auditprofessie naar een hoger niveau te brengen en tegelijkertijd te kunnen voldoen aan de vereisten van IPPF. Met het wereldwijde raamwerk als basis heeft IIA Nederland een op de Nederlandse cultuur en situatie toegespitst Competentie Raamwerk gemaakt. In dit Competentie Raamwerk zijn negen kerncompetenties opgenomen, die in meer detail zijn uitgewerkt naar onderliggende competenties. Voor de onderscheiden functies van internal auditor, auditmanager en chief audit executive is per competentie aangegeven welke mate van deskundigheid wordt verwacht. In *tabel 1* is het Competentie Raamwerk weergegeven.

Het Competentie Raamwerk is bedoeld om te worden gebruikt door:

- internal auditors in het kader van competentieontwikkeling en carrièrepaden;
- internal auditfuncties in het kader van strategisch managementontwikkeling;
- ontwikkelaars van trainingen en seminars om een breed opleidingsaanbod te realiseren;
- universiteiten en hbo-instellingen bij het ontwikkelen en beheren van het curriculum.

IIA Academy

IIA Nederland onderschrijft de multidisciplinaire en brede competentieontwikkeling van internal auditors, met als doel het vakgebied van internal auditing verder te professionaliseren. Om de leden op dit gebied te faciliteren staat IIA Academy momenteel in de steigers (zie de website). De ambitie van IIA Academy is om het portaal te worden voor opleidingen op het gebied van Internal Audit. Dit zal worden gerealiseerd door in de periode 2014-2015 een volledig en actueel opleidingsaanbod neer te zetten met leergangen, trainingen, seminars en congressen voor alle functieniveaus en opleidingsachtergronden en gericht op benodigde competenties binnen het vakgebied van Internal Audit. Het Competentie Raamwerk vormt de kern van IIA Academy.

Basisvaardigheden worden straks aangeboden via post-bachelor- (hbo) en post-masteropleidingen (universitair) en leergangen. Ontwikkeling van kunde en vaardigheden via trainingen, terwijl kennisactualisatie zal plaatsvinden via seminars, het IIA Jaarcongres en de RO Masterclass. Dat was al zo, maar in de toekomst zal er meer keuze zijn in aanbieders en leer-

Persoonlijke vaardigheden en kenmerken	
Kerncompetentie	Aspecten
Vertonen van integer, eerlijk en professioneel ethisch gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Moraliteit • Evenwichtigheid • Onafhankelijkheid • Objectiviteit • Integriteit • Ethiek • Betrouwbaarheid
Opbouwen, ontwikkelen en leiden van de internal auditfunctie	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfkritisch vermogen • Managementvaardigheden • Leiderschap(stijl) • Doelgerichtheid • Ambassadeurschap • Prestatiebeoordeling • Strategisch • Rolmodel • Voorwaardenscheppend
Stimuleren van verandering en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Empatisch vermogen • Veranderbereidheid • Flexibiliteit • Innovatief • Kritisch vermogen • Creativiteit • Adaptief vermogen

Interpersoonlijke vaardigheden en kenmerken	
Kerncompetentie	Aspecten
Communiceren met invloed	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatie • Omgangsvormen • Conflictantering • Overtuigingskracht • Beïnvloeding • Vertrouwensrelaties • Luistervaardigheden • Anticipatief vermogen
Overtuigen en motiveren door samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in groepsdynamica • Onderhandelingsvaardigheden • Samenwerking • Organisatiesensitiviteit • Netwerken/allianties • Diplomatiek • Kennisdeling • Vertrouwenwekkend

Technische vaardigheden	
Kerncompetentie	Aspecten
Voert audit- en adviesopdrachten op een systematische en gedisciplineerde wijze uit	<ul style="list-style-type: none"> • Beroepsstandaarden • Adviesvaardigheden • Methodische vaardigheden • Projectmanagement • Prestatiemanagement • Onderzoeksvaardigheden • Dataverzamelingvaardigheden • Risicoanalyse en auditplanning • Analytische vaardigheden • Oordeelsvorming • Interview- en surveyvaardigheden • Audittoeling • Kwaliteitsmanagement
Kennis en toepassen van procesanalyses, business intelligence en probleemoplossende technieken	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoekstechnieken • Business intelligentietechnieken • Business proces analysetechnieken • Process en datamining • Benchmarking • Probleemoplossende technieken

Vakkennis en praktische organisatie kennis	
Kerncompetentie	Aspecten
Kennis van governance, risk en control binnen de context van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Governance • Risicomanagement • Risicohouding/-cultuur • Ondernemingsrisico's • Control Frameworks • Ethiek en fraude • Compliance
Kennis van de organisatieomgeving, industriepraktijken en specifieke organisatiekenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Financial accounting • Management accounting • Financieel management • Jaarverslaggeving • Omgevingskennis • Wet- en regelgeving • Kwaliteitsmanagement • Informatietechnologie • Strategie en doelstellingen • Bedrijfsprocessen

Tabel 1. Competentie Raamwerk voor internal auditors

stijlen, inclusief webinars en e-learning. Voor 'career' auditors wordt ingezet op het aanbieden van korte leergangen, waarbij de vaktechnische component centraal staat. Het opleidingsaanbod van IIA is erkend door Cedeo, waardoor het kwalificeert voor de Permanente Educatie voor alle leden van IIA ongeacht hun beroepstitel.

Voor alle onderscheiden competenties en doelgroepen wordt voorzien in opleidingsaanbod. Daarbij maakt IIA, vanuit een regierol, zoveel mogelijk gebruik van externe marktpartijen. Dit betreft zowel universiteiten en business schools, partners en sponsors, IIA zusterorganisaties, gelieerde beroepsverenigingen als NBA en NOREA, maar ook zelfstandigen. In voorkomende gevallen worden opleidingsactiviteiten gezamenlijk ontwikkeld. IIA Academy helpt internal auditors relevante opleidingen te vinden en door de vele opleidingsbomen het bos te blijven zien.

De invulling van het opleidingsaanbod gebeurt vanuit de Commissie IIA Academy, bestaande uit een enthousiaste groep vrijwilligers en een Programmaraad. De Programmaraad bewaakt de actualiteit en kwaliteit van het opleidingsaanbod.

Competentiegerichte ontwikkeling: just do it!

IIA Nederland heeft er bewust voor gekozen haar leden geen verplichte opleidingen op te leggen, maar juist om de verantwoordelijkheid voor competentieontwikkeling bij de leden zelf te leggen. De kwaliteitstoetsingen in het kader van permanente educatie van de afgelopen jaren wijzen echter uit dat brede

competentieontwikkeling nog niet vanzelfsprekend is.

Wilt u effectief blijven in uw huidige werkomgeving, uw carrièrepad stimuleren en/of de beroepsgroep verder brengen en positioneren, dan is competentieontwikkeling en verbreding noodzakelijk. IIA Academy kan dit straks faciliteren! Via de

Uit kwaliteitstoetsingen op permanente educatie blijkt dat brede competentieontwikkeling nog niet vanzelfsprekend is

website, nieuwsbrieven en social media zullen wij alle leden de komende maanden informeren over nieuwe opleidingen. Met het groeiende opleidingsaanbod is er eigenlijk geen reden meer om niet te gaan voor competentiegerichte ontwikkeling via IIA Academy: just do it!

Vragen en ideeën welkom

Misschien hebt u vragen over IIA Academy, of ideeën bij het opleidingsaanbod. Aarzel dan niet om een lid van de Commissie IIA Academy te benaderen!



Figuur 1. IIA Academy infographic



Michel Vlak is bestuurslid van IIA/SVRO en verantwoordelijk voor IIA Academy. Hij is hoofd Internal Audit bij Staalbankiers/Achmea en schrijver van het Studierapport *Competency Framework for Internal Auditing*, IIA Nederland, 2001. Tevens is Vlak gastdocent aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.
✉ michel.vlak@achmea.nl



Huck Chuah is bestuurslid van IIA/SVRO en verantwoordelijk voor IIA Academy en PAS (kleine auditdiensten). Hij is senior manager Audit en Riskmanagement bij Randstad Nederland.
✉ huck.Chuah@nl.randstad.com



Elly Stroo Cloeck is projectmanager bij IIA Academy, lid van de Commissie IIA Academy en zelfstandig audit & risk consultant.
✉ elly@escia.nl

Process mining en internal auditing

Geautomatiseerde bedrijfsprocessen zijn vaak complex en moeilijk te controleren. Niemand kan eigenlijk met zekerheid zeggen dat het proces daadwerkelijk verloopt zoals bedoeld. Process mining is een techniek die nader inzicht geeft in hoe geautomatiseerde (bedrijfs)processen in systemen daadwerkelijk verlopen. In dit artikel de mogelijkheden van deze techniek.

