

AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 4 2016 JAARGANG 15



Thema: TRANSPARANTIE & COMMUNICATIE

Goed ondernemingsbestuur: koers op cultuur en langetermijn-
waardecreatie | Wen er maar aan: openheid van cultuur als auditobject



AUDIT PEOPLE

**INTERIM
WERVING & SELECTIE
TRAINEESHIP
ADVIES EN BEGELEIDING**

Audit Magazine wordt uitgebracht namens het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland) en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO).

Bijdragen kunnen worden gemaïld aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Naeem Arif EMIA RO
Ir. Gezina Atzema RO
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Drs. Huub van Hout RA CIA
Jip Olieroock MSc RO CIA
Björn Walrave RO CIA
Raymond Wondergem MSc RO
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO



Nederland

E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl, www.iia.nl



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga
info@vm-uitgevers.nl
tel.: 035-6462623

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Senefelder Doetinchem

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement gratis aanvragen bij het IIA.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

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

© 2016 VM uitgevers, Olympia 1a, 1213 NS Hilversum
ISSN: 1570-856X

Is transparantie een wondermiddel?

V

oor u ligt het vierde nummer van *Audit Magazine* van 2016. Deze editie is gewijd aan het thema transparantie. Een woord dat lijkt te horen bij het huidige tijdsgewricht. Het woord transparantie heeft in beginsel een positieve connotatie. Wie is er nu tegen transparantie? En is transparantie een middel of een doel op zich?

De afgelopen jaren hebben diverse wetten, regels en codes het licht gezien die transparantie min of meer afdwingen. De vraag is natuurlijk: is transparantie een wondermiddel dat altijd tot de gewenste (gedrags)effecten leidt? De Code Tabaksblat uit 2003 heeft fraudes of schandalen niet kunnen voorkomen. En met het afdwingen van transparantie over de topinkomens in de private sector werd een dempend effect in de stijging van topinkomens beoogd. Wij weten nu dat deze transparantie waarschijnlijk heeft bijgedragen aan precies het omgekeerde. De topinkomens zijn daarna alleen nog maar harder gestegen.

Transparantie omtrent het overheidsbestuur hebben we in Nederland sinds 1991 geïnstitutionaliseerd door middel van de Wet openbaarheid van bestuur. De afgelopen 25 jaar hebben menig journalist en andere belanghebbenden een beroep gedaan op deze wet. Een nieuwe ontwikkeling is dat sinds kort de auditrapporten van de Auditdienst Rijk (ADR) actief openbaar gemaakt worden. Een belangwekkende ontwikkeling die in eerste instantie diverse vragen oproept. We hebben de algemeen directeur van ADR bereid gevonden om hier haar licht over te laten schijnen.

Naast de vaste rubrieken hebben we in dit nummer een aantal artikelen waarin het thema transparantie vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht. Het artikel van prof.dr. Mark van Twist handelt over transparantie in relatie tot internal auditing. Moeten auditors transparantie omtrent de auditresultaten principieel benaderen of juist pragmatisch? Wij spraken met de man achter de code die iets minder bekend is: Code Openbaar Bestuur. Het artikel van Kees Maat gaat in op de drie principes uit de retorica in relatie tot auditrapporten. Wij spraken ook met het hoofd IAF van De Nederlandsche Bank over hun gewijzigde auditrapportages.

En, last but not least, een interview met prof.dr. Jaap van Manen, voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, die op 8 december jl. de gewijzigde Code presenteerde. Wat betekent de gewijzigde Code voor de internal auditor?

Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*





nieuwe economie nieuwe perspectieven

Vergroot uw corporate agility met realtime management reporting

In de nieuwe economie liggen de kansen voor het oprapen. De kunst is om ze te zien. En om wendbaar genoeg te zijn om snel de juiste keuzes te maken. BDO helpt u uw corporate agility te vergroten met realtime management reporting. Hiermee krijgt u direct nieuwe inzichten en mogelijkheden om succesvol te ondernemen in een dynamische wereld.

U leest er alles over in de nieuwe BDO Scope op bdo.nl

BDO

www.pwc.nl/ias

Leiderschap is verbindende schakel

Internal Audit Services

Stefan van Dam

Telefoon: +31 88 792 12 23

stefan.van.dam@nl.pwc.com



pwc

Onderzoek van PwC toont aan: effectieve internal auditors tonen leiderschap. Ze hebben visie, zijn in staat talent te ontwikkelen en te behouden, leggen verbindingen binnen de organisatie en zijn sterk in communicatie. De omgeving verandert snel en stakeholders verwachten steeds meer. Met PwC bent u verzekerd van de beste interne auditors, die het verschil maken in uw organisatie. Van klanten horen wij dat we de verbindende schakel zijn en voor meer relevantie en vertrouwen hebben gezorgd. Meer weten over ons onderzoek en wat PwC kan betekenen om uw interne auditfunctie te optimaliseren? Kijk op www.pwc.nl/ias

© 2016 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.



Jaap van Manen en John Bendermacher

THEMA: TRANSPARANTIE & COMMUNICATIE

6 Goed ondernemingsbestuur: koers op **cultuur** en langetermijnwaardcreatie

Een interview met Jaap van Manen en John Bendermacher over de veranderingen in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code.

10 Rapporten van de ADR worden **actief** openbaar **gemaakt**

Anneke van Zanen-Nieberg (ADR) over de consequenties van deze actieve openbaarmaking.

14 Wen er maar aan: **openheid** van **cultuur** als auditobject

Zie openheid als de zuurstof binnen een organisatie: hoe meer zuurstof, hoe meer alles stroomt, aldus Erik van Bekkum (KPMG) en Muel Kaptein (EUR en KPMG).

18 Het belang van **eerlijke** communicatie van **beursvennootschappen**

Eerlijke communicatie alleen is niet genoeg, er moeten ook waarborgen zijn dat de informatie betrouwbaar is, aldus Riens Abma (Eumedion).

22 Het moeilijkste **vak** binnen het **vak**: Internal Audit

Jules Muis over zijn loopbaan en over welke rol transparantie en communicatie daarin hebben gespeeld.

26 Transparantie: balanceren tussen vreugdevolle **verwachtingen** en verdwaasd **verlangen**

Auditing en transparantie. Dat klinkt heel logisch. Toch is het allemaal zo eenvoudig niet, zegt Mark van Twist (EUR).

30 "Transparantie is **niet moeilijk**"

Dat zegt André Veneman van AkzoNobel. Een gesprek over transparantie, integraal denken, geïntegreerd rapporteren en externe stakeholders.

34 Schrijven wat je **ziet**

Hoe schrijf je iets op als je weet dat de ontvanger niet blij is met wat er staat? Kees Maat (Kriton) geeft tips.

38 Regie over **reputatie!**

Social media is niet meer uit ons leven weg te denken. Dat vindt ook de NS en dus zetten zij het in richting reiziger. Social media manager Gerjan Vasse over de kansen en risico's.

42 De **Nederlandse code** voor goed **openbaar bestuur**

Is de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur de tegenhanger van die code voor de publieke sector? Meine Henk Klijnsma (BZK) geeft antwoord.

48 Rapporteren wat je **ziet**

Alex Hilgevoord (DNB) vertelt over de vernieuwde rapportages van De Nederlandsche Bank.

50 **Toezichthouder** over de IAF

Audit Magazine schoof aan bij een overleg van het Markttoezichthoudersberaad. Wat zijn de verschillen tussen toezichthouders wat betreft hun zienswijze op een IAF?



56 Interne auditors **onmisbaar** in **goed** ondernemingsbestuur

Huck Chuah en John Bendermacher (IIA) over de bijdrage van de Corporate Governance Code aan de IAF.

59 SVRO-reglement voor PE: **klaar** voor de **toekomst**

Als een van de eerste taken heeft het huidige bestuur het SVRO-reglement voor PE vernieuwd.

44 In memoriam Tjeu Blommaert

Rubrieken

- | | |
|--|---------------------------------|
| 13 Van het bestuur | 46 Passie voor het vak: |
| 17 De lezer over transparantie
& communicatie | Ronald Alsen |
| 28 Nieuw redactielid | 55 Vijf vragen aan de CAE |
| 29 Column Walter Swinkels | 60 Verenigingsnieuws |
| 45 Boekbespreking | 61 Nieuws van de universiteiten |
| | 62 Column Willem van Loon |

Bestuurders en commissarissen zoeken een gesprekspartner op niveau

Jaap van Manen
John Bendermacher



Daags na het uitkomen van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) sprak *Audit Magazine* met Jaap van Manen, voorzitter van de Monitoring Commissie en John Bendermacher, voorzitter van IIA Nederland, over de veranderingen in de Code en de rol van de internal auditor.

Goed ondernemingsbestuur:

koers op cultuur en langetermijnwaardcreatie

Wat beoogt de Nederlandse Corporate Governance Code?

Van Manen: “Het belangrijkste doel van de Code is dat je een aantal spelregels, basisbeginselen, aangaande de driehoek aandeelhouder, bestuurder, commissarissen vooraf goed regelt. Zo hoef je tijdens het spel niet de spelregels te bedenken en is er evenwichtig aandacht voor alle belangen en aandachtsgebieden.”

Wat was de aanleiding om de Code te herzien?

Van Manen: “Er is een paar belangrijke redenen. Allereerst zien we dat de Code door de kleine honderd beursfondsen bijzonder goed wordt nageleefd. Toch hebben we in de periode vanaf de start van de Code in 2003 te veel incidenten gezien. Van een bankencrisis en woekerpolissen tot kartels en boekhoudfraude. Alles is terug te voeren op het op korte

termijn boeken van mooie resultaten, maar het op lange termijn presenteren van dure rekeningen. Dit heeft veel schade veroorzaakt voor werknemers, klanten, overheid en natuurlijk aandeelhouders. Het leidde van claims, vervolgingen en reputatieverlies tot het abrupt moeten aanpassen van businessmodellen omdat die op drijfzand bleken te zijn gestoeld. Wij merkten ook dat de Code steeds meer een aangelegenheid was geworden voor juristen en accountants in plaats van voor bestuurders, commissarissen en aandeelhouders. Daarom hebben wij voor de nieuwe Code in de consultatieronde uitgebreid deze groep opgezocht, los van de schragende partijen (FNV, CNV, Eumedion, VNO-NCW, VEB, VEUO, Euronext). Er zal niet snel een beursfonds te vinden zijn waar we niet met een commissaris of bestuurder hebben gesproken. Door het breed met de betrokken organisaties te bespreken zorgen we ervoor dat de herziene Code weer goed op de radar van deze driehoek staat en we de Code nieuw leven inblazen.”

Wat zijn de belangrijkste wijzigingen en vernieuwingen?

Van Manen: “De belangrijkste vernieuwingen zijn het centraal stellen van de langetermijnwaardcreatie in plaats van de kortetermijnwinst, de introductie van een gezonde bedrijfscultuur als onderdeel van goede corporate governance en een andere kijk op transparantie over risico's en de beheersing ervan. Het lastige bij langetermijnwaardcreatie is de rol van aandeelhouders. Je ziet dat institutionele beleggers zich er steeds meer voor uitspreken, maar dat beleggers tegelijk elke week de benchmark moeten zien te verslaan. Het gevaar is dat een kortetermijnfocus ook op de

Over...

Prof.dr. Jaap van Manen is voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code. Daarnaast is hij onder andere partner bij SMC (Strategic Management Centre) en vicevoorzitter van de raad van commissarissen van De Nederlandsche Bank nv.

John Bendermacher RA CIA is Chief Audit Executive bij ABN AMRO, voorzitter van IIA Nederland, lid van de board van IIA Global en lid van de NBA Adviescommissie Governance.

bestuurskamers wordt overgebracht. Veel van de incidenten zijn terug te voeren op dit punt. Bestuurders hebben op basis van een verkeerde risicobereidheid verkeerde beslissingen genomen die voor de langere termijn fataal bleken. Wij vragen daarom sterk de aandacht van bestuurders en commissarissen voor deze risicobereidheid alsook voor hoe je deze risico's beheerst. Laat ik helder zijn: ondernemen zonder risico's nemen kan niet! Het gaat erom dat je ze weloverwogen neemt, ze weet te managen en ze transparant verantwoordt. Hier ligt een verantwoordelijkheid voor zowel bestuurders als commissarissen. Commissarissen hebben als belangrijke taak vast te stellen dat hetgeen de bestuurders zeggen over de mate en wijze van beheersing ook klopt en de genomen risico's passen bij de afgesproken risicobereidheid."

Welke rol ziet u voor de IAF en de internal auditor?

Van Manen: "Bestuurders en commissarissen moeten zich altijd afvragen: klopt het? Bij kleine ondernemingen lopen ze er zelf rond en nemen ze vaak zelf de temperatuur. Grotere organisaties met meerdere vestigingen of vestigingen in verschillende landen moeten een systeem hebben om die temperatuur op een goede manier te kunnen nemen. Je komt dan op de manier hoe je dat regelt in de eerste en tweede lijn en hoe je vanuit de derde lijn de vraag kunt beantwoorden of alles werkt zoals het moet werken. De partij die bij uitstek geschikt is om die vraag te beantwoorden is de interne auditfunctie (IAF). Mijn pleidooi is dat je niet alleen het goede programma en de goede mensen moet hebben, maar met name in de leiding van de IAF mensen hebt zitten die een serieuze gesprekspartner zijn voor bestuurders en commissarissen. Mensen met sterke sociale, communicatieve en bestuurlijke vaardigheden die volwaardige gesprekspartners van bestuurlijk zwaargewichten zijn."

Bendermacher: "De Code is wat mij betreft helder over het belang en de rol van de IAF: het hebben van een effectieve functie is wel wat anders dan het puur hebben van de functie. Het gaat erom dat het een serieuze, volwaardige en relevante functie is die toegevoegde waarde levert aan de organisatie en haar stakeholders."

Van Manen: "Natuurlijk heb je mensen nodig die grondig onderzoek doen, maar ook mensen die een rechte rug hebben, stevig zijn in de communicatie en een boodschap aan bestuurders of commissarissen kunnen overbrengen. Let wel, bestuurders en commissarissen zijn vaak internationaal en binnen verschillende takken van sport gepokt en gemazeld, die zoeken een gesprekspartner op niveau."

Bendermacher: "Bestuurders en commissarissen zoeken naar zekerheid rondom de 'groene smiley'-rapportages. Hun onderhuidse vraag is steeds: kloppen die met de werkelijkheid? Vanuit de IAF moeten wij een stuk onzekerheid weg nemen en ze die aanvullende zekerheid bieden."

Van Manen: "Van commissarissen wordt heel veel verwacht, maar ze hebben eigenlijk altijd een achterstand. Ze komen vaak niet uit die organisatie, lopen er niet elke dag rond en hebben te maken met sterke bestuurders die de commissarissen moeten voorzien van informatie om op basis daarvan toezicht te kunnen houden. Ze moeten met die afhankelijkheid en (informatie)achterstand wel effectief toezicht kunnen houden. Het helpt hierbij als de IAF commissarissen tijdig van betrouwbare informatie voorziet. Velen onderschatten de moeite die commissarissen hebben en de machteloosheid die ze voelen om tijdig achter betrouwbare informatie te komen. Zeker als het misgaat zitten ze met het punt dat ze bepaalde zaken hadden moeten zien aankomen, maar het toch niet hebben gezien. Ervaren commissarissen hebben altijd wel een horrorstory paraat van wat ze hebben

meegemaakt: zaken die al heel lang speelden, te laat naar boven kwamen en waar ze niets van wisten. Ik wil niet zeggen dat de internal auditor dat gat helemaal kan dichtlopen, maar hij is wel een heel belangrijke bouwsteen."

Een communicatief sterke en vaardige IAF dus?

Van Manen: "Ja. De internal auditor moet altijd blijven werken vanuit het belang van de vennootschap. Een risico is dat de IAF wordt gebruikt voor oneigenlijke zaken, zaken die je beter aan bijvoorbeeld de financiële afdeling kunt overlaten. Ik wil voorkomen dat een sterke internal auditor oneigenlijke gaten dichtloopt en daarmee andere afdelingen lui maakt. Internal Audit is geen vliegende keep. Je bent er als IAF niet voor de uitvoering van de oplossing, maar voor het signaleren van het issue en het aandragen van verbetermogelijkheden. Commissarissen zien de IAF gelukkig als een belangrijke 'enabler' voor hun functioneren als toezichthouder."

Bendermacher: "De internal auditor moet zeker geen manusje van alles zijn. Wat ik zou willen toevoegen is dat de internal auditor bij een AC een vangnet moet vinden dat hem steunt in zijn functioneren, ook en vooral als het in discussies met het bestuur een keer hard tegen hard gaat. Het moet niet zo zijn dat een auditor die terecht zaken signaleert er later bij zijn functioneringsgesprek op wordt afgerekend door een bestuurder."

Van Manen: "Terecht punt. Je moet dus ook hoge eisen stellen aan een AC. Die mogen nooit een internal auditor in een conflictsituatie brengen door een bestuurder te confronteren met een 'ik hoorde van de internal auditor dat'-citaat. Op basis van mijn ervaring vind ik dat je bij bepaalde onderzoeken, naar bijvoorbeeld mogelijke onregelmatigheden door een bestuurder, de internal auditor soms beter uit de buurt moet houden. Ongeacht de uitkomst kan het anders de werkrelatie met het bestuur verstoren. AC-leden moeten, bijvoorbeeld door intervisie, ook goed nadenken hoe ze de samenwerking met de internal auditor vormgeven en bijdragen aan de veiligheid, onafhankelijkheid en effectiviteit van de functie."

Wat is de rol van de IAF bij de langetermijnwaardecreatie en de cultuur van de organisatie?

Van Manen: "Ik ben zelf ruim dertig jaar accountant geweest. Als accountants hebben we te laat gezien dat de sleutel tot succes ligt bij de heersende cultuur van de organisatie. Een organisatie werkt alleen naar behoren als de cultuur klopt. Fraude is vaak een cultuurissue, ieder systeem kan door een manager worden doorbroken. Als de heersende cultuur is dat je te allen tijde gehoorzaamt aan wat de baas van je vraagt, betekent dat het doorbreken van het systeem vrij gemakkelijk is. Cultuur is dus de wortel van de interne beheersing. Als IAF moet je dit soort zaken open met je bestuurders en commissarissen kunnen bespreken."

Is er dan ook een ander soort internal auditor nodig?

Van Manen: "Ik geloof sterk in interdisciplinaire teams, meer dan in multidisciplinaire. Multidisciplinair houdt in dat je een stel specialisten, bijvoorbeeld accountants, juristen en ingenieurs, naast elkaar hun eigen ding laat doen. Interdisciplinair houdt in dat je een team hebt waar bepaalde kennis en kunde breed aanwezig zijn. Een auditor uit een interdisciplinair team kijkt vanuit meerdere invalshoeken naar een bepaald onderwerp. Niet alleen naar de cijfers,



maar bijvoorbeeld ook naar het proces en de menskant. Je moet dus ook oog hebben voor de cultuur van een organisatie of afdeling. Corporate governance is ook een interdisciplinaire aangelegenheid. Het combineert accountancy, psychologie, recht en economie.”

Bendermacher: “We hebben hierin geen keus en zullen interdisciplinaire teams moeten hebben. We moeten immers in elke operational audit kijken naar de social en self controls, het gedrag achter de procedure. We zijn al lang geen interne ‘accountants’ meer die alleen naar de cijfermatige beheersing kijken, maar interne auditors die in de volle breedte kijken naar organisatiebeheersing.”

Welke relatie is er tussen de IAF en de externe accountant?

Van Manen: “Voor de externe accountant is heel duidelijk gedefinieerd waar deze verantwoordelijk voor is, namelijk de controle van de jaarrekening. Er zit een stuk overlap tussen het werk van de externe accountant en die van de IAF. Des te meer is het van belang dat ze met elkaar communiceren en kijken waar overlap is en hoe efficiëntie kan worden bereikt in het werk. Zonder uiteraard iets af te doen aan eenieders verantwoordelijkheid. Je moet ook steeds professioneel-kritisch blijven. Ik vind het dus goed als een externe accountant leemten bij de IAF signaleert. Omgekeerd vind ik het logisch dat de IAF betrokken is bij het evalueren en selecteren van de externe accountant.”

Bendermacher: “De externe accountant focust voornamelijk op financial risk en de internal auditor op non-financial risk. Als internal auditor ben je het hele jaar bij de organisatie betrokken, niet alleen in de controleperiode. Dat houdt in dat je logischerwijs meer en andere dingen ziet dan de externe accountant in zijn beperkte aanwezigheid. Voor de externe accountant is er overigens ook de rol om te beoordelen of de IAF een voldoende sterke positie heeft en speelt in de governance. Zo niet, dan kan de externe accountant dat opnemen in de uitgebreide controleverklaring.”

De Code geeft een onderneming ruimte om gemotiveerd geen IAF te hebben. Waarom?

Van Manen: “Bij een grote onderneming is het, mede uit kosten oogpunt, logisch dat je een IAF hebt. Kleine organisaties

kunnen een andere afweging maken, maar wel altijd besproken met en geaccordeerd door zowel het bestuur als de commissarissen. Verantwoord moet worden hoe je dan wel overzicht en inzicht hebt in je risico's en de mate van control. Als kleinere onderneming kun je je wellicht geen professioneel opgetuigde IAF permitteren, maar wel bepaalde werkzaamheden outsourcen naar een externe professionele partij.”

Bendermacher: “In de meeste gevallen verdient een eigen IAF zich al snel dubbel en dwars terug. Kijk maar eens naar de kosten die je moet maken en de ellende die je hebt als zich een materieel incident voordoet. Een IAF helpt het verbeterpotentieel in een organisatie zichtbaar te maken.”

Hoe kijkt u aan tegen comply or explain in de huidige tijd?

Van Manen: “Ik vind het buitengewoon belangrijk dat bestuurders en commissarissen blijven nadenken en niet enkel een vinkje zetten. Zij moeten verantwoorde en verstandige keuzen maken en die transparant aan de buitenwereld uitleggen. Op het moment dat het rules based wordt, wordt het gecompliceerder en juridischer. Naleven wordt dan onderdeel van een industrie, van verdienmodellen. En de klant betaalt hiervoor, direct of indirect. Wij hebben als commissie bij allerlei belangengroepen de boot afgehouden en bepaalde elementen pas opgenomen toen bijvoorbeeld de schragende partijen, commissarissen of bestuurders het belang daarvan benadrukten. Zo is ook Internal Audit de afgelopen jaren duidelijk gegroeid van een onderwerp dat internal auditors zelf belangrijk vonden naar een onderwerp waarvan commissarissen aangeven dat ze niet zonder kunnen bij een goede uitoefening van hun rol. En in dat geval ben je echt relevant.”