Drs. M. Haasnoot Bezverhaya EMITA RE
Drs. F. van Geffen

Process mining is een techniek die inzicht geeft in hoe geautomatiseerde (bedrijfs)processen in systemen daadwerkelijk verlopen. Bedrijfsprocessen zijn vaak complex en moeilijk te controleren. Deze complexiteit komt mede doordat de meeste processen tegenwoordig in complexe informatiesystemen zijn geïmplementeerd. Deze systemen zijn vaak niet alleen voor gewone gebruikers een 'black box', maar ook voor proces-eigenaren en beheerders. Men weet meestal globaal hoe een

Met process mining kan een grote diversiteit aan vragen inzichtelijk worden gemaakt

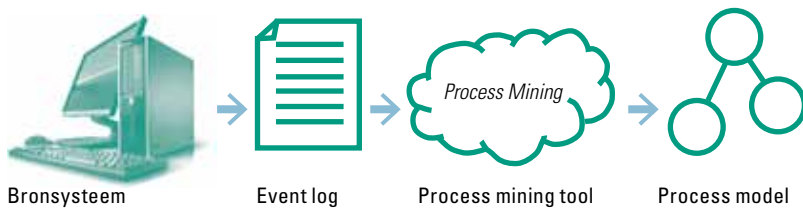
bedrijfsproces moet verlopen, wat in een systeem geregistreerd moet worden en wat de output van het systeem is. Als het goed is zijn ook de technische en functionele ontwerpen (beschrijvingen) van de processen beschikbaar, zodat men kan kijken hoe het proces ingericht dient te worden. Maar niemand kan eigenlijk met zekerheid zeggen dat het proces daadwerkelijk verloopt zoals men het verwacht en bedoeld heeft. Worden alle activiteiten in de juiste volgorde uitgevoerd?

Wordt bijvoorbeeld een bestelling altijd in het systeem geplaatst nadat de aanvraag tot bestelling door de manager goedgekeurd is? Volgens een inkoopmedewerker, die deze bestellingen plaatst, gebeurt dat echt zo. Maar is dat ook feitelijk zo? Wat zijn de werkelijke doorlooptijden tussen verschillende activiteiten van het proces? Wordt het systeem op een juiste manier door de medewerkers gebruikt of worden toch bepaalde regels doorbroken en wordt niet alles ingevuld wat zou moeten?

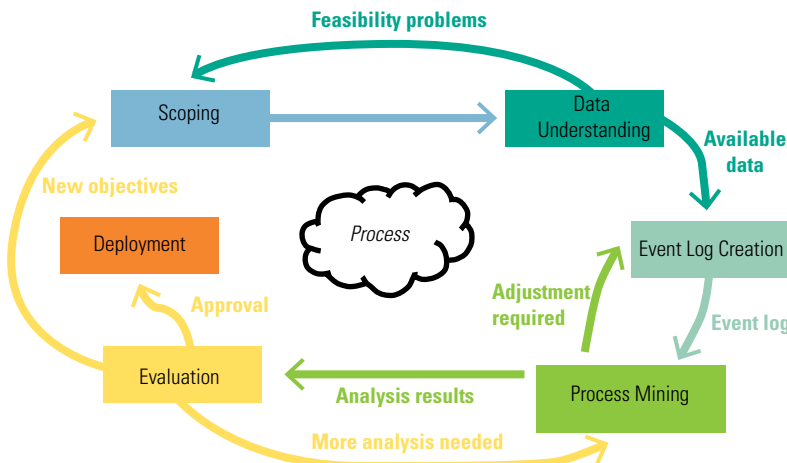
Process mining

Om dit soort vragen te beantwoorden kan de process mining-techniek gebruikt worden. De essentie van deze techniek is dat men de geregistreerde, bij het proces horende, data uit het systeem extraheert en door middel van een process mining tool een model van het 'werkelijke' proces maakt, zoals dat feitelijk in het systeem verloopt. Dit wordt gedaan met behulp van een 'event log'. De event log is een bestand, bijvoorbeeld een tabel of een aantal tabellen, die de geregistreerde data over het proces bevat. Bijvoorbeeld wie wat en wanneer in het systeem doet.

Deze event log kan met een process mining tool worden geanalyseerd. Er zijn momenteel verschillende process mining tools op de markt beschikbaar. Een open source tool, ProM¹ en een aantal commerciële tools, zoals Disco², Perceptive software³ en QPR Process Analyzer⁴.



Figuur 1. Process mining proces



Figuur 2. Life cycle van process mining projecten

De event log kan met behulp van een process mining tool vanuit verschillende perspectieven geanalyseerd worden:

- vanuit procesperspectief, waarbij bijvoorbeeld naar de volgorde van de activiteiten wordt gekeken;
- vanuit transactieperspectief (case), waarbij het proces op individueel transactieniveau wordt geanalyseerd (bijvoorbeeld, klanten, bestellingen);
- vanuit gebruikersperspectief, waarbij het gedrag van de gebruikers van het proces of de relatie tussen de gebruikers wordt geanalyseerd.

Figuur 1 geeft het process mining proces weer. Eerst voert een gebruiker de data in een informatiesysteem in, daarna wordt de relevante ingelogde data in een event log samengevoegd en met een process mining tool verwerkt.

Uit de analyse van de event log met een process mining tool kunnen verschillende verrassende bevindingen naar voren komen. Bijvoorbeeld dat het proces toch anders verloopt dan men verwacht: activiteiten worden soms overgeslagen, de facturen worden buiten een work flow geboekt of de aanvraag tot bestelling wordt geweigerd, maar de bestelling wordt toch geplaatst.

Betekenis voor procesbeheersing en optimalisatie

Process mining maakt het mogelijk om effectiviteit, efficiëntie en risicobeheersing van operationele processen feitelijk te analyseren. Om te starten met process mining als organisatie, is een mate van urgentie nodig, gericht op het verkrijgen van inzicht in de echte werking van de operationele processen. De noodzaak ontstaat doorgaans door wijzigingen in de omgeving van het bedrijf, zoals:

- maatschappelijke ontwikkelingen;
- marktontwikkelingen;
- technologische ontwikkelingen;
- ontwikkelingen in wet- en regelgeving.

De huidige economische crisis creëert een gewijzigde vraag en aangepaste wet- en regelgeving. Maatschappelijk ontwikkelt zich een sterke drang naar transparantie, toezicht en handhaving. Deze ontwikkelingen worden gevoed door een explosie van data, analyse en visualisatietechnieken waarmee snel, eenvoudig en transparant inzicht wordt verkregen.

Voor organisaties betekent dit een noodzaak tot het verbeteren van hun aanpassingsvermogen en objectieve, transparante verantwoording. En dus een focus op operationele processen. Deze focus kan langs twee assen worden bekeken:

- procesoptimalisatie (verbetering en of vernieuwing);
- procesbeheersing (compliance).

De eerste as is hoofdzakelijk een businessverantwoordelijkheid. Procesoptimalisatie wordt primair gedreven door wensen van de klant in balans te brengen met de wensen van de organisatie. Process mining draagt bij aan het feitelijk inzichtelijk maken van bijvoorbeeld ongewenst lange doorlooptijden, teveel handelingen, verspilling en rework.

De tweede as is het aandachtsgebied van de internal control- en auditfunctie. Vanuit een bedrijfsbrede risicoanalyse worden kritische processen benoemd. Process mining stelt de auditor in staat een feitelijk en objectief beeld te verkrijgen over de werking van de kritische processen en de mate van beheersing.

Hoe te beginnen met process mining?

Figuur 2 geeft de globale life cycle van process mining projecten weer (bron: T.H.C. van der Heijden). Het biedt een mooie kapstok om te beschrijven hoe je als organisatie kunt starten met process mining. Dit model komt overeen met de levenscyclus uiteengezet in het Process Mining Manifest (Nederlandse versie).

Bepaal de scope

Het opbouwen van succes cases is van cruciaal belang bij de introductie van process mining in de organisatie. Organisaties doen er verstandig aan om klein te beginnen. Focus op één afdeling, één bedrijfsproces met één ondersteunend informatiesysteem. Voorbeelden zijn het behandelen van hr-vragen via een hrm callcenter en het afhandelen van inkoopfacturen. Vanaf het begin zijn management en domeinexperts actief betrokken. Enerzijds om de scope en doelen vast te stellen, anderzijds om te bepalen welke data wel en niet beschikbaar zijn. Uiteindelijk zijn zij ook degenen die de process minin-

inzichten om gaan zetten in maatregelen ter verbetering van het proces.