Welke boodschap hebt u nog voor de internal auditors?

Van Manen: “Ga werken bij een onderneming die Internal Audit serieus neemt en waar je ertoe doet. Waar bestuurders en commissarissen willen meewerken aan jouw effectiviteit. Als de intenties aan de top niet de goede zijn, heeft het niet zoveel zin om daar als internal auditor aan de slag te gaan, dan ben je hooguit een ‘tick in the box’. Zorg dus dat je relevant bent.” <<



Het 'interne
auditrapport' wordt
onderdeel van het
maatschappelijk
verkeer

Anneke van Zanen-Nieberg

Op 1 juli 2016 is de rijksbrede beleidslijn voor openbaarmaking van de rapporten van de ADR ingegaan. De beleidslijn loopt vooruit op de Wet open overheid, waarin proactieve openbaarmaking een belangrijke plaats inneemt. Een gesprek met Anneke van Zanen-Nieberg, algemeen directeur van de Auditdienst Rijk, over de consequenties van actieve openbaarmaking van auditrapporten.

Rapporten van de ADR worden **actief** openbaar **gemaakt**

Wat was de aanleiding voor de beleidslijn voor openbaarmaking van ADR-rapporten?

“Het kabinet wenst een open en transparante overheid. Bij een open en transparante overheid past maximale transparantie voor de burger en dus ook actieve openbaarmaking van documenten, waaronder interne rapportages van de ADR. De rijksbrede beleidslijn betreft de openbaarmaking van rapporten en van brieven. Het gaat uitdrukkelijk niet om de openbaarmaking van dossiers. Dossiers vormen de onderbouwing van de rapporten en maken deel uit van de interne kwaliteitstoetsing. Wel is de ADR desgevraagd bereid tot een toelichtend gesprek over uitkomsten van onderzoek.”

Hoe reageren (potentiële) opdrachtgevers van de ADR op de openbaarmaking?

“Tot nu toe heb ik niet het beeld dat men terughoudend is in het verstrekken van opdrachten. Wat we merken is dat de opdrachtgever meer aandacht geeft aan de opdrachtomschrijving, aan wat zijn specifieke vraag aan de ADR is. Dit betekent dat hij iets intensiever betrokken is bij de start van het onderzoek.

Over...

Anneke van Zanen-Nieberg RA is vanaf de oprichting in 2012 algemeen directeur van de Auditdienst Rijk. Daarvoor bekleedde ze onder andere de functie van plaatsvervangend secretaris-generaal bij het ministerie van Justitie, was ze directeur bij de Algemene Rekenkamer en vervulde ze diverse functies bij PwC.

Ook bij de afronding is de opdrachtgever nadrukkelijk betrokken. Deze actieve betrokkenheid van de opdrachtgever kan de kwaliteit van de onderzoeken en rapportages verhogen.”

Dus actieve openbaarmaking heeft een positief effect op de kwaliteit van de rapportages van de ADR?

“Door de openbaarmaking van de rapporten worden we gesterkt in de opvatting dat een scherpe opdrachtformulering belangrijk is. Nog meer aandacht moet uitgaan naar een uniforme opdrachtformulering, wat leidt tot scherpere en heldere conclusies in het onderzoek. Je zou kunnen stellen dat openbaarmaking leidt tot een (nog) hoger kwaliteitsbewustzijn. Overigens doet de ADR zelf al vanaf de oprichting aan kwaliteitstoetsing. Vorig jaar heeft de ADR haar stelsel van kwaliteitsbeheersing laten toetsen door een extern bureau. Daarbij werd opgemerkt dat de ADR al kwaliteitsrichtlijnen gebruikt die verder gaan dan voor een interne auditdienst verplicht is. Dat komt doordat de ADR-onderzoeken altijd al Wob-opvraagbaar waren en doordat de ADR werkt voor de publieke zaak.”

De groep ‘meelezers’ van een ADR-rapport wordt groter. Hoe wordt daarop geanticipeerd?

“De ADR heeft primair een rol in het interne verkeer. Die rol verandert niet. Het verschil ten opzichte van nu is dat het ‘interne auditrapport’ een onderdeel van het maatschappelijk verkeer gaat worden. Dat betekent dat we de inleiding en context van het onderzoek beter gaan schetsen en dat we nog zorgvuldiger zijn met het noemen van persoonsnamen. Dit doet niets af aan de uitkomsten van het onderzoek. We leggen de uitkomsten alleen wat beter uit omdat er een breder lezerspubliek is; we geven aan hoe je het onderzoek en de resultaten moet duiden. Het brede lezerspubliek moet de uitkomsten van het onderzoek in de context kunnen plaatsen.

Beleidslijn openbaarmaking rapporten Auditdienst Rijk (ADR)

De rijksbrede beleidslijn voor openbaarmaking van rapporten van de ADR is opgesteld door de minister van Financiën en goedgekeurd door de ministerraad. Daarin is vastgelegd dat de minister van Financiën vanaf 1 juli 2016 elk halfjaar een overzicht aan de Tweede Kamer stuurt met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten. Het overzicht wordt ook gepubliceerd op www.rijksoverheid.nl. Het overzicht bevat zowel de titels van eind- als interim- en deelrapporten. De eindrapporten die na 1 juli 2016 zijn verschenen, worden door het opdrachtgevend ministerie op www.rijksoverheid.nl gepubliceerd.

Het ministerie van Financiën publiceert de algemene rapporten van de ADR.

De rijksbrede beleidslijn is ingegaan op 1 juli 2016 en beschrijft de wijze van openbaarmaking van rapporten van de ADR. De Wet openbaarheid van bestuur (Wob) uit 1980 regelt de openbaarmaking van informatie door de Nederlandse overheid en is reactief (op verzoek). De Wet open overheid (Woo) is de beoogde opvolger van de Wob en ligt ter behandeling in de Eerste Kamer.

Bij openbaarmaking kan er op twee fronten reuring ontstaan: de kwaliteit van het onderzoek kan ter discussie komen te staan en er kan discussie komen over de uitkomsten van het onderzoek. In het eerste geval wordt de minister van Financiën, waar de ADR onder valt, aangesproken. De ADR is en blijft verantwoordelijk voor de deugdelijkheid van de onderzoeken en de kwaliteitsborging. Ik sta voor de kwaliteit die mijn mensen leveren.

Wanneer er reuring ontstaat over de uitkomsten van het on-

communicatiekracht worden hoger. Denk maar aan situaties waarbij door derden aanvullende vragen gesteld worden. Die moet de auditor dan kunnen beantwoorden.

Overigens vind ik dat je er oog voor moet hebben dat niet iedereen over dezelfde competenties beschikt en dat is ook niet erg. Als een auditor zich niet op zijn gemak voelt om toelichtende vragen van externen te beantwoorden, dan ben ik blij dat mensen dat durven te zeggen. Dan lossen we dat op door bijvoorbeeld een andere betrokkene of een directeur het

We worden gesterkt in de opvatting dat een scherpe opdrachtformulering belangrijk is

derzoek, dan zal de inhoudelijk verantwoordelijke minister gevraagd worden wat er is gedaan met de uitkomsten van het onderzoek. In de kern verandert er niets in de wijze waarop auditrapporten worden behandeld en wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt.”

Wat vinden de auditors van de ADR van de openbaarmaking?

“Sommige auditors vinden het spannend of hebben vragen. Anderen hebben het gevoel dat de uitkomsten serieuzer genomen worden. Aan de andere kant vragen auditors zich ook af hoe ze beschermd worden als er een keer iets komt waarbij de kwaliteit van het onderzoek ter discussie komt te staan. Zoals eerder gezegd sta ik voor de kwaliteit die mijn mensen leveren en daarbij is een goed kwaliteitsborgingssysteem ontzettend belangrijk.”

Worden er extra eisen gesteld aan de competentie van de auditors? Wetende dat het rapport extern gaat?

“Auditors moeten context meegeven in hun onderzoek. Ze moeten de teksten beter introduceren. Dit stelt hogere eisen aan de schrijfstijl. Om die reden kijkt iemand met een communicatieve achtergrond ook mee bij het afronden van de rapporten.

Maar het gaat niet alleen om hogere eisen aan de schriftelijke communicatievaardigheden, ook de eisen aan de mondelinge

toelichtend gesprek te laten voeren. Tot nu toe hebben we geen stortvloed aan extra vragen gehad nu rapporten openbaar zijn.”

Hoe wordt de privacy van de auditors/onderzoekers beschermd?

“In principe moeten de klantdepartementen, dus de departementen op wiens verzoek een onderzoek is uitgevoerd, hier alert op zijn. De afspraak is dat er geen namen van auditors in de auditrapporten staan en dat de ondertekening door de projectleider wordt weggelakt, evenals andere persoonsgegevens van de betrokkenen.”

Is er overleg geweest met de beroepsorganisaties over de implicaties van de beleidslijn?

“Wij zijn nog steeds de interne auditfunctie, maar dan een waarbij de rapportages een maatschappelijke werking hebben. We zijn dus aan regels van Interne Audit gebonden. De NBA steunt de lijn van de ADR dat dossiers niet openbaar gemaakt worden. Ook de Algemene Rekenkamer steunt die lijn. Uiteindelijk is de beleidslijn openbaarmaking gewoon een feit. Dan is het belangrijk om als ADR een helder structurele lijn te hebben, dus belangrijk om het goede in te regelen in alles wat we doen. Het is ook een kwestie van gewenning.” <<



Mijlpaal

Corporate governance als thema van *Audit Magazine* voor het vierde kwartaal van 2016 is een logische en voor de hand liggende keuze. Op het moment dat ik dit schrijf is de definitieve tekst van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code een paar dagen oud. Ik had de eer om, samen met onze directeur Hans Nieuwlands, bij de aanbidding aan minister Kamp van Economische Zaken aanwezig te zijn. Een onvergetelijk moment!

Direct daarna zijn we een koffie-zaak ingedoken om de voorstellen uit februari 2016 te vergelijken met de definitieve teksten in de Code die we zojuist ontvangen hadden; toch een beetje bevreesd voor aanpassingen die ons niet zouden helpen. Maar, wat bleek: de herzieningsvoorstellen ten aanzien van de internal auditfunctie (IAF) zijn onverkort overgenomen in de definitieve Code. En dat betekent een enorme mijlpaal in de geschiedenis van de internal auditprofessie in Nederland. Eindelijk zwart op wit erkenning van de rol van de IAF in goed ondernemingsbestuur.

Doordat de herziene Code de inhoud van het directieverslag uitbreidt met non-financiële informatie en cultuur en gedrag, zal onze assurancefunctie op het gebied van governance, risicomanagement en interne beheersing in omvang en belang toenemen. Daarnaast wordt de mate van effectiviteit van onze toegevoegde waarde bij het uitvoeren van onderzoeken behoorlijk gestimuleerd doordat de auditcommissie de expliciete plicht krijgt om aandacht te schenken aan de opvolging van verbeteracties, zoals voorgesteld door de IAF.

Het lijkt allemaal zo logisch, eigenlijk een relatief eenvoudige ingreep in een code die aan vernieuwing toe was. Dat klopt ook wel, maar toch wil ik benadrukken hoeveel werk en overtuiging er is gaan zitten in het pad dat heeft geleid naar deze wijzigingen. Het bestuur van IIA Nederland heeft jarenlang, door middel van vele gesprekken, onvermoeibaar advocacy uitgevoerd richting alle stakeholders. Geen kans is onbenut gelaten om duidelijk te maken dat internal auditors de onafhankelijke en objectieve beoordelaars zijn binnen een onderneming, zekerheid verschaffend over en toegevoegde waarde leverend aan de opzet en effectiviteit van governance, risicomanagement en interne beheersing; en de informatie die daaruit beschikbaar komt. De termen 'trusted partner', 'trusted quality' en 'indispensable in good governance' zijn in veel van de gebruikte PowerPoints in hoofdletters en in het rood geschreven.

Natuurlijk hebben we de tijd ook een beetje mee gehad. Immers, op een bepaald moment volgde het ene incident het andere op, waarbij vaak de directie blij gaf van een te beperkt zicht op en inzicht in de risico's en beheersing, vooral op het gebied van governance, risicomanagement en cultuur en gedrag. Commissarissen die min of meer blind uitgingen van ongetoetste rapportages waren geen uitzondering. En ook de beperkte reikwijdte van een externe accountantsverklaring, die met name is gericht op financiële informatie, droeg bij aan het groeiende inzicht dat de IAF de 'linking pin' tussen dit alles vormt.

Nu het dan zover is dat de IAF zijn plekje in de Code heeft verworven, is

een felicitatie aan het IIA-bestuur (en haar voorgangers) zeker op zijn plaats. Een klein applausje en een bescheiden taartje mag misschien ook nog, maar dan moet – net als bij een voetbalteam na een belangrijke overwinning – het bestuursvizier weer op de toekomst gericht worden. Het IIA-bestuur zal verantwoordelijkheid moeten nemen voor de veranderingen die nodig zijn om de opgevaardeerde Codestatus waar te maken. Daarbij denk ik aan de vele nieuwe IAF's die zullen ontstaan en begeleid moeten worden om snel op niveau te komen. Maar ik denk ook aan het belang van nieuwe toetreders als internal auditors en de opleiding daarvan. En wat te denken van permanente educatie en kwaliteitstoetsing. Allemaal zaken die al bestaan, maar vanaf nu een tandje erbij moeten krijgen om de verwachtingen waar te maken. Degenen die ons het vertrouwen hebben gegeven om ons werk als internal auditors ongestoord en onafhankelijk te kunnen uitvoeren, verdienen onze steun. En dat gaan we zeker doen!

De dag nadat Jaap van Manen de Code uitreikte aan de minister, was *Audit Magazine* de eerste die hem mocht interviewen; een duo-interview waar ik ook aan mee mocht doen. Ik adviseer jullie om dit inspirerende artikel zeker te lezen.

Veel leesplezier!

John Bendermacher is voorzitter van het IIA.

Openheid van cultuur wordt vanaf 2017 geïncorporeerd als auditobject. Dit vloeit voort uit de vernieuwde Nederlandse Corporate Governance Code. Voor de internal auditor wordt het 'sans doute' even wennen. Naast het begrip en het belang van openheid gaat dit artikel in op de benodigde competenties en het instrumentarium van de internal auditor.

Wen er maar aan: **openheid** van **cultuur** als auditobject

De Monitoring Commissie Corporate Governance benadrukt in haar voorstel tot herziening van de Corporate Governance Code het belang van cultuur als volgt: 'Cultuur is een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van de corporate governance van de vennootschap. In het rapport *Monitoring Boekjaar 2013* signaleerde de commissie dat de huidige Code slechts in geringe mate aandacht besteedt aan het gedrag en de cultuur binnen de met de vennootschap verbonden onderneming. [...] De Commissie acht het van belang om een gezonde cultuur van openheid en aanspreekbaarheid binnen de met de vennootschap verbonden onderneming te implementeren en te waarborgen.'

Vanwege het belang van cultuur stelt de Commissie één principe en vijf best-practicebepalingen hierover voor. Door cultuur expliciet als principe te adresseren zal de Corporate Governance Code internationaal gezien voorop gaan lopen. De commissie geeft niet alleen aan dat er op het gebied van cultuur een rol is weggelegd voor bestuurders en commissarissen, maar is ook van mening dat naast de externe accountant ook de internal auditor oog dient te hebben voor cultuur en gedrag. Zo stelt de commissie bij een van de principes: 'In het overleg tussen het bestuur en de auditcommissie met de interne auditfunctie worden tevens onderwerpen geadresseerd die zien op de cultuur en het gedrag binnen de met de vennootschap verbonden onderneming.'

Definitie openheid

Om het belang van openheid goed te kunnen duiden, is het noodzakelijk om dit begrip eerst te definiëren. Openheid ontstaat pas wanneer transparantie, communicatie en interactie voldoende ruimte krijgen. Zie openheid als de zuurstof binnen een organisatie. In algemene zin geldt: hoe meer zuurstof, hoe meer alles stroomt. Hierdoor worden niet alleen processen en verbanden beter zichtbaar, maar gaat de algehele dynamiek – en daarmee idealiter ook de betrokkenheid van managers en medewerkers – binnen een organisatie omhoog. Openheid kan worden uitgesplitst naar interne en externe openheid. Van interne openheid is sprake wanneer medewerkers op proactieve, coöperatieve en constructieve wijze informatie met elkaar uitwisselen en met elkaar communiceren. Externe openheid is de openheid die een onderneming naar buiten betracht; de wijze waarop er met stakeholders wordt gecommuniceerd en welke follow-up er wordt gegeven naar aanleiding van vragen, signalen, kritiek en suggesties. Een open cultuur is dan de mate waarin medewerkers de ruimte ervaren om open te zijn: is er ruimte om zich uit te spreken, issues en ideeën te bespreken en zich aan te laten spreken?

Belang open cultuur

Hoe meer open een cultuur is, hoe effectiever risico's kunnen worden geïnventariseerd en hoe eerder er zicht is op significante risico's. Haperende controls worden eerder opgemerkt in een open cultuur. Als er sprake is van een gesloten



cultuur, 'stroomt' er niets; het kost de internal auditor dan veel meer moeite om zekerheid te krijgen over de effectiviteit van controls en om informatie te controleren. Dit werpt duidelijk vragen op, bijvoorbeeld wanneer het incidentenregister erbij wordt gepakt. Zijn alle incidenten wel geregistreerd, klopt dit overzicht wel? Bij een gesloten cultuur worden incidenten niet of zeer mondjesmaat gemeld. Er is dan sprake van een doofpot. Bij een open cultuur daarentegen worden incidenten wel en tijdig gemeld zodat hetgeen in een incidentenregister staat veel meer zegt. Een gesloten cultuur levert geworstel op met de beschikbare informatie, waardoor de vraag rijst hoe betrouwbaar de betreffende informatie geacht mag worden. Een open cultuur geeft meer zekerheid dat informatie klopt en staat daarmee ook voor integriteit. Openheid is elementair om te kunnen leren, anderen te infor-

belijden is nog geen openheid bedrijven. Zo illustreert een recent onderzoek onder de beroepsbevolking over de mate waarin medewerkers een open cultuur binnen hun organisatie ervaren.² Van de medewerkers vindt 61% dat er binnen hun organisatie sprake is van bespreekbaarheid en vindt 60% dat er sprake is van aanspreekbaarheid. Transparantie blijkt het minst te zijn ingebed; slechts de helft van de respondenten geeft aan dat hiervan sprake is binnen de eigen organisatie. Conclusie: als het aankomt op openheid, is er voor bedrijven nog een wereld te winnen aan transparantie, bespreekbaarheid en aanspreekbaarheid.

Rol internal auditor

Het auditen van de openheid van cultuur is – met de vernieuwde Corporate Governance Code in het vizier – niet

Zie openheid als de zuurstof binnen een organisatie: hoe meer zuurstof, hoe meer alles stroomt

meren en om anderen te vertrouwen. Een gesloten cultuur ontmoedigt het – voor de continuïteit van de onderneming zo belangrijke – innoveren en presteren. In een gesloten cultuur zitten er 'schotten' tussen de medewerkers. Voor de internal auditor zijn dergelijke auditsituaties bijzonder lastig. Immers, een auditee die zaken achterhoudt of verhuult maakt het de internal auditor bijzonder lastig om zijn audit goed uit te kunnen voeren.

De meeste bedrijven hebben gelukkig in hun bedrijfscode passages opgenomen waarin zij het belang van de openheid van hun cultuur onderstrepen. Voor veel bedrijven is een open cultuur zelfs een kernwaarde. Echter, openheid

langer een wens of een optie, maar een noodzaak. Internal Audit is hiervoor ook het meest aangewezen. Enerzijds vanwege de positie als 'inside outsider', maar ook als specialist op het gebied van interne beheersing en de kennis en vaardigheden om complexe zaken inzichtelijk en meetbaar te maken en daarover een oordeel te geven. De code geldt voor de Nederlandse beursvennootschappen maar het effect zal breder zijn. De verwachtingen jegens internal auditors die werken voor organisaties die niet onder de code vallen, zal eveneens toenemen. Als het auditen van een open cultuur belangrijker wordt voor beursvennootschappen, waarom zou dit dan ook niet gelden voor andere organisaties?

Trouwens, net als bij zuurstof, geldt dat meer openheid niet altijd wenselijk is. Je moet er ook niet in doorschieten en bedacht zijn op de mogelijke negatieve gevolgen. Wetenschappelijk onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat financieel adviseurs die open zijn over de hoogte van de vergoeding die zij van een aanbieder krijgen per product dat zij verkopen, minder vanuit het belang van de klant denken dan wanneer de klant niet weet wat de beloningsstructuur van de verkoper is. De openheid zorgt ervoor dat verkopers denken dat klanten daardoor beter voor hun eigen belang kunnen opkomen, waardoor verkopers het gerechtvaardigd vinden om meer aan hun eigen belang te denken. Binnen een organisatie moet openheid er derhalve niet toe leiden dat mensen hun verantwoordelijkheden afschuiven. Evenmin moet openheid er toe leiden dat alle vertrouwelijke informatie op straat ligt en de privacy van mensen wordt geschonden. Dan schiet openheid door.

Benodigde competenties en instrumentarium

Tenminste drie zaken zijn van belang om openheid van cultuur als internal auditor goed over het voetlicht te krijgen.

1. Openheid van de internal auditor zelf

Dit vergroot de medewerkingsbereidheid van de auditees en leidt ertoe dat relevante observaties tijdig worden gedeeld. Inzicht bieden in de planning, de scope en het doel van de audit helpen hierbij. Evenzo helpt een kwetsbare houding. Bijvoorbeeld als de materie complex en onduidelijk is, dan is het raadzaam hierover open te zijn en aan te geven dat men het ingewikkeld en lastig vindt.

2. Kennis van openheid bij de internal auditor

Hierbij is het relevant om te weten hoe openheid ontstaat, door welke factoren het wordt gestimuleerd en hoe het wordt afgeremd. Een afgeronde psychologie- of sociologieopleiding is hiervoor niet nodig. Veelal is de kennis van een aantal mechanismen van het menselijke brein al voldoende om te snappen wat deze factoren zijn en hoe je dit observeert. Een bekend onderzoek in de psychologie is van Salomon Asch. Zijn experimenten laten zien dat mensen geneigd zijn zich te conformeren aan de groep. Het helpt een internal auditor om inzicht te hebben in welke factoren dit conformisme versterken. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van een autoritair leider, het afstraffen van fouten en (de schijn van) willekeur bij beoordelingen. Daarnaast blijkt uit andere onderzoeken dat de fysieke omgeving van invloed is op de openheid in de organisatie. De aanwezigheid van ramen, open ruimten, ronde tafels (in plaats van hoekige) en plekken waar medewerkers elkaar kunnen ontmoeten, hebben een positief effect op de openheid van de cultuur. Mensen voelen zich er meer verantwoordelijk door en de mogelijkheid om te corrigeren neemt ook toe.