Met process mining kan een grote diversiteit aan vragen inzichtelijk worden gemaakt. Bij het formuleren van de opdracht is het van belang om een beperkt aantal hypothesen te formuleren. Vaak kan al eenvoudig gestart worden met het toetsen van service-levelafspraken. Bijvoorbeeld: de afhandeling geschiedt binnen de daarvoor gestelde tijdsnormen en x% van de vragen wordt direct beantwoord door het callcenter.

Begrijp de data in relatie tot het procesdomein

Kernvraag is welke data gebruikt kunnen worden voor analyse. Deze fase vergt de meeste effort. Samen met domeinexperts en dataspecialisten wordt vastgesteld wat de reikwijdte is van de data die beschikbaar gesteld kunnen worden. Houd rekening met fraude- en privacygevoelige data. Maak bij grote systemen, zoals SAP met circa 90.000 tabellen, gebruik van de reeds aanwezige kennis in de process mining community. Voor process mining is in de basis een case-id, activiteit/status en timestamp voldoende om een start te maken. Afhankelijk van de vraagstelling kan dit worden aangevuld met andere

zogenaamde attributen, zoals uitvoerder, regio, onderwerp. Toets in deze fase of er voldoende data zijn om de hypothesen te kunnen analyseren.

Creëer een event log

Bepaal op welke manier je de data kunt verkrijgen en start met een kleine sample van bijvoorbeeld een maand en pakweg 10.000 records, afhankelijk van het soort casus en het bedrijfsproces. Hier bestaat geen vuistregel voor. Het gaat erom om een indruk te krijgen.

Stel vast of er al data extractie technologie (ETL) aanwezig is, of dat er handmatig geëxporteerd gaat worden. Voordeel van ETL is dat het proces gemakkelijker herhaald kan worden en geautomatiseerd plaatsvindt.

Wanneer er voldoende zekerheid is over de extractie kan een eerste analyseset beschikbaar worden gesteld. Tijdsperiodes en hoeveelheden zijn geheel afhankelijk van het soort bedrijfsproces dat wordt onderzocht. Met een jaar aan data kan ook geanalyseerd worden of er sprake kan zijn van seizoensinvloeden. Vaak is dan twee á drie jaar meer gewenst om beter te kunnen vaststellen of het patroon zich over de jaren heen herhaalt.

advertentie

www.pwc.nl

Tijd om uw kennis op peil te brengen?

Internal Audit Services

Jan Driessen

Tel: +31 (0)88 792 55 87



pwc

De internal audit functie is voortdurend in beweging. Des te belangrijker is het om als internal audit professional uw kennis te actualiseren. The Academy van PwC verzorgt uitdagende, praktische trainingen met een ruime selectie aan relevante internal audit onderwerpen. Lees hierover op www.pwc.nl/nl/pwc-academy/ of neem contact op met Jan Driessen via +31 (0)88 792 55 87.

Process mining

Bij de uitvoering van process mining bestaat het risico van 'analysis paralysis', verlamming door overmatig dooranalyses. Focus is de belangrijkste succesfactor bij een eerste process mining project. Er zijn vaak hooggespannen verwachtingen. Dat legt de lat om met concrete resultaten te komen ook hoog. De eerste focus wordt al aangebracht tijdens de scoping van het project.

Focus is de belangrijkste succesfactor bij een eerste process mining project

Verstandig is om tijdens de process mining de gestelde hypothesen te verfijnen, net zolang tot er een feitelijke bevestiging of ontkrachting van een (deel)hypothese wordt gevonden. Doe dit vooral gestructureerd en via een 'trial en error'-werkwijze. De toegevoegde waarde van de eerdergenoemde process mining tools is dat zij door middel van krachtige visualisaties en 'zoom'functionaliteit de mogelijkheid bieden om deze gestructureerde werkwijze efficiënt en effectief te ondersteunen.

Evalueer resultaten

Het is goed om er in deze fase domeinexperts bij te betrekken om de eerste bevindingen te toetsen. Hierdoor worden medewerkers die het proces dagelijks uitvoeren al in een vroeg stadium betrokken bij de procesanalyse. Enerzijds schept het vertrouwen in de verkregen (tussen)resultaten, anderzijds legt het de basis voor acceptatie van benodigde verbetermaatregelen. Bij een bewustwording van de mogelijkheden van process mining is het verstandig om genoeg tijd en aandacht aan deze fase te besteden. De praktijk leert dat de evaluatie zorgt voor vervolganalyses die gericht zijn op het inzichtelijk maken van voorheen 'onbekende' relaties.

De process mining tools zijn ook uitermate geschikt om op interactieve wijze via workshops de evaluatie te begeleiden. Hiermee kunnen verdiepings- en verduidelijkingsvragen vaak al tijdens de workshops worden onderzocht en beantwoord. Daarmee komt ook meteen een van de grote voordelen van process mining naar voren, namelijk de tijdwinst die het genereert in het analysetraject.

Neem maatregelen

Afhankelijk van de reikwijdte van een eerste process mining project, is het een terechte vraag of er al gedacht moet worden aan het nemen van verbetermaatregelen. Vaak worden er tijdens de evaluatie een aantal 'root-causes' voor gesignaleerde afwijkingen gevonden. Hieraan kunnen verbetermaatregelen worden gekoppeld. Wanneer process mining door de auditor wordt gebruikt in een operational audit, kan worden volstaan met het laten vaststellen van een actieplan voor verbetering. Het is dan aan de betreffende organisatie om de acties door te voeren. De auditor kan afspreken om met een vooraf bepaalde

frequentie vervolgprouce mininganalyses uit te voeren als extra middel om tot succesvolle uitvoering van het actieplan te komen.

Wat kun je ermee als internal auditor?

Process mining kan voor internal auditors veel betekenen. Allereerst, zoals in dit artikel eerder is genoemd, kan process mining de geautomatiseerde (bedrijfs)processen daadwerkelijk transparant maken. Met deze kennis van de processen kunnen internal auditors veel meer toegevoegde waarde voor de organisatie leveren. De proces- en risicoanalyses kunnen beter uitgevoerd worden omdat deze analyses worden gebaseerd op het werkelijke verloop van de processen in plaats van op de vanuit de interviews geëxtraheerde beelden van de gebruikers over het proces.

Een andere mogelijkheid die process mining voor internal auditors kan bieden, is dat men het ontwerp van het proces (opzet) met het werkelijke proces (bestaan en werking) kan vergelijken: of de opzet van het bestaan en de werking afwijkt. Met andere woorden, men kan de juistheid en betrouwbaarheid van het proces vaststellen. Kortom, als internal auditors meer inzicht in het proces krijgen, kunnen ze het management beter adviseren met betrekking tot de efficiëntie en effectiviteit van het proces. □

Noten

1. <http://www.processmining.org/>
2. <http://fluxicon.com/disco/>
3. <http://www.coney.nl/process-mining-software/> en <http://www.perceptivesoftware.com/products/perceptive-process/process-mining>
4. <http://www.qpr.com/products/qpr-processanalyzer.htm>

Bronnen

- Heijden, T.H.C. van der, *Process Mining project methodology: Developing a General Approach to Apply Process Mining in practice*, TuE School of Industrial Engineering, augustus 2012.
- Process Mining Manifest, Nederlandse versie.
- Process Mining op LinkedIn.



Maria Haasnoot Bezverhaya is IT-auditor bij de Departementale Audit Dienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën en heeft verschillende publicaties over process mining op haar naam staan. Ook geeft zij regelmatig lezingen en advies over dit onderwerp. Haar interesse gaat vooral uit naar process mining, softwarekwaliteit, IT-governance en projectmanagement.



Frank van Geffen is procesinnovator bij de Rabobank en voorzitter van de special interest group Process mining binnen het NGI. Continu verbeteren is voor hem een belangrijke drijfveer om zichzelf en anderen te ontwikkelen. Innovatie is voor hem een krachtig middel om op een andere manier te kijken en nieuwe verbanden te ontdekken.



THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS
**INTERNATIONAL
CONFERENCE**
LONDON / JULY 6-9, 2014



TIME TO MAKE THE CONNECTION

More than 2,000 internal auditors will visit London next year for the International Conference. Join them to hear about the latest developments in internal auditing and gain an international perspective on key issues and trends. Choose from specialist streams on topics including:

- Financial services.
- Fraud, bribery, and corruption.
- Risk and compliance.
- Internet audit tools and techniques.
- Managing with impact.
- Elevating corporate values.
- Public sector and non-profit organisations.
- CIA exam review.

Visit www.ic.globaliia.org to take advantage of early bird pricing and preferential rates at premier hotels in close proximity to ExCeL and London's top attractions.

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 **Frank Vrolijk**, voorzitter van EurCons, een belangenvereniging van zelfstandige professionals, en actief als coach en begeleider van internal auditdirecteuren en hun afdelingen. Betrokkenheid met IIA heeft hij vooral als een van de medeoprichters van IIA Nederland, als lid van de raad van tucht en als voormalig voorzitter van de VRO.