3. Aanvullend instrumentarium om openheid te auditen

Hierbij gaat het om zowel normenkaders als methodieken. Een traditionele internal auditor zal zich afvragen: het gaat toch alleen om percepties en een normenkader ontbreekt toch? En zijn onze traditionele auditinstrumenten wel toereikend? Om met het laatste te beginnen; met interviews, enquêtes en desk research komt de internal auditor al een heel eind. Uiteraard zullen hiermee minder traditionele aspecten aan het licht moeten worden gebracht, zoals welke factoren een open cultuur in de organisatie beïnvloeden. Bijvoorbeeld vragen die ingaan op dieperliggende drijfveren,

motivatie en historische context vergroten de kwaliteit van de audit. Evenals vragen wat de taboes zijn, welke dilemma's en issues onder tafel worden gehouden en waar men met een grote boog omheen loopt. Observaties als auditinstrument zijn voor een dergelijk cultuuronderzoek goed bruikbaar. Vooral wanneer dit vooraf goed is uitgedacht en op een gestructureerde wijze wordt ingezet. In dit geval kan worden gewerkt met een OCOM – een open cultuur observatiematrix. Hierin zijn parameters vastgelegd die houvast bieden inzake de openheid van de te auditen cultuur. Bijvoorbeeld: worden collega's aangesproken op het niet naleven van afspraken, hoeveel tijd zit er tussen een gesignaleerd en een gemeld incident, vraagt men echt door op wat klanten verwachten en vinden? Door een dergelijke matrix te gebruiken staart men zich niet blind op enkele 'losse parameters', maar krijgt men een completer beeld. In een matrix kunnen ook de normen worden opgenomen die de organisatie hanteert voor een open cultuur. Veelal bieden een gedragscode en competentieprofielen hierin al houvast. Als dit niet het geval is dan kan de eerste bevinding worden genoteerd.

Toegevoegde waarde

De internal auditor vergroot zijn toegevoegde waarde door te rapporteren over de openheid van cultuur. Enerzijds doordat met het onderzoek naar openheid het belang hiervan in de organisatie wordt onderstreept. Anderzijds omdat taboes en dilemma's waarmee medewerkers te maken hebben zichtbaar worden voor het management, het bestuur en de commissarissen. Met het uitvoeren van de audit zet de internal auditor openheid meteen op de kaart.

Van de internal auditor mag anno 2016 worden verwacht dat deze verder kijkt dan alleen hard controls. De soft controls, waarvan een open cultuur er een is, dienen volop aandacht te krijgen. Hiermee verandert de rol van de internal auditor van terugkijkend en reactief naar meer vooruitkijkend en proactief. Wanneer de internal auditor inspeelt op de veranderende vraag toont dit eens te meer zijn meerwaarde aan. <<

Noten

1. *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Voorstel voor herziening, februari 2016.
2. VNO-NCW, MKB-Nederland en RSM Erasmus Universiteit: *Leiderschap in ethiek: inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven*, 2016.

Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfskunde aan de RSM Erasmus University en partner bij KPMG.

Erik van Bekkum is registeraccountant en senior manager Soft Controls bij KPMG.

De lezer over communicatie & transparantie

Ook deze keer legde *Audit Magazine* via haar website vijf stellingen aan het lezerspanel voor over het thema van dit nummer: communicatie & transparantie.

Een meerderheid van de lezers geeft aan dat de interne auditfunctie met name moet zorgen voor interne transparantie. Maar een grote minderheid (38%) onderschrijft dit niet. Betekent het dat deze minderheid ook het belang van externe transparantie wil benadrukken? In ieder geval vinden veel lezers dat externe communicatie een onderbelicht auditobject is. Dus externe transparantie en communicatie wordt als belangrijk gezien, ook voor de interne auditfunctie.

De panelleden onderschrijven over het algemeen de stelling dat voor een IAF geldt: 'hoe minder transparant, hoe minder toegevoegde waarde'. Uit de stelling valt niet af te leiden of hier wordt bedoeld op interne of op externe transparantie of op beide.

De stelling 'externe transparantie wordt gezien als een (strategische) keuze van het bestuur, Internal Audit toetst alleen de consistentie van deze keuze in de praktijk' wordt door 53% van de respondenten onderschreven. Hieruit kan de voorzichtige conclusie getrokken worden dat externe transparantie volgens de respondenten primair een keuze is van het bestuur en (dus) niet van de IAF.

Bij de Auditdienst Rijk zijn in het kader van de Wet openbaarheid van bestuur de auditrapporten openbaar. De lezers zijn verdeeld over de vraag of dit een goede zaak is.

één

Interne Audit moet met name zorgen voor interne transparantie

1. Helemaal mee eens	33%
2. Mee eens	29%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	14%
5. Helemaal mee oneens	5%

twee

Externe communicatie is een onderbelicht auditobject

1. Helemaal mee eens	24%
2. Mee eens	47%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	10%
5. Helemaal mee oneens	0%

drie

Voor een IAF geldt: hoe minder transparant, hoe minder toegevoegde waarde

1. Helemaal mee eens	9%
2. Mee eens	58%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	9%
5. Helemaal mee oneens	5%

vier

Externe transparantie is een (strategische) keuze van het bestuur, Internal Audit toetst alleen de consistentie van deze keuze in de praktijk

1. Helemaal mee eens	5%
2. Mee eens	48%
3. Neutraal	14%
4. Mee oneens	33%
5. Helemaal mee oneens	0%

vijf

Het is een goede zaak dat met de Wet Openbaarheid van Bestuur de auditrapporten van de Auditdienst Rijk nu voor iedereen inzichtelijk zijn

1. Helemaal mee eens	19%
2. Mee eens	23%
3. Neutraal	23%
4. Mee oneens	30%
5. Helemaal mee oneens	5%

Het belang van **eerlijke** communicatie van **beursvennootschappen**

Tijdige, informatieve, eerlijke en betrouwbare communicatie door een beursvennootschap is voor institutionele beleggers van existentieel belang om invulling te geven aan hun verschillende taken, waaronder betrokken aandeelhouderschap. Hierbij is niet alleen een rol weggelegd voor het bestuur van de vennootschap, maar ook voor diens interne auditfunctie en de externe accountant.

V

oor een institutionele belegger is het om verschillende redenen belangrijk dat een beursvennootschap tijdig, inhoudsvol en op een eerlijke wijze communiceert over haar financiële positie, prestaties, voornaamste risico's en de verwachte ontwikkelingen

op korte, middellange en lange termijn.

Een institutionele belegger kan alleen op basis van voldoende informatie van en over de vennootschap op een zorgvuldige wijze een beleggingsbeslissing nemen. Een institutionele belegger zal zich een samenhangend oordeel willen vormen over het verdienmodel, het waardescheppend vermogen op de lange termijn, het beslag op de verschillende soorten kapitaal en het risicoprofiel van de vennootschap. Het bestuursverslag en de jaarrekening zijn hiervoor belangrijke documenten, maar ook tussentijdse (financiële) berichten, het duurzaamheidsverslag en het remuneratierapport van de beursvennootschap.

Verder is de door de vennootschap verschaft informatie voor een institutionele belegger van belang om op geïnformeerde wijze in de aandeelhoudersvergadering een stem te kunnen uitbrengen op verschillende agendapunten. Voorbeelden van deze agendapunten zijn de vaststelling van de jaarrekening, de vaststelling van de dividenduitkering en de decharge van het bestuur en van de raad van commissarissen.

Ten slotte is de informatie van en over de vennootschap voor een institutionele belegger van belang om invulling te geven aan zijn beleid omtrent verantwoord beleggen. Randvoorwaarde hiervoor is dat de vennootschappen waarin zij (wensen te) beleggen adequate informatie openbaren over hun beleid op het terrein van governance en duurzaamheid. Op basis van deze informatie kunnen de institutionele beleggers desgewenst ook de dialoog met de vennootschappen aangaan.

Het gaat de institutionele belegger zowel om het 'terugkijken' – via de cijfers in de jaarrekening – als om de verwachte toekomstige ontwikkelingen en risico's, zoals die worden beschreven in het bestuursverslag en dan met name in de strategieparagraaf, de risicoparagraaf en de corporate governance- en duurzaamheidsinformatie. Belangrijk hierbij is dat een institutionele belegger voldoende 'comfort' heeft dat de door de vennootschap verschaft informatie ook betrouwbaar is.

Het belang van een informatieve risicoparagraaf

Zoals hiervoor uiteengezet, is het voor de adequate taakvervulling van een institutionele belegger – die van nature een langetermijnhorizon heeft – van belang dat hij niet alleen adequaat inzicht heeft in de financiële positie en resultaten van de vennootschap, maar ook in de bestendigheid daarvan. Een institutionele belegger zal in dat kader bovenmatige



belangstelling hebben voor het verdienmodel, de strategieparagraaf, corporate governance- en duurzaamheidsinformatie en de risicoparagraaf. Institutionele beleggers vinden het belangrijk dat de vennootschap in die laatste paragraaf realistisch en transparant rapporteert over de voornaamste risico's die zij loopt op korte, middellange en lange termijn. In dat kader verwachten institutionele beleggers dat de vennootschap:¹

- 1) zich beperkt tot het verschaffen van informatie over de voornaamste risico's en onzekerheden;
- 2) een beschrijving op hoofdlijnen geeft van de bereidheid om risico's en onzekerheden al dan niet te tolereren (de zogenoemde risicobereidheid of risk appetite);

De informatiewaarde van de risicoparagraaf zou voor institutionele beleggers verder kunnen toenemen als vennootschappen – in lijn met het voorgestelde vereiste uit de door de Europese Commissie voorgestelde Prospectusverordening – 1) de vijf meest materiële risico's speciaal benoemen en 2) de voornaamste risico's in drie categorieën rangschikken (hoog, medium en laag risico), gebaseerd op de waarschijnlijkheid dat het risico zich voordoet en de verwachte negatieve impact.^{2,3,4}

Een aantal beursvennootschappen is – omdat het volgens hen de concurrentiepositie van de vennootschap zou kunnen schaden – nog steeds terughoudend met het benoemen

Beleggers hechten eraan dat beursvennootschappen die geen IAF hebben dit regelmatig heroverwegen

- 3) inzicht geeft in de maatregelen die zijn getroffen om risico's te mitigeren en onzekerheden te adresseren;
- 4) de impact vermeldt die wordt verwacht wanneer onvoorziene omstandigheden ten aanzien van de beschreven voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen (zo mogelijk via gevoeligheidsanalyses);
- 5) de effecten beschrijft van de risico's en onzekerheden die zich hebben voorgedaan;
- 6) de eventuele aanpassingen in het systeem van risicomanagement vermeldt.

van de 'toprisico's' waarvoor de vennootschap zich gesteld ziet. In een aantal gevallen worden wel meer dan zeventig risico's genoemd. De risicoparagraaf laat zich dan meer lezen als een eindeloze hoeveelheid 'disclaimers' dan dat hij de belegger reëel inzicht biedt in de toekomstbestendigheid van het verdienmodel en van de strategie van de vennootschap. Dat is een gemiste kans. Transparantie over de belangrijkste risico's en in hoeverre deze worden gemitigeerd zou door een beursvennootschap niet moeten worden gezien als een bedreiging, maar juist als een middel om een getrouw beeld

over de continuïteit, de vooruitzichten en de voorspelbaarheid naar beleggers neer te zetten. Een transparante risico-paragraaf kan op die wijze de marktwaarde van de vennootschap juist verhogen.

Voldoende mate van zekerheid

Het verschaffen van informatie over het verdienmodel, de strategie, de governance, de duurzaamheid en de risico's is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde om de belangstelling en het vertrouwen van beleggers in de vennootschappen te wekken. Daarvoor is het ook van belang dat er voldoende waarborgen zijn dat de verschaft informatie betrouwbaar is. Momenteel is dat via een aantal instrumenten geborgd.

Waarborg 1

Het bestuur dient in zijn verslag ten aanzien van de financiële verslaggevingsrisico's te verklaren dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Dit inclusief een duidelijke onderbouwing.⁵ De toegevoegde waarde van deze in-controlverklaring voor de belegger is in de praktijk beperkt, aangezien deze verklaring alleen ziet op de financiële verslaggevingsrisico's en zij wordt ingeperkt door de woorden 'een redelijke mate van zekerheid'

en 'naar behoren hebben gewerkt'. Zo kon het gebeuren dat besturen van de beursvennootschappen Neways, DPA Group, Royal Delft Group, Pharming en Esperite in hun bestuursverslag over boekjaar 2015 verklaarden dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hadden gewerkt, terwijl de accountant in zijn controleverklaring tegelijkertijd meldt dat de interne risicobeheersingsmaatregelen niet het hele jaar effectief zijn geweest en er hierdoor additionele, gedetailleerde controlewerkzaamheden moesten worden verricht.⁶ Mogelijk wordt de in-controlverklaring van het bestuur in de toekomst voor beleggers (enigszins) relevanter. De Monitoring Commissie heeft namelijk voorgesteld om de reikwijdte van deze verklaring te verbreden naar alle soorten risico's en om van bestuurders te verlangen dat zij deze verklaring op al deze onderdelen onderbouwen.⁷ Deze verbreding sluit, volgens de Monitoring Commissie, aan bij de verhoogde aandacht die bestuurders dienen te hebben voor de niet-financiële aspecten van het ondernemen. Risico's die voortvloeien uit niet-financiële aspecten, zoals de invloed van het gevoerde beleid op milieu, kunnen ook financiële consequenties hebben.⁸ Als het voorstel van de Monitoring Commissie definitief in de herziene

advertentie



The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

CPI - the future in professional services in risk, finance and governance

meet CPI

De 350 beste professionals in risk, finance en governance. Verbonden vanuit een passie voor het vak. Al 10 jaar is ons succes jouw succes: **we get things done**, met onze ervaren professionals in jouw team, tegen een eerlijke prijs.

We helpen u graag met:

- Het herijken van uw **internal audit** functie en strategie in het GRC brede krachtenveld
- Het aanvullen van uw audit team met specifieke **expertise**
- Het uitvoeren van een externe **Quality review** als gecertificeerde partij namens het IIA.



YOU CAN BEGIN BY CALLING US!

www.meetcpi.com | 088 10 10 200

code wordt opgenomen, zou dit kunnen leiden tot een meer betekenisvolle bestuursverklaring over de werking en de effectiviteit van de interne risicobeheersingsmaatregelen.

Waarborg 2

Een tweede waarborg vormt de interne auditfunctie. De interne auditfunctie wordt geacht op een objectieve wijze de implementatie en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen te beoordelen.⁹ Bij die

de externe accountant een 'actieve onderzoeksverplichting' heeft om materiële onjuistheden in het bestuursverslag te signaleren en om daarover te rapporteren in de controleverklaring.¹⁴ Het gaat, volgens de minister, dan bijvoorbeeld om informatie over risico's en corporate governance, waaronder de in-controlverklaring van het bestuur. Ook dit draagt bij aan een verdere borging van het vertrouwen van beleggers dat de vennootschap gerapporteerde informatie ook juist is. <<

Een transparante risicoparagraaf kan de marktwaarde van de vennootschap juist verhogen

vennootschappen die over een interne auditfunctie beschikken, strekt de reikwijdte van de werkzaamheden zich in de regel uit tot de financiële, operationele, IT en compliance controls, het interne risicomanagement, de governance, het interne 'risicobewustzijn' en speciale onderzoeken. Dit zijn ook – zoals hiervoor aangegeven – voor beleggers belangrijke gebieden. Uit onderzoek blijkt echter dat 41% van de Nederlandse beursvennootschappen met een notering aan Euronext Amsterdam nog niet over een interne auditfunctie beschikt.¹⁰ Het is wel de verwachting dat dit aantal de komende jaren zal toenemen. Een verbreding van de reikwijdte van de in-controlverklaring en de verplichting om dit te onderbouwen, zoals voorgesteld door de Monitoring Commissie, kunnen namelijk bijna niet zonder een interne auditfunctie. Een dergelijke verwachting wordt gesteund door het gegeven dat de hiervoor genoemde vijf beursvennootschappen in 2015 niet over een interne auditfunctie beschikten. Mede door het ontbreken van een interne auditfunctie stegen de controlekosten bij deze vennootschappen met gemiddeld 30%, ondanks dat bij twee van deze vennootschappen de accountant werd gewisseld. Meestal gaat de roulatie van een accountantskantoor namelijk gepaard met een daling van de controlekosten.¹¹ Deze, waarschijnlijk structurele stijging van de accountantskosten kan mogelijk worden voorkomen door de installatie van een interne auditfunctie. Beleggers hechten eraan dat beursvennootschappen die nog geen interne auditfunctie hebben, dit regelmatig heroverwegen.¹²

Waarborg 3

De externe accountant is de derde waarborg. De accountant dient vanaf boekjaar 2016 niet alleen onderzoek te doen naar de juistheid van de jaarrekening, maar hij zal ook moeten onderzoeken of er, in het licht van de tijdens de controle verkregen kennis en begrip omtrent de onderneming en haar omgeving, materiële onjuistheden in het bestuursverslag zitten. Dit oordeel moet in de controleverklaring worden opgenomen, onder opgave van de aard van die eventuele materiële onjuistheden.¹³ De minister van Veiligheid en Justitie heeft tijdens de parlementaire behandeling van deze uitbreiding van de reikwijdte van de accountantscontrole verklaard dat

Noten

1. Conform de in 2014 aangepaste richtlijn 400 Jaarverslag van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ). Hoewel de richtlijnen van de RJ geen status van wet hebben, worden zij wel beschouwd als verslaggevingsnormen die in het maatschappelijk verkeer als algemeen aanvaardbaar worden beschouwd en aldus door de vennootschappen dienen te worden nageleefd. Zie ook *HR* 10 februari 2006, *NJ* 2006, 241 (*SOBI/KPM*).
2. Voorstel voor een verordening van het Europees Parlement en de Raad betreffende het prospectus dat moet worden gepubliceerd wanneer effecten aan het publiek worden aangeboden of tot de handel worden toegelaten (COM(2015) 583 final/2015/0268(COD)), gepubliceerd op 30 november 2015.
3. Ontwerpart. 7 lid 6 onderdeel c van de voorgestelde Prospectusverordening.
4. Ontwerpart. 16 van de voorgestelde Prospectusverordening.
5. Best practice bepaling III.1.5 van de Nederlandse Corporate Governance Code.
6. Eumedion, Evaluatie van het AVA-seizoen 2016 (<http://bit.ly/29fSSt1>).
7. Ontwerpbeeping 1.4.2 voor de herziene Corporate Governance Code.
8. Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Voorstel voor herziening; een uitnodiging voor commentaar, 2016, p. 15.
9. Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Voorstel voor herziening; een uitnodiging voor commentaar, 2016, p. 12.
10. Monitoring Commissie Corporate Governance Code, Rapport Monitoring Boekjaar 2014.
11. *Het Financieele Dagblad*, 'Beursfondsen veel goedkoper uit na wissel accountant', 20 april 2016.
12. Zie onder andere de Eumedion Speerpuntenbrief 2015 (<http://bit.ly/1s45ZUH>).
13. Art. 2:393 lid 3 jo lid 5 BW.
14. Kamerstukken II 2014/15, 34 176, nr. 6, p. 7-8.

Rients Abma is directeur van Eumedion, het corporate governance- en duurzaamheidsplatform voor institutionele beleggers en – onder meer – lid van de raad van advies van het Instituut van Internal Auditors Nederland.

Jules Muis:

“Het moeilijkste **vak** binnen het **vak**: Internal Audit”

Als twee oud-Eindhovenaren elkaar ontmoeten bij Jan Tabak in Bussum komt het al gauw op Philips – Jules Muis’ eerste werkgever. Let wel, dat is 55 jaar na zijn eerste vink bij de Philips Accountantsdienst. *Audit Magazine* sprak met hem over transparantie en communicatie. Over wat Muis al eens eerder had bestempeld als ‘het moeilijkste vak binnen het vak: Internal Audit’.

Geef eens een sfeertekening van uw eerste baan in 1961?

“Wel, ik was jong, net achttien jaar, tussen school en verplichte militaire dienst. En zoals het toen ging in Eindhoven, de eerste baankeuze (inclusief het dagelijks broodtrommel-tje onder de snelbinders van de fiets) werd sterk bepaald door het netwerk van pa. Het werd de interne accountantsdienst van Philips. De toen vermaarde dienst stond onder leiding van coryfee Abraham Goudekot en bood een beginnend assistent een geweldige mogelijkheid snel te leren wat je per se niet wilde doen met de rest van je leven: alles afvinken wat zich in de boeken bewoog en dit dan in een sluitende geldgoederenbeweging vangen.

Over...

Jules Muis begon en eindigde zijn formele carrière in het accountantsberoep als interne accountant. Hij begon bij Philips en ronde zijn carrière af in 2004 als directeur-generaal/chief internal auditor van de Europese Commissie. Daartussen werkte hij overwegend in het openbaar beroep bij EY en als VP&Controller bij de Wereldbank. Muis heeft zich gedurende zijn carrière en na zijn formele pensionering in diverse functies actief bezig gehouden met de beroepsontwikkelingen.

De dienst was een intellectueel paradijs voor degenen die daar oog voor hadden. Denk aan Philips’ vroege pionierswerk op het gebied van verslaggeving: de vervangingswaarde inclusief de financieringscorrectie, voerend tot opgewonden debatten over winstbegrip en kapitaalinstandhoudingsdoelstellingen. Ik had het voorrecht getuige te mogen zijn van deze debatten; vaak met meer bevlogenheid dan in welke collegezaal dan ook. Weet dat dit nog de tijd was waar de interne accountantsdienst in sommige Nederlandse genoteerde beursfondsen de jaarrekening aftekende, Philips inclusief. De verschillen met nu zijn wel bekend: IT, digitale gereedschapskist en duurzaamheid, de afnemende betekenis van de fundamentalistische bedrijfseconomie (‘wat is winst?’) – nu overschaduwde door het monetiseren van de tastbare economie (‘ECB koopt alles op’). Ook de voorzichtige erkenning van de publieke verantwoordelijkheid van de internal auditor mag hier aangestipt worden.”

En transparantie en communicatie?

“Transparantie was in 1960 al wel een woord, maar niet het toverwoord als nu geadverteerd. Het woord kwam ik toen zelden tegen. Het ging meer om het zoeken naar de enige en juiste verslaggevingsmethode. Ook het woord ‘communicatie’ leek een te dure term voor iemand die gewoon zijn mond opendeed. De controleleer erkende weliswaar toen al dat de verwachting van het maatschappelijk verkeer het beginpunt was van alles, maar het waren wel de externe accountants die beslisten wat die verwachting zou moeten zijn. Ik heb het in mijn slotexamen in 1971 wat revolutionair geformuleerd:

de kracht van de leer van het gewekte vertrouwen is afhankelijk van de verwachting die een externe accountant heeft van de verwachting van zijn maatschappelijk verkeer. Dit was niet wat men wilde horen.”