Internal audit en de interne werking



Tijdens de laatste IIA-conferentie, 'Auditors on the Beach', werd in de directors stream de stelling behandeld dat Internal Audit ook verklaringen aan derden zou kunnen verstrekken. Ik heb hiertegen geageerd en volgens mij was de meerderheid op mijn hand.

Certificering bij verantwoordingen naar 'buiten' is per definitie het werkterrein van de externe accountant, die hier zelfs een wettelijke status voor ontvangen heeft. Deze 'wettelijke controleur' wiens status aan de wet wordt ontleend, moeten wij niet willen vervangen en ik ga u uitleggen waarom.

De waardevolle kennis en ervaring die ik heb opgedaan in zowel het extern accountantsvak, het internal auditvakgebied en als bestuurder in het bedrijfsleven, kan ik in mijn werk als internal auditor benutten. De kracht van ons als internal auditors ontlent wij vooral aan onze inhoudelijke kwaliteiten als toetsers van de interne beheersing en de governance van en voor onze 'broodheren'. Onze interne auditfunctie laat ons tevens beoordelen of de eerste en tweede lijn hun werk goed hebben gedaan en of zij voldoende complementair zijn. Ook beoordelen wij de beheersing van de (primaire) operationele processen, waarbij het gebruik van 'guest auditors' uit de organisatie extra voordelen oplevert, waar ik u in een later artikel meer over hoop te vertellen. Naast inhoudelijke kennis vergt dit ook eigenschappen als integriteit, onafhankelijkheid, empathie en een gezonde dosis lef. Wij houden management en bestuur immers een spiegel voor. Gelukkig worden wij hierin ook ondersteund door onze gedragscode en beroepsregels. Wanneer ook de interne toezichhouders (audit committee, RvC, RvT)

niet naar ons luisteren is er nog de ultieme oplossing om onze opdracht terug te geven. Toegegeven, hier is moed voor nodig en gelukkig is dit nog nauwelijks voorgekomen.

De verleiding is groot om op de stoel van het management of bestuur te gaan zitten. Niet doen dus. Ook voor de internal auditfunctie dreigt het collisiegevaar. Ga hier pragmatisch mee om en behoedt, door een proactieve houding, de organisatie voor 'rampen' door voorafgaand aan de start van bijvoorbeeld projecten, mede te delen wat je oordeel zou zijn met betrekking tot de voorgestelde dan wel ontbrekende beheersmaatregelen.

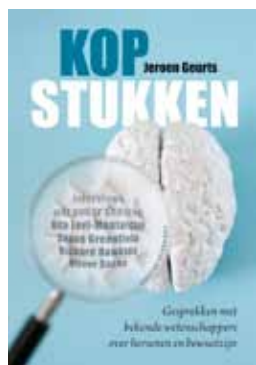
Wij geven als internal auditfunctie aanvullende zekerheid over de mate van in control zijn aan de hoogste management- en bestuurslagen van de organisatie in het belang van hen en de organisatie. Het afgeven van verklaringen aan externe partijen houdt het risico in dat wij het belang van derden voorop gaan stellen in plaats van de organisatie waarin wij functioneren. Met onze focus op interne werking onderscheiden wij ons ook van de externe accountant, hetgeen hopelijk duidelijkheid verschaft in wie wat doet. Schoenmaker blijf bij je leest, is een gezegde dat hier uitstekend van toepassing is op zowel de externe accountant als de internal auditor.

Ik ben er trots op dat wij als internal auditors de toegevoegde waarde leveren die men van ons verwacht. Hier hebben wij geen wetgeving voor nodig. Dus handen af van verklaringen naar buiten. Interne werking is onze kracht!

Ik heb Luc Steenvoorden bereid gevonden de volgende estafettecolumn te schrijven. Hij is van huis uit IT-auditor, heeft diverse vooraanstaande posities bekleed in ons vakgebied en gaat tegenwoordig als zelfstandig professional door het leven.

Kopstukken

Jeroen Geurts • Scriptum • ISBN 9789055946655 • € 19,95



Hersenswetenschappers werken continu aan het ontrafelen van de geheimen van ons brein. Hun ontdekkingen spreken enorm tot de verbeelding maar creëren soms ook verwarring: we kunnen steeds meer meten maar kunnen we ooit de hele menselijke geest begrijpen? En wat blijft er dan nog van 'ons' over?

In Kopstukken gaat Jeroen Geurts in op deze en andere interessante

dilemma's over hersenen, bewustzijn, vrije wil en het wetenschap-versus-religiedebat. Hij zoekt een aantal kopstukken uit de wereld van het hersenonderzoek op om hen persoonlijk aan de tand te voelen, onder andere Rita Levi-Montalcini, professor Oliver Sacks en bewustzijnsfilosoof Daniel Dennett. De rode draad in de gesprekken is steeds het bewustzijn en de houding van een wetenschapper in het maatschappelijk debat. De geïnterviewde wetenschappers geven verrassend eerlijke en soms controversiële antwoorden. Ook Geurts zelf is openhartig: in de discussie over wetenschap en geloof vraagt hij zich af of zijn eigen houding wel consequent en eerlijk is en trekt hij de conclusie dat je als wetenschapper niet met een vrijblijvend standpunt kunt weggelopen. Kopstukken is een unieke combinatie van een wetenschappelijk reisverslag met biografische en persoonlijke elementen. Het is een evaluatie van de grote filosofische vraagstukken binnen het hersenonderzoek, maar bovenal een ontdekkingsreis door de fascinerende wereld van de hersenen.

Het brein en emotionele intelligentie

Daniel Goleman • Business Contact • ISBN 9789047005339 • € 15



Wat zijn de voor- en nadelen van een goed of slecht humeur? Hoe kunt u uw brein het best trainen om creatiever te worden? Welke manieren zijn er om uw emoties op het werk te beheersen?

Daniel Goleman, vooraanstaand psycholoog en auteur van de wereldwijde bestseller *Emotionele intelligentie*, verzamelt in dit boek de laatste inzichten in het hersenonderzoek, en hoe die onze kennis over emotionele intelligentie

versterken. Dit kleine overzichtswerk is ideaal voor iedereen die kennis wil nemen van het nieuwste breinonderzoek en de implicaties ervan voor ons gedrag, thuis en op het werk.

Verleidingen aan de top – De psychologie van de macht

Jaap van Ginneken • Business Contact • ISBN 9789047006428

• € 19,95



Zodra mensen een hoge positie bereiken, gebeurt er iets met ze. Vrijwel iedereen maakt een psychologische transformatie door op het moment dat hij de top nadert. Bij sommigen leidt dat tot overmoed en roekeloosheid. Het gebeurt overal: bij bedrijven, stichtingen en de overheid, in Nederland en internationaal. En het is geen recente ontwikkeling. Van Ginneken laat in dit boek

aan de hand van analyses van een aantal staatshoofden zien wat er precies gebeurt als mensen regels naar hun hand kunnen zetten en de invloed van anderen opzij kunnen schuiven. Wat is het in het brein van topmannen dat hen uiteindelijk zo vaak overmoedig maakt en over de schreef doet gaan? Kan niemand de verleidingen weerstaan? En waarom zijn er zo weinig vrouwen op topposities?

Seks op het werk

Ria Harmelink • Haystack • ISBN 9789461260727 • € 16,95



De onderkop van dit boek is 'Alles over liefde en relaties tussen 9 en 5'. En daar valt een hoop over te zeggen want in Nederland worden, net als in het buitenland overigens, veelvuldig (seksuele) relaties aangegaan op het werk. Niet zo gek natuurlijk in deze tijd. We trekken niet meer om vijf uur de deur achter ons dicht om pas de volgende dag weer paraat te staan. En niemand staat ervan te kijken dat je

whatsappt, mailt, skypt, twittert en facebookt met je collega's buiten de kantooruren. Dan kan er al snel meer ontstaan dan alleen een collegiale band. Dit boek bespreekt op humoristische wijze hoe je het best aan een kantoorseksrelatie kunt komen, waarom we het toch doen (ook hier speelt het brein een grote rol) en hoe je ermee om moet gaan richting je collega's en leidinggevenden. De schrijver pleit voor een gedragscode, veel sekskantoorsetjes houden het namelijk geheim omdat ze bang zijn voor schade aan hun carrière. Door het boek heen staan 19 zeer openhartige verhalen van ervaringsdeskundigen. Kortom, een ontspannend boek voor onder de kerstboom.