Na de Philipstijd bent u zich internationaal gaan focussen?

“Ja, ik ontdekte al gauw het buiten-Eindhovense. Zag ook de gevaren van een behoorlijk in zichzelf gekeerd overtheoretisch Nederlands beroep met overigens goed bedoelde tunnelvisie, intern en extern: degelijk, fundamentalistisch, maar weinig empirisch, feitengedreven. Ik had mijn geloof in de functionele toegevoegde waarde en potentie van de interne accountant niet verloren, maar ik richtte me meer op de Anglo-Amerikaanse aanpak, toen al bedreven bij grote Nederlandse bedrijven met een buitenlandse aandeelhoudersinvloed, zoals Shell en Unilever. En ik wilde uiteindelijk eerst eens oefenen in de kunst van controllerschap, bij Time&Life.”

Na veertig jaar kwam u in 2001 terug als Chief Internal Auditor bij de Europese Commissie.

“Inderdaad, en met plezier en vertrouwen. In de tussenliggende tijd had ik veel interactie met internal auditors en het IIA, wat me een vliegende start gaf.

Het nieuwe Directoraat-Generaal Internal Audit Service (IAS) was met de keizersnee geboren, onder Europees Parlementaire druk volgend op een belangrijk schandaal dat aanleiding gaf tot het aftreden van de hele Europese Commissie (‘Santer’). De eerste keer dat zoiets gebeurde, niet om politieke maar om fiduciaire redenen nog wel. Er was dus een ‘burning platform’ wat me hielp deze internal auditfunctie in wording – met IIA geïnspireerd Charter en al – goed op te zetten. Wat niet wil zeggen dat ik niet wist dat de jonge dienst uitgedaagd zou worden op ruggengraat: door de bureaucratie, door de politieke belangen, door de gevestigde belangen. Ik zag en aanvaardde dat. Niet zo moeilijk als je al rond de zestig bent.”

Maar waarom noemt u Internal Audit het moeilijkste vak binnen het vak?

“Ook al zijn internal auditors overwegend intern, ze hebben met meer directe stakeholders te maken, ieder met hun eigen vermeende en soms gemene belangen in de uitkomsten van hun werk. Ze worden zogenaamd met maar één cliënt (het eigen bedrijf) geconfronteerd. Met een van organisatie tot organisatie sterk wisselende bedrijfscultuur. Vergeet niet dat raden van bestuur, raden van commissarissen, regulators, externe accountants en auditees allemaal hun eigen belangen hebben. Internal auditors hebben weliswaar – in een goed systeem van governance checks en balances – wel meerdere acteurs die ‘achter’ ze zouden moeten staan, de CEO, CFO, de externe accountant, het audit committee; maar die geven nooit garanties over hoe ver.

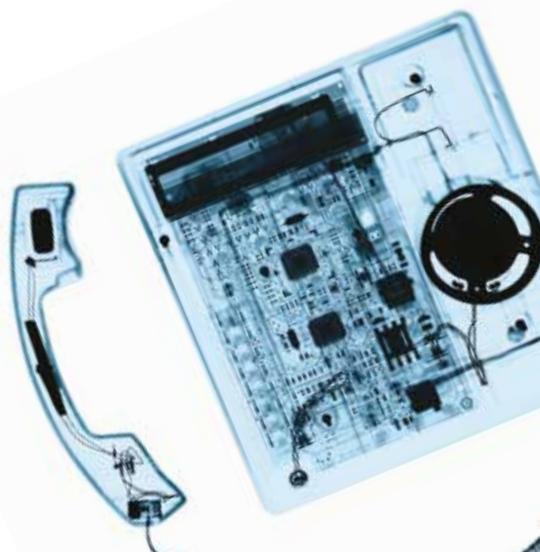
Anderzijds vind ik dat ook vanwege de meer gevarieerde aard van het werk van de interne auditor: als reality checker, geconfronteerd met niet alleen financial audits maar ook efficiency- en effectiviteitsvragen, governance en bedrijfscultuur issues. Kortom, met veel meer hete aardappelen en vaktechnische uitdagingen dan een openbare accountant. Ten slotte, we blijven praten over ‘de’ interne auditor, maar



**Je vindt maar zelden
vingerafdrukken of audit
trails van wat er fout ging
met de toon van de top**

Jules Muis

Internal Audit, Risk, Business
& Technology Consulting



HOE REALISEREN
ORGANISATIES TOEGEVOEGDE
WAARD IN INTERNAL AUDIT,
RISK EN IT?

ZIJ BELLEN ONS!

Protiviti is onafhankelijk,
pragmatisch en internationaal.

Klanten vragen ons bij het combineren
van mensen, kennis en techniek. We zijn
daarin succesvol. Wilt u ook toegevoegde
waarde realiseren?

Neem contact met ons
op via +31 20 3460400
of via contact@protiviti.nl

protiviti.nl

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

ik blijf erop wijzen dat we twee soorten internal auditfuncties kennen. Een die aftekent op het controlesysteem in zijn geheel en de andere die niet verder komt dan fragmentarische controles zonder een eindoordeel over het geheel. De een resultaatgedreven, de ander gedreven door inspanning (best effort) en open-ended. Het is een wereld van verschil in eindverantwoordelijkheid, waarbij ook verschillende persoonlijkheden een rol spelen.”

De externe accountant heeft te maken met het maatschappelijk verkeer. Is dat niet moeilijker?

“Jawel, die gedachte moet de interne accountant ook vasthouden, tenzij hij de ‘job at hand’ niet goed heeft begrepen. Minder zichtbaar, maar daarom niet minder relevant. Bovendien is het externe beroep meer regelgedreven, hoe interpretatief lastig die regels ook kunnen zijn. Waar het voor de externe accountant – let wel: een primair publieke dienst in een for profit setting – wel moeilijker komt te liggen is wanneer hij te veel verleid wordt commercie boven professionaliteit te stellen. Dan maakt hij het niet alleen voor zichzelf moeilijk, maar ook voor anderen.”

En de accountant in business? Waarom zou die het makkelijker hebben?

“Reality checkers als accountants en auditors, statistici, intelligence agencies, hebben het nooit makkelijk. Maar mijn ervaring als controller is dat controllers veel meer macht hebben om hun zienswijze en zin door te drijven. Ze kunnen de reality checkers via een eigen gedurfd (transparante) verslaggeving de wind uit de zeilen nemen. Het zijn de eerstelijns poortwachters en ze hebben veel meer greep op hun eigen budget. En het zijn bovendien eerstelijns veranderingsagenten. Dat is een stuk makkelijker dan tweede- of derdeelijns: zij die eerst maar moeten vinden en dan moeten wachten hoe een observatie, advies of opinie valt. Misschien ligt het wel aan mij, maar ik vond mijn loopbaan in de controllersfunctie politiek makkelijker, professioneel meer uitdagend, minder keurslijf gebonden en ook veel meer bevredigend vanuit zowel de autonome transparantiemogelijkheden als de communicatie-uitdagingen. Maar je moet het wel willen.”

Dus u zou niet meer voor Internal Audit kiezen?

“In mijn volgend leven prijs ik mij gelukkig als ik weer ervaring zou kunnen opdoen in alle drie de functies en beveel dat iedereen aan die daar een kans toe heeft. Maar als ik moet kiezen dan heeft een ‘getting it right at entry level’-functie, en dat is die van de controller, mijn persoonlijke voorkeur. Wel met de aantekening dat de primaire rol van de controller, waarheidszoeker par excellence, belangrijk ondermijnd is door de evolutie van de CFO-functie, die vaak boven de controller en soms zelfs boven de internal auditor is geplaatst. Een wanconstructie waarmee de registrerende en de (geld) managementfunctie worden vermengd. Ik heb de good governance community er (nog) niet van kunnen overtuigen dat we de CFO-rol moeten splitsen in de oude treasuryfunctie en de controllersfunctie. Vooral bij financiële instellingen. Dat komt voornamelijk omdat de CFO-functie een staat binnen de staat is geworden, met twee petten op, de registrerende en de beherende functie, vaak bonusgedreven. Het tegenargument dat de CEO niet lastiggevallen kan worden met controllers issues is een drogreden. Als CEO’s een kwartier



van de week ruimte zouden maken voor een onafhankelijke controller om de voornaamste financiële en andere bedrijfsrisico's door te praten, dan was er een betere interne transparantie en kwaliteitscommunicatie en hadden we veel problemen kunnen vermijden. We zouden een meer afrekenbare CEO hebben en zeker een beter geïnformeerde CEO.

Auditors passen ook goed in dit plaatje, maar hun werkzaamheden blijven tweedelijns, afgeleid, zeker als de controller niet naar behoren kan functioneren.”

Welke betekenis hebben transparantie en communicatie in uw loopbaan?

Auditors kunnen in *de Accountant* in het midden van de jaren zeventig nog een oproep vinden die ik deed om communicatie- en informatieleer in de opleiding van iedere accountant te stoppen. Het heeft niet veel gebaat. Van de NIVRA-bibliotheek als pre-digitale bron van vaktechniek tot de digitale onbegrensde informatie van nu. Het lijkt te leiden tot meer transparantie. Het heeft even geduurd voordat ik de natuurlijke grenzen van transparantie ontdekte. Het feit dat transparantie ook onderhevig is aan de wet van de verminderde meeropbrengsten. Dat de roep om transparantie niet altijd de Haarlemmerolie oplevert richting vooruitgang. Van de dubieuze schijnzekerheid ‘informatie is macht’ naar de nuttige ontdekking van ‘informatie overload’. De waarheid is dat transparantie een geweldige vlucht richting vooruitgang betekend heeft, maar het blijft ook een niet-ongevaarlijk rookgordijn. In transparantie huist de wortel van de ratio van het bestaan van reality checkers zoals accountants en auditors, statistici, intelligence agencies. Die alsmaar moeten opboksen tegen politieke en soms minder scrupuleuze machtsvelden, die roepen om alsmaar meer transparantie. Dit maakt ons beroep waardevol, maar ook risicovol en dus interessant.”

Welke aanbeveling hebt u voor internal auditors?

“Het gaat erom, ook macro, een bijdrage te leveren aan het vermijden, tijdig signaleren, van risico's die organisatie en soms een hele economie in gevaar kunnen brengen. Dan draait alles om het begrijpen van ‘systemic risk’ en de interrelatie en interactie van dat begrip met de organisaties en de maatschappij die we dienen. De vraag of de organisatie

die men dient bron of slachtoffer van systemic falen kan zijn, dient door iedere auditfunctie te worden gesteld.”

Hebben de vele hervormingen inclusief het belang van soft controls niets geholpen?

“Toch wel. Wat de marktreguleringshervormingen en de beroepshervormingen betreft, die heb ik al eerder bestempeld als ‘nuttig friemelen in de marge’. Met het accent op nuttig. Maar ik heb er pas echt geloof in als ik toezichthouders zie aftekenen op ‘systemic risk’, al dan niet gekwalificeerd. Dan krijg je eindelijk ook betere stresstesten van banken. En als de externe accountant geplafonneerd wordt in zijn inkomen, dan haal je daar een heel perverse impuls weg, waarmee we de bestaande controletorens, intern en extern, voor de helft kunnen terugdringen. Als we bankiersinkomens inperken vanwege hun maatschappelijk belang, waarom dan niet de inkomens van externe accountants. Halen we de kat van het spek en kan die weer gewoon muizen gaan vangen. De uitstalkast van glanzende mission statements, ‘corporate-governanceprijzen’, en certificaten van ‘goed groen gedrag’ zijn bezaaid met ondernemingen die even later aan de schandpaal zijn genageld. Je vindt maar zelden vingerafdrukken of audit trails van wat er fout ging met de toon van de top. Mijn vuistregel is ‘hoe hoger de toon, hoe dieper deze kan zakken.”