Na vele jaren partner bij PwC geweest te zijn, werd Godert van der Poel gevraagd om hoofd IT Audit te worden bij Siemens. Drie jaar lang gaf hij vanuit München als lid van het managementteam medeleiding aan een intensief verandertraject om tot een vernieuwde internal auditfunctie te komen. Sinds kort is hij terug in Nederland, als CFO van Siemens Nederland. *Audit Magazine* sprak met hem.

De IAD als carrièreversneller

Drs. J.A. Man CIA

Welke filosofie hanteert de internal auditfunctie van Siemens?

“Kernpunt van de filosofie is het ‘growth & development model’. Dit komt er in het kort op neer dat iedereen binnen Corporate Finance Audit (CFA), zoals de internal auditfunctie genoemd wordt, onderdeel is van het internationale jobrotatie-model. Dat betekent elke drie tot vijf jaar een andere functie, zoals overigens gebruikelijk is bij veel grote multinationals. Dit leidt ertoe dat er voor zogenaamde carrière-auditors binnen Siemens geen plaats is. Iedereen stroomt door naar een andere jobfamily binnen Siemens.

Een tweede uitgangspunt is dat CFA één wereldwijde organisatie vormt, met ongeveer 350 medewerkers. Naast het wereldwijde hoofdkantoor in München heeft CFA een tiental regionale hoofdkantoren en een aantal satellietkantoren. De hoofdkantoren zijn ‘complete’ functies, die alle internal audit smaken huisvesten: operational, IT, compliance, forensic audit en transaction services (zeg maar ‘in house due diligence’). De satellietkantoren huisvesten minder mensen en bieden niet het volledige pakket aan dienstverlening, maar alleen financial en operational audit. Die kennis wordt dan vanuit de regionale hoofdkantoren aangeboden. Op centraal niveau in München is een vaktechnische afdeling. De grootte van de kantoren is gerelateerd aan de auditwerkzaamheden die op de desbetreffende locatie nodig zijn. In Nederland is overigens geen internal auditpersoneel gestationeerd.

Siemens heeft voor dit model gekozen omdat (ook) de voormalige internal auditfuncties (de afdelingen Corporate Operational Audit en Corporate Financial Audit) een omvangrijk omkoopschandaal bij een van de businessunits van Siemens een aantal jaren geleden niet heeft gedetecteerd. Reden om in 2007 beide afdelingen van in totaal zo’n 600 mensen samen te voegen en te transformeren tot een compleet nieuwe afdeling. Maar eigenlijk is de afdeling van de grond af aan opnieuw opgebouwd met nieuwe medewerkers. Deze transformatie was in 2008 voltooid.”



Godert van der Poel RA is per 1 oktober 2013 CFO van Siemens Nederland nv. Daarvoor was hij drie jaar werkzaam bij Corporate Finance Audit (CFA) van Siemens A.G. in München. Hij was hier onder meer verantwoordelijk voor IT-audit, de sector Healthcare en personeelszaken in het managementteam van CFA. Daarvoor was hij ruim 22 jaar (waarvan bijna 18 jaar als partner) verbonden aan PwC.

Over Siemens

Siemens heeft ongeveer 370.000 medewerkers in 190 landen, waarvan ongeveer 2300 in Nederland. De wereldwijde omzet bedroeg volgens het jaarverslag 2011/2012 ongeveer 80 miljard euro (waarvan ongeveer 800 miljoen in Nederland), verdeeld over vier sectoren: Energy (onder andere elektriciteitscentrales en windturbines), Healthcare (onder andere MRI- en CT-scanners, diagnoseapparatuur), Industry (onder andere procesautomatisering, elektrische motoren, kraanbesturingsystemen en dergelijke) en Infrastructure & Cities (onder andere verkeerssystemen, treinen, trams en metro's).

carrière binnen CFA. Zo stromen bijvoorbeeld operational auditors door naar de operatie, financial auditors naar de financieelkolom en compliance auditors naar compliancefuncties. Verder heeft CFA actief gezorgd voor een internationale, interculturele samenstelling, wij herbergen op dit moment zo'n dertig verschillende nationaliteiten. Daarnaast is voor bijvoorbeeld de operational audit afdeling kennis van de operatie essentieel. Daarom zijn voor deze tak veel medewerkers (zo'n 70 tot 80%) afkomstig van Siemens zelf. De specifieke kennis van de operatie van Siemens die broodnodig is om goede operational audits uit te kunnen voeren is nu eenmaal met name binnen Siemens zelf voorhanden. Voor de financial auditors



Artist impression van de Avenio tram van Siemens voor Den Haag.

Hoe heeft CFA deze transformatie aangepakt?

“Om een growth & developmentmodel echt werkend te krijgen, moet je heel veel energie stoppen in werving en selectie. Wij hebben gekozen voor de methodologie van Egon Zehnder. In al onze wervingsgesprekken wordt expliciete aandacht besteed aan ambitie, drive en ervaring. Naast deze methode ben ik zelf bijzonder gecharmeerd van het boek *Top talent, de 9 universele criteria* van Ralf Kegtman. Als voorbeeld kan ik noemen het vragen naar iemands interesse buiten het werk. Daar moet een balans tussen zijn, het is gezond om naast je werk ook andere ambities te hebben. Maar mensen die tijdens een sollicitatiegesprek vlak zijn en pas opbloeien als hun hobby ter sprake komt, tja, dan is er sprake van een zekere onbalans en onvoldoende passie en zelfmotivatie voor het werk, het tweede criterium van Kegtman.

Zonder de juiste medewerkers is de gekozen filosofie niet te realiseren. Iedereen die een functie binnen CFA bekleedt is aangenomen met het oog op wat hij ná Internal Audit gaat doen, of in ieder geval dát hij iets na Internal Audit kan gaan doen. Je kiest voor een carrière binnen Siemens, niet voor een

wordt voornamelijk geworven bij de Big Four; daar zitten over het algemeen kwalitatief sterke financial auditors. De IT-audit zoekt het niet alleen bij de IT-auditafdelingen van de Big Four, maar juist ook bij die organisaties die daadwerkelijk ervaring hebben met het implementeren van ERP (lees SAP) systemen.”

Hoe zorgen jullie ervoor dat de auditkennis van het team op peil blijft?

“Iedereen start met een stevig onboardingsprogramma van een tot twee weken, waarin de auditmethodologie en werkwijze van CFA, naast Siemens algemene kennis, centraal staat. Daarnaast hebben we een CFA University Campus opgestart, die inmiddels tot een programma is verworden waarin naast een jaarlijkse bijeenkomst voor het volledige team, alle medewerkers worden klaargestoomd voor hun volgende functie. Verplichte modules per jobfamily zijn hier onderdeel van. Verder is er een uitgebreid career coaching system en een mentoringsysteem. Career coaching is intern CFA en mentoring is een specifiek Siemens-programma. Bijna iedereen heeft

een mentor (een ervaren Siemens-manager), waarmee je gemiddeld een paar keer per jaar spreekt en die jou begeleidt (en helpt) in je carrière binnen het bedrijf.

Uiteraard kent CFA een strak beoordelings- en performance-metingsysteem, dat aansluit bij de hoge ambitie van de afdeling. En, zoals gezegd, kent de afdeling veel hooggekwalificeerde auditors afkomstig van de Big Four. Die kunnen uitstekend auditen. Wij werken met gemengde teams en een grondige auditmethodologie, op die wijze leren de CFA medewerkers die geen auditachtergrond hebben het auditvak snel genoeg.”

Julie hanteren jullie filosofie nu een kleine vijf jaar. Werkt het?

“Ja. Van de 200 CFA-medewerkers die de laatste jaren gerooteerd zijn heeft 90% een laterale stap, of een stap omhoog gemaakt. Slechts 5% heeft een stap terug gedaan. Er zijn eigenlijk maar weinig afvallers, een enkeling kan het hoge tempo niet bijbenen en de verwachtingen niet waarmaken en ja, ook Siemens verliest wel eens iemand aan de concurrentie. In alle eerlijkheid, met name in de opkomende markten is het

auditor heeft op zijn niveau exposure naar de business en kan zich van zijn beste kant laten zien: omdat hij dat wil, omdat dat goed is voor zijn carrière en omdat dat goed is voor zowel CFA als Siemens als geheel. Inmiddels is ook al een alumni-programma opgericht. Want hoe interessant de ex-auditors hun nieuwe functies ook vinden, velen missen de cultuur van CFA en het unieke inzicht dat een internal auditfunctie nu eenmaal heeft op wat speelt op centraal niveau.”

Kort samengevat, wat is nu de sleutel tot succes?

“Ten eerste: zorg dat je toptalent werft. Ten tweede: de intrinsieke drive van de medewerkers zelf. Ten derde: het intrinsieke vermogen van de medewerkers om zich te profileren bij de business. En ten vierde: een centrale, faciliterende rol via opleidingen, mentorschap, coaching en een strak beoordelingssysteem gericht op performance.”

Is jullie filosofie ook hanteerbaar voor kleinere internal auditfuncties?

“Volgens mij kan elke internal auditfunctie onze filosofie hanteren. Je moet dit natuurlijk wel als strategisch uitgangspunt definiëren en de CAE moet ondubbelzinnige support van de raad van bestuur hebben. Maar, het valt of staat met het aan boord halen van de juiste mensen.”

Iedereen die een functie binnen CFA bekleedt is aangenomen met het oog op wat hij ná Internal Audit gaat doen

lastig om goede mensen te vinden en te houden. De competitie om talent is daar behoorlijk hevig: er is veel werk, veel vraag en weinig aanbod. Bewijs dat de doorstroom werkt blijkt ook uit het feit dat nu nog maar een stuk of dertig medewerkers binnen CFA werkt dat er in 2008 ook werkte. Diverse ex-CFA-medewerkers zijn inmiddels CFO, Head of Accounting of bekleeden managementposities in IT.”

Hoe vinden de internal auditors hun ‘nieuwe’ functie?

“Die vinden ze meestal zelf. Het feit dat we veel aandacht besteden aan de kwaliteiten van onze medewerkers is door de business inmiddels herkent. Business management komt tijdens onze audits en projecten in aanraking met onze medewerkers. Gekoppeld aan de interne drive van de medewerkers (ze hebben immers voor een carrière binnen Siemens gekozen) om na een aantal jaren een nieuwe uitdaging op te pakken, blijkt dit vaak tot aanbiedingen te leiden. Ik merk daarbij overigens graag op dat er van haantjesgedrag en onderling gekonkel om jezelf optimaal ‘in de kijker te spelen’ nauwelijks sprake is. Daarbij zij opgemerkt dat CFA haar toptalenten wel in auditrollen brengt waar zij veel exposure naar de business hebben. Zo worden zij bijvoorbeeld verantwoordelijk voor één van de ongeveer vijftien Global Audit Topics die gezamenlijk de kapstok van het wereldwijde auditplan vormen. Maar elke

advertentie

EEN COMMUNICATIEVE INTERNAL AUDITOR DIE KANSEN PAKT. DAT TELT.

BDO is er van overtuigd dat het binnen onze dienstverlening om mensen draait. Dat geldt voor onze klanten, maar ook voor onszelf. Dus als je als internal auditor werkelijk van meerwaarde wilt zijn, dan moet je niet alleen over vakkennis beschikken. Je moet ook luisteren, meedenken en ambities nastreven. BDO is op zoek naar een Senior Internal Auditor (m/v) voor de financiële sector die vanaf de eerste dag het klantcontact wil aangaan. Die het in zich heeft om een vertrouwde adviseur voor zijn klanten te zijn en zich op professioneel en persoonlijk vlak optimaal wil blijven ontwikkelen.

Ga voor alle voordelen van een carrière bij BDO naar werkenbijbdo.nl of neem contact op met John Hijmans, partner Risk Advisory Services, via (030) 284 97 15 of john.hijmans@bdo.nl.

Omdat mensen tellen.



NBA-training 'Zeg wat je ziet'

NBA heeft haar leden die werkzaam zijn als internal auditor of als overheidsaccountant verplicht een training 'Zeg wat je ziet' te volgen. Het IIA-bestuur heeft als beroepsorganisatie van de internal auditors besloten deze training in 2014 aan te bieden, met een casuïstiek volledig gericht op de internal auditors. Dit geeft u de gelegenheid om in kleine groepen met uw collega's uit het vak te oefenen in conflictmanagement en het bespreekbaar maken van 'moeilijke' issues met uw klant.

De training wordt gegeven door een gedragskundige en een acteur. Op verzoek kan ook een in-house training worden verzorgd. We laten het u weten wanneer deze training wordt opengesteld voor inschrijvingen.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het IIA-bureau.

Activiteitenkalender

Training Misleiding in control

10 en 11 december 2013

Training Financial Auditing

12 en 13 december 2013

Training Auditen van soft controls

17 en 18 december 2013

Training Governance, Risk & Compliance, op maat gemaakt voor de internal auditfunctie

19 december 2013

Training Governance, risk management & compliance (GRC)

14 en 15 januari 2014

Kritische gedragstraining voor internal auditors, een must als competentie!

23 januari 2014

Training Data analyse en process mining

30 januari 2014

International Conference 2014 – London

6-9 juli 2014

Thijs Smit ECIIA president



Thijs Smit has been elected President of ECIIA following the body's annual conference in Vienna at the beginning of October. He is expected to serve in the position for one year.

"This is an exciting time for internal audit," he said on taking up the presidency, "and I am very pleased to be able to bring my experience to ECIIA at a time when it is making its influence felt in among decisionmakers and participants in the European corporate governance arena." "In the last twelve months alone, we have relaunched our website, produced a brochure with our European associates on the future of corporate governance and published, for the first time, an annual report on our lobbying and advocacy initiatives. I am hoping to build on that success in getting the voice of internal audit heard."

Smit has been an internal auditor for 35 years, is a former President of IIA Netherlands and has been a member of the Board of Global IIA where he sat on its Ethics Committee and its Audit Committee.

He succeeds Marie-Hélène Laimay who becomes Vice President. Melvin Neate was also elected to the ECIIA Management Board. He is past President of the Chartered Institute of Internal Auditors – UK and Ireland and is Non-Executive Director at the Office of Rail Regulation.



Michel Kee (I) en Harrie de Poot.

President's Dinner 2013

Tijdens het jaarlijkse IIA President's Dinner op 2 november jl. is de 'Tulp van Verdienste' weer uitgereikt. In het stadhuis in Gouda ontvingen Petra de Bie, Dion Veldhuyzen en Harrie de Poot uit handen van IIA-voorzitter Michel Kee deze blijk van waardering voor hun grote inzet voor de vereniging.

Gedurende het diner zorgde een tafelhoochelaar voor de nodige verrassingen. Aan de enthousiaste reacties van de bijna honderd gasten te horen was het een zeer geslaagde avond met een heerlijk diner. Het diner werd mede mogelijk gemaakt door FSV Risk Advisory.

Certificaat kwaliteitstoetsing voor Robeco

IIA heeft een kwaliteitstoetsing uitgevoerd van de internal auditfunctie van Robeco, mede namens NBA en NOREA. Frans Wolf, voorzitter van het College Kwaliteitstoetsingen overhandigt het certificaat aan Peter Breur, Chief Audit Executive van Group Internal Audit Robeco.

Breur: "Wij zijn trots op de uitkomst van deze toetsing en zien het certificaat als een bevestiging van ons voortdurend streven naar kwaliteit, een van de kernwaarden van Robeco Groep. Met de juiste deskundigheid en systematische aanpak zullen wij trachten een bijdrage te blijven leveren, zowel aan de prestaties van de organisatie als ook aan onze beroepsgroep."



IIA feliciteert de geslaagden!

Nieuwe RO's tot en met november 2013

Ineke Aerts | Saraï Arnhem | Dirk Bakker | Jean-Louis Bakx | Erwin Blom | Michael Blom | Onno Brouwer | San Emmen | Danielle Goossens-Volten | Dirk Jan Jacobs | Bastemeijer John | Erwin Koster | Heino Lageveen | Arne Lambert | Karinne Luisa | Bert Pruijn | Cors Punt | Jan Rodenburg | Diederick Salis | Birgit Stein | Freek Wegerif | Fenna Wegman | Martijn Wesseling | Reinout Wiersma

Nieuwe CRMA's tot en met oktober 2013

Jan Arends | Ruud Bartelink | Carlo Bavius | Peter Berger | Arie Beunis | Tjasse Biewenga | Pieter de Boer | Pieter Boot | Paul Bosch | Esther Bosch | Sytske Breedveld-Krans | Wouter van Catz | Satish Chanchal | Pierre-Arnaud Cresson | Antoine Dröge | Hans Duivenvoorden | Marco Francken | Martijn Gardenier | Tessa de Haas | Paul Hamburger | Peter van Herwaarden | Erik Hessels | John Hijmans | Martijn Hin | Sam Huibers | Martha Jessurun | Eduward van de Kamp | Korstiaan Kegel | Jacob Kleijwegt | Mark Kokke | Ben de Koning | Marcel Kuiper | Albert Kupperts | Kim van der Leer - Doomen | Willem-Jan Megens | Tjibbe Moed | Rinaldo Mohunlol | Jos Motzheim | Maarten Nederstigt | Arjen van Nes | Alex Nieman | Marco Noordzij | Erick Noorloos | Carin van Oosten | Rutger van Os | Carlo Pietersma | Leen van der Plas | Jan Plas | Renco van de Pol | Marinus de Pooter | Fred Pranata | Marcel Prinsenbergh | Peter Rozier | Ilse Schmidt | Gerrit Willem Schuurman | Abbas Shahim | Koos van der Spek | Gerald Stacie | Jeffrey Swaving | Tom Thöenes | Jean Pierre Thoni | Robbert Tiemens | Vanita Toewar | Martijn Tolsma | Ahmet Ucar | Marc van der Veen | Cees Visser | Marcel van de Wal | Mickey van Wieringen | Niels Willeboordse | Paul Wolff | Lai Man Wu

Nieuwe CIA's tot en met oktober 2013

Brechtje Anthonisse | Amaya Anton | Sandra Bacon | Jochem Beens | Bilgehan Bellikli | Jacob Bij | Tjakko Boer | Fazil Bölükbas | Rinus Bondt | Benjamin Boothe | Willem Johannes Buijs | Victor Buitelaar | Anca Constansia | Milyska van den Dolder-Jansen | Dennis Driessen | Hans Duivenvoorden | Agripino Eugenio | Gerard Peter Eijkhoff | Tom Garssen | Peter Griffioen | Jaco Henrik Janssen | Fred Jekel | Mark de Jong | Petrus Cornelis Hulskamp | Anand Kawde | Jan Peter Keizer | Maurice Klaassen | Jeroen Kneppers | Rudolph Kroll | Greg Kromosoeto | Kim Leer - Doomen | Tom Dutilh | Inese Levine | Yi Ju Liaw | René van Lubek | Richard Luijken | Jeroen Luit | Rémi Médevielle | Rinaldo Mohunlol | Robert Morit | Jip Olieroock | Ruud Oude Avenhuis | Jervis Parris | Margriet Pel | Sjoerd Reukers | Menno Rieff | Kees Riemens | Frederik Rijk | Jeroen Robbe | Reinoud Roëling | Lucia Romijn | Michel Sijben | Stijn Snoek | Ranu Soerjoesing | Hans Stander | Jeroen Thöenes | Suti Tomesen-Pang | Maikel van Tuijl | Peter Johannes Vermeulen | Klaas Peter Vietje | Jan Visser | Peter van der Wal | Björn Walrave | Freek Wegerif | Wouter Westerink | Mickey Wieringen | Harry van der Wijk | Anton de Wit | Chieh Wu | Elles van Zetten | John Zuidjerhoff



Uitreiking diploma Executive Internal Auditing Programme

Op 1 november 2013 hebben de volgende studenten hun diploma ontvangen:

Achterste rij v.l.n.r.:

- Oscar Haffmans: Internal audit in de extended enterprise
- Giulio Ockels: Vertrouwen en controle vanuit management control perspectief benaderd
- Marleen Tijhuis: Gedragsmanagement en auditing; Valt gewenst gedrag van auditees te managen?
- Roos van de Poel-Versloot: Als het besluit Beheerst Beloningsbeleid Wft 2011 het normenkader vormt

Voorste rij v.l.n.r.:

- Eline Dekker: The Internal Audit Function and Project Success
- Geri Fränzel-Specht: Externe kwaliteitstoets; alternatieve kwaliteitstoets voor de kleine IAF
- Noortje de Rooij: De internal auditor en de kunst van het vertrouwen
- Michelle Goijer: Three Lines of Defense bij Nederlandse financiële instellingen
- Lianne van Exel: Internal Auditor's Influence on the Strategy Process

Niet op foto:

- Sjon van der Kleij: Strategische analyse van auditbevindingen
- Lothar Snellen: Een standaard voor integraal risicomangement ontwerp
- Peter Vietje: Compliance en Internal Audit

Wij wensen onze alumni veel succes bij hun verdere carrière. Daarnaast hopen wij dat zij deelnemen aan activiteiten die EIAP in de toekomst organiseert.

CIA review course voor examen

Het Executive Internal Auditing Programme (EIAP) van de Amsterdam Business School (ABS) organiseert jaarlijks trainingen ter voorbereiding op de CIA-examens voor Part 1, Part 2 en Part 3. U kunt de hele training volgen, maar u kunt zich ook voor afzonderlijke Parts opgeven. Het examen kan voor ieder deel worden afgelegd op elk gewenst moment van het jaar. Voor kosten en nadere informatie verwijzen wij naar <http://www.iaa.nl/iaa-academy/certificering>.

Data

In de periode april tot en met juni 2014 worden de trainingen op de UvA, Plantage Muidergracht 12, 1018 TV Amsterdam, weer gegeven. De docent is drs. Jack Davidsz RA CIA. De trainingen vinden op dinsdagavond plaats van 18.30 tot 21.00 uur:

- Part 1: 1 april en 8 april 2014
- Part 2: 13 mei en 20 mei 2014
- Part 3: 3 juni, 10 juni en 17 juni 2014

Kosten

Voor het volgen van de afzonderlijke Parts wordt € 300 vergoeding gevraagd. Schrijft u zich tegelijk in voor alle drie de Parts, dan krijgt u eenmalig een korting van € 100 op het totaal. Voor studenten en alumni van de EIAP-opleiding is de deelname aan de training geheel kosteloos. Alumni betalen alleen eenmalig inschrijfgeld bij inschrijving van € 100, ongeacht het aantal avonden dat zij volgen.

Bij de training wordt gebruikgemaakt van de CIA reviewboeken van Gleim (meest recente druk). De deelnemers dragen zelf zorg voor de aanschaf van deze boeken. Dit kan bij www.gleim.com.

U kunt zich aanmelden via www.abs.uva.nl/eiap.

Onderzoek 'Personality and internal auditors'

Dr. Michael Tophoff en dr. Bob van Kuijk RA RC, beiden docent aan de EIAP-opleiding, verrichten met ondersteuning van de Stichting Vaktechnisch Onderzoek - IIA Nederland onderzoek naar de persoonlijkheidskenmerken van internal auditors.

Het onderzoek beslaat een periode van twee jaren en gaat officieel van start op 1 januari 2014. Inmiddels zijn de voorbereidende werkzaamheden gestart. Het onderzoek tracht het inzicht te vergroten in de karakteristieken die nodig zijn in de verschillende fasen van het auditproces.

What's in a name?

Zou je hetzelfde project anders beoordelen of andere beslissingen nemen als deze alleen een andere naam had? De meeste managers of auditors zouden deze vraag uiteraard beantwoorden met 'nee'. Toch geeft onderzoek aan dat de naam een belangrijke eerste impressie geeft en wel degelijk invloed heeft op het beeld dat mensen ergens van hebben en ook hoe verdere informatie (positief of negatief) geïnterpreteerd wordt.

Deze eerste indruk kan zelfs belangrijke feitelijke informatie over kwaliteit overheersen. Zo gaven mensen in een andere studie een hogere score op de dimensie 'sport' aan een hotel met een sportieve naam (Alpine) maar met slechtere sportfaciliteiten dan aan een hotel met objectief betere sportfaciliteiten maar een niet sportieve naam (Edelweiss).



Framing

ESAA promovendus Nick Benschop (aio) doet onderzoek naar Framing van IT-Projecten. Onderdeel hiervan is zijn onderzoek naar de invloed van een projectnaam op het projectbeeld, de risicopercepties en de uiteindelijke investeringsbeslissingen. Benschop is op zoek naar praktijkvoorbeelden en komt graag in contact met mensen die een of meer antwoorden kunnen geven op onderstaande vragen.

Hij is bereikbaar via: benschop@ese.eur.nl

1. Bent u als auditor bekend met voorbeelden uit de praktijk van projecten waarbij de naam duidelijk een positieve, motiverende, negatieve of misleidende invloed had over hoe mensen tegen het project aankeken en welke beslissingen er genomen werden?
2. Wat zijn volgens u voorbeelden van goede of juist slechte projectnamen die u bent tegengekomen? Wat maakt deze namen zo goed of slecht?

De internal auditor in het publieke domein



Afgelopen november verscheen een nieuw boek van onze wetenschappelijk directeur van de Internal Auditing & Advisory-opleiding prof.dr. Mark van Twist. Het boek *De internal auditor in het publieke domein* neemt de vastgelegde basisbeginselen van het auditvak weliswaar als vertrekpunt, maar laat vervolgens zien hoe de invulling ervan in het publieke domein tot spanningen en dilemma's kan leiden.

De praktijk van Internal Audit is weerbarstig en het werkveld waarin de internal auditor opereert is sterk in beweging. Internal Audit is daarom als professie ook niet scherp begrensd, maar

vormt juist het label voor een dynamisch en zich sterk ontwikkelend vakgebied dat op tal van plekken nadere verkenning en verdieping verdient.

Dit boek wil de discussie over de spanningen en dilemma's van het vak van de internal auditor verder voeren en reikt handvatten aan voor reflectie op de eigen praktijk van elke internal auditor. Het biedt een basis voor een volgende stap van beginnende en ervaren internal auditors in het publieke domein en helpt hen in de reflectie op hun eigen vakgebied en hun verdere professionalisering.



Module BIV/AO

De module BIV/AO (Bestuurlijke Informatieverzorging en Administratieve Organisatie) maakt deel uit van onze reguliere RE- en RO-opleidingen, waarvoor ook losse inschrijving mogelijk is. Deze module heeft tot doel de student in staat te stellen om een organisatie te beoordelen op de kwaliteit van de genomen beheersmaatregelen en de kwaliteit van de bestuurlijke informatieverzorging. Aan de hand van het referentiemodel van Starreveld wordt beoordeeld in hoeverre een organisatie 'aantoonbaar in control' is.

Verdieping

De module bestaat in totaal uit veertien colleges. Daarbinnen kunnen studenten kiezen voor twee colleges verdieping in overheidsproblematiek of verdieping in de problematiek bij financiële instellingen. De colleges worden op vrijdag op de Erasmus Universiteit Rotterdam gegeven in de periode 28 februari tot en met 13 juni 2014. Daarnaast maken de studenten tien oefenvraagstukken thuis, die individueel worden nagekeken. Ook kan worden deelgenomen aan het schriftelijk tentamen. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Miranda Snel: wsnel@ese.eur.nl, tel.: 010-4082437. Zie ook www.esaa.nl.

Tussen Audit en Advisering

De Stichting Vaktechnisch Onderzoek – IIA Nederland heeft geld beschikbaar gesteld voor het onderzoeksproject 'Tussen Audit en Advisering: dilemma's van nieuwe rollen voor de internal auditor'. Dit onderzoek zal worden uitgevoerd onder leiding van prof.dr. Mark van Twist, wetenschappelijk directeur van de Internal Auditing & Advisory-opleiding. Het onderzoek beoogt inzicht te bieden in de veranderende rol van de auditor en een bijdrage te leveren aan de professionele ontwikkeling van individuele auditors. De beoogde einddatum van het onderzoeksproject is het 3e kwartaal 2014.

In memoriam Hans Blokdijk

Dr. J.R. van Kuijk*

We zijn inmiddels alweer in de winter van 2013 beland. De economische crisis lijkt voorbij in Nederland, maar in de ons omringende landen gloren meer lichtpuntjes. Zou het onze krenterigheid en somberheid zijn die ons de das om doen?

In deze column keer ik met mijn gedachten terug naar de zomerse dagen dit jaar in Frankrijk. Terwijl mijn familie nog in ruste was en ik het ontbijt voorbereidde, kreeg ik op mijn smartphone het bericht dat Hans Blokdijk op 78-jarige leeftijd was overleden.

In de accountancymedia hebben veel mensen hem herdacht. Hans Blokdijk was decennialang een onafhankelijke denker die bijzonder kritisch was op het accountantsberoep. In mijn eigen leven speelde Hans ook zeker acht jaren een belangrijke rol als begeleider van mijn promotieonderzoek. In dit onderzoek kwam ik een aantal keren vast te zitten. Voor mij was het een tijd van eenzaamheid. Niet dat ik op sociaal vlak geen contact had, integendeel. In privé en werk gebeurde veel. Kortom, een bruisend bestaan. Maar wetenschappelijk onderzoek vindt in alle rust plaats en daarvoor moet je je in stilte terugtrekken.

De amusante gesprekken met Hans boden altijd weer lichtpuntjes en gaven mij het vertrouwen om de klus uiteindelijk te klaren. Naast mijzelf was hij misschien ook wel de enige die er vertrouwen in had dat ik het proefschrift ging afronden. Als ik vast zat, zei hij vaak: “Ga gewoon gieteren”. Daarmee bedoelde hij dat je gewoon alles wat in je opkwam moest opschrijven, schrappen kon immers altijd nog. Ook wees hij mij steevast op het minimale gebruik van voetnoten. Dat vond hij verstorend. Hij was van mening dat als je voetnoten gebruikte, dat ook echt nodig moest zijn. Maar, zo redeneerde hij, als je het niet van belang vindt om in de hoofdtekst te

plaatsen, waarom is het dan überhaupt nog relevant. Een perfecte cirkelredentatie.

Hans – net als Ronald Coase die dit jaar op 102-jarige leeftijd stierf – was een voorstander van onderzoek dat ertoe deed. Hans typeerde veel Amerikaans auditingonderzoek als ‘telefoonboekenonderzoek’. Als je een telefoonboek gaat onderzoeken door er allerlei statistische technieken op los te laten, vind je altijd wel een verband. Coase formuleerde dat als volgt: “Als je gegevens maar lang genoeg martelt, zullen ze toegeven.” Hans was dan ook een vurig aanhanger van fundamenteel onderzoek.

Onze wegen hebben zich na afronding van mijn onderzoek meer en meer gescheiden. Dat was niet verwonderlijk, want nog geen twee weken na de promotie werd mijn eerste dochter geboren. Dit bracht natuurlijk een andere dynamiek in mijn leven. Als ik een sigaar zie denk ik vaak weer aan Hans. In de studententijd rookte ik af en toe sigaren, maar was daarmee gestopt toen ik ging werken. Hans had mij tijdens mijn eerste contact in 1990 opnieuw aangestoken met zijn Elisabeth Bas. Dat resulteerde erin dat ik af en toe een sigaar met hem meerookte. Tijdens onze ontmoetingen leek het alsof de hemel openging en nieuwe ideeën afdaalden. Ook nu nog – zo op een lome zomerdag – kan ik echt genieten van een Cohiba of een meer betaalbare Corona van Justus van Maurik. Saignant detail is dat Van Maurik een aanhanger was van het spiritisme, het geloof dat de mens na zijn dood als geest voortbestaat en in staat is om met de levenden te communiceren. Ik geloof daar niet in. Wel aan de herinnering aan de inspirerende man aan wie deze column is gewijd!

* Actief in Serum Consultancy (www.serum.nl) en Orange Executive Search (www.orangesearch.nl). Via Lime Tree Research & Education is hij programme director van het Executive Internal Auditing Programme aan de UvA.

HackLAB voor Internal Auditors

Begrijpen is essentieel voor het effectief aanpakken van cybercrime binnen uw organisatie!



In de huidige wereld speelt ICT een fundamentele rol; "Cyber" is overal, en 'raakt alles' (Dick Berlijn - voormalig oud commandant der Strijdkrachten en nu senior board advisor bij Deloitte). Juist door deze sterke afhankelijkheid van ICT ontstaat een kwetsbaarheid. Organisaties dienen zich hiervan bewust te zijn en hoe zij zich kunnen wapenen tegen de toenemende mate van Cyber Crime.

Waar Cyber Crime eerst voornamelijk op de agenda stond van de ICT afdeling is het tegenwoordig niet meer weg te denken uit het Internal Audit plan en wordt het meer en meer besproken in de board room. Ondanks de erkende noodzaak zien Internal Audit afdelingen ruimte voor verbetering om op de juiste manier zekerheid te verkrijgen over de beheersing van de cyber risico's.

Ons doel is om organisaties bekend te maken met de ernst van de ontwikkelingen op het gebied van Cyber Crime en de impact die dit kan hebben op de bedrijfsvoering. Het creëren van 'awareness' binnen de

organisatie zien wij dan ook als een belangrijke eerste stap. Daarnaast bieden wij inzicht in welke preventieve, maar vooral ook welke detectieve en correctieve maatregelen geïmplementeerd kunnen worden om organisaties te beschermen tegen hacking aanvallen.

Het toenemend aantal incidenten en de ernst ervan geeft weer dat organisaties er niet omheen kunnen. Het is niet meer de vraag of u gehackt wordt, maar wannéér dit gaat gebeuren.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen Deloitte Risk Services,

Rob de Leeuw

Email: rdeleeuw@deloitte.nl
Phone: +31 652 048 367

Martijn Knuiman

Email: mknuiman@deloitte.nl
Phone: +31 620 789 847



cutting through complexity

IT ADVISORY

Hoe ziet *uw* IT-audit agenda eruit?

Is uw IT-audit agenda gebaseerd op echte IT-risico's of voornamelijk op aanwezige kennis? KPMG heeft een onderzoek uitgevoerd onder 400 organisaties in 21 landen, met verrassende resultaten.

www.kpmg.com/nl/iasurvey

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.

Contact

Alex van der Harst
vanderharst.alex@kpmg.nl

Mariska Ooms-Pieper
ooms-pieper.mariska@kpmg.nl

Bel: (020) 656 7890
kpmg.nl