Dus Audit Magazine heeft voor het verkeerde thema gekozen?

“Nee, het is een prachtige gelegenheid om de grenzen van het mogelijke van transparantie en communicatie in beeld te brengen; zowel het positief grensverleggende als het potentieel destructieve wanneer bijvoorbeeld communicatie gebruikt of misbruikt wordt. Tom Nierop, van nature al allergisch voor het overgebruik van het begrip transparantie, geeft in zijn afscheidsverhaal in *de Accountant* in nummer 2 van 2016 inzicht in de pijn in communicatie als er geen vertrouwen is. Een prachtige afscheidsbrief, goed voor het hele beroep en beyond. <<

Van auditors mag – nee: moet – maximale openheid en duidelijkheid worden verwacht als ze communiceren over hun werk. Zo'n uitspraak oogt moreel verheven maar is een pragmatisch perspectief en hier passender dan een principiële positiekeuze, omdat vreugdevolle verwachtingen ten aanzien van transparantie anders doorslaan in een verdwaasd verlangen.

Transparantie: balanceren tussen vreugdevolle verwachtingen en verdwaasd verlangen



Het klinkt eigenlijk heel logisch. Auditing is niet een activiteit die verborgen voor de buitenwacht ergens in stilte en achter de schermen moet plaatsvinden. Audits zijn niet iets waar we stiekem over zouden moeten doen. Auditing staat voor toetsend onderzoek en is gericht op een beoordeling van wat zich in de organisatie afspeelt.

Daarover moet helder gecommuniceerd worden, in ieder geval richting de direct betrokkenen maar ook breder, richting degenen die zekerheid (zouden moeten kunnen) ontleen aan deze activiteit.

Het is daarom niet merkwaardig als een verbinding gelegd wordt tussen auditing en transparantie in de communicatie. Bij auditing wordt op allerlei punten (vaak volkomen terecht) om duidelijkheid en helderheid gevraagd. De mensen die onderhevig zijn aan een audit willen weten waar ze aan toe zijn en behalve over het proces willen ze ook over de inhoud goed geïnformeerd worden: wat zijn de opbrengsten van het toetsend onderzoek en welke gevolgtrekkingen laten zich daaraan verbinden? Ook anderen in de omgeving van de auditor verwachten transparantie als het gaat om bijvoorbeeld de overwegingen om een audit te doen, de normenkaders of control frameworks die bij het toetsend onderzoek worden gebruikt en de bevindingen en conclusies die de toepassing hiervan oplevert. Openheid in de communicatie is de norm. Een pleidooi voor beslotenheid en geheimhouding klinkt al snel minstens verdacht.

Jubeljargon

Toch is het natuurlijk allemaal zo eenvoudig niet. Juist ook als het gaat om auditing kent transparantie in de communicatie belangrijke grenzen, grenzen die zich in de auditpraktijk steeds laten voelen maar die in algemene zin maar moeilijk op stem zijn te brengen in een context waarin transparantie

figureert als een hoerabegrip, een applausterm, een oké-woord; deel van het jubeljargon waar beschouwingen over organisaties (via termen als kwaliteit, daadkracht, leiderschap, innovatie) toch al bol van staan en die het bijna onmogelijk maken bezwaar aan te tekenen of de achterliggende dilemma's nog scherp te zien.

Wat ik in dit artikel wil laten zien is dat er overwegingen zijn die pleiten voor meer transparantie in de communicatie binnen/over auditing, maar dat er tegelijkertijd ook overwegingen zijn aan te brengen die juist uitnodigen om de grenzen hiervan scherp te bepalen. In het verlengde hiervan wil ik vervolgens pleiten voor een gelaagd perspectief op verwachtingen rond transparantie in de communicatie bij auditing die voorbij gaat aan naïeve en volgens mij zelfs verdwaasde verlangens op dit punt.

Transparantiedwang bij auditing

Transparantie in de communicatie heeft bij auditing om te beginnen een functie waar het gaat om de verantwoording (vgl. De Vries, 2016). Door duidelijk te zijn over de afwegingen die een auditor maakt bij het uitvoeren van een audit (denk bijvoorbeeld over de keuze van een control framework of de vaststelling van een normenkader), maar ook over de concrete activiteiten die worden ondernomen tijdens het toetsend onderzoek is legitimiteit te verwerven voor de eigen professionaliteit. Helderheid over afwegingen en activiteiten van de auditor zorgt ervoor dat mensen die geaudit worden begrijpen wat er gebeurt en waarom. Ook andere, directe en indirecte betrokkenen zoals natuurlijk de opdrachtgever van de audit, maar ook het breder publiek binnen en buiten de organisatie, kunnen zo zicht krijgen op de kosten (inzet van capaciteit en gevraagde inspanningen) en de opbrengsten die hier tegenover staan. Dat geldt voor afwegingen met betrekking tot specifieke audits, maar ook breder waar het gaat om kosten en baten in termen van aantallen audits en de effecten die dat teweegbrengt in de organisatie.



Transparantie in de communicatie bij auditing kan daarnaast ook een functie hebben die meer instrumenteel van aard is en die niet zozeer de legitimiteit maar juist de effectiviteit van het toetsend onderzoek betreft (vgl. De Vries, 2016). Dat speelt om te beginnen ten aanzien van de directe relatie tussen de auditor en de mensen die aan een audit onderhevig zijn. Helderheid, duidelijkheid en zeker ook openbaarheid kunnen bijdragen aan het afdwingen van normconform gedrag en het sanctioneren van non-conformiteit. Praten 'met meel in de mond' en een keuze voor omzichtige formuleringen helpen niet echt als het erom gaat (waar nodig) stevige corrigerende maatregelen af te dwingen. Maar ook buiten de directe relatie tussen auditor en auditee kan scherpte en openheid instrumenteel zijn voor de doorwerking van het auditwerk. Het kan andere mensen ondersteunen in de afwegingen die zij zelf moeten maken op de punten waar de audit kritisch over is en dus zo een bredere beweging teweegbrengen in de organisatie. En juist openheid over bevindingen en conclusies kan bovendien de benodigde zekerheid geven die van toetsend onderzoek door de auditor wordt gehoopt en verwacht.

Terughoudendheid rond transparantie bij auditing

Nogmaals, op het eerste gezicht lijkt het logisch allemaal. Transparantie in de communicatie kan een auditor effectiever maken en is dus instrumenteel voor het werk. Transparantie

keerzijde kan hebben dat degenen die onderhevig zijn aan toetsing zich hierop kunnen richten zonder echt bij te dragen aan de ambities en doelen die deze indicatoren geacht worden te representeren: transparantie kan op die manier perverse leerprocessen die toch al altijd aan de orde zijn bij toetsend onderzoek verder versterken. Dan bevordert openheid dus niet de effectiviteit van auditing, maar raakt deze hierdoor juist ondermijnd.

Transparantie is een containerbegrip met een warme connotatie, een applausterm

zorgt bij auditing bovendien voor de benodigde legitimiteit als het gaat om verantwoording over het werk. Tegelijk is er evenwel ook een andere kant aan dit verhaal (vgl. De Vries, 2016; Frissen, 2016; Van Twist e.a. 2013; Scholtes, 2012). Er zijn ook overwegingen aan te voeren die tenminste rechtvaardigen soms toch enige terughoudendheid te betrachten bij het streven naar transparantie.

Zo is er om te beginnen natuurlijk het gegeven dat openheid over normenkaders en control frameworks in de relatie tussen auditor en auditee ertoe kan leiden dat mensen die alleen getoetst worden op deze aspecten zich gaan richten op het behalen van optimale scores voor de indicatoren die daarin zijn opgenomen, met mogelijke verwaarlozing van andere aspecten. Dat is natuurlijk de bekende performance paradox, die zegt dat transparantie over performance indicatoren als

Daarnaast is het goed om te beseffen dat openheid over afwegingen en activiteiten juist ook in de relatie tussen auditor en auditee kan leiden tot ander strategisch gedrag dat een audit niet effectiever, maar omgekeerd juist minder effectief maakt. Bijvoorbeeld als mensen die aan toetsend onderzoek onderhevig zijn en in het kader van openheid te maken hebben met lang te voren aangekondigd bezoek, voor de vorm nog snel even allerlei (herstel)handelingen verrichten (dossiers completeren, handtekeningen plaatsen, et cetera) die geen ander doel dienen dan via cosmetische correcties te voorkomen dat een oordeel van de auditor negatief uitvalt. Ook hier geldt weer dat, als we breder kijken dan alleen de relatie tussen de auditor en de mensen die onderhevig zijn aan het toetsend onderzoek, nieuwe overwegingen naar voren komen die kunnen pleiten voor meer maar ook juist

voor minder transparantie. Zo kan eerlijkheid (ook een belangrijke vorm van openheid en transparantie!) over de begrenzings van het eigen onderzoek het vertrouwen van de opdrachtgever en andere betrokkenen in de auditor en zijn bevindingen niet alleen vergroten, maar ook verkleinen. Ook het verschaffen van ongefiltreerde informatie over bijvoorbeeld fouten, tekortkomingen en 'misstanden' die zijn gevonden in de organisatie kan de legitimiteit van de auditor versterken, maar ook juist verzwakken. Zeker als bijvoorbeeld in het kader van volledige openheid hier ook in de media (via kritische artikelen of nieuwsberichten) een maatschappelijke en politieke discussie op gang komt die zijn eigen dynamiek kent en die een evenwichtige oordeelsvorming en gevolgtrekking vervolgens bijna onmogelijk maakt.

Transparantie: geen principieel maar pragmatisch perspectief

Transparantie is een containerbegrip met een warme connotatie, een applausterm die achterliggende dilemma's naar de achtergrond dwingt. Het is lastig om er op tegen te zijn. Wie is er tegen transparante communicatie? Helder communiceren, duidelijk zijn over normenkaders en verzamelde feiten, scherpte betrachten als het gaat om bevindingen en conclusies, openheid geven over eigen afwegingen en activiteiten. Het klinkt zo logisch allemaal. Tegelijk is het toch niet zo eenvoudig: transparantie kan bijdragen aan de effectiviteit en legitimiteit van de auditor en zijn werk, maar evengoed juist diezelfde effectiviteit en legitimiteit ondergraven. De enige uitweg is om toe te werken naar een meer gelaagd idee van transparantie (hier wel en daar niet, soms wel en soms niet): een idee dat ook ruimte laat voor twijfel en terughoudendheid en dat ruimte maakt en ook grenzen stelt. In ieder geval moet daarbij niet een principiële maar een pragmatische benadering worden gekozen, een die is geworteld in een goed begrip van de lastige afwegingen die zich voordoen in de auditpraktijk rondom transparantie en niet een die logisch lijkt voort te vloeien uit een ideologische of dogmatische stellingname: openheid is goed, openheid moet. En ook dat klinkt logisch, maar dat is het zeker niet (Frissen, 2016). Het idee dat er ook nu nog ruimte moet zijn voor het

geheim in een professionele relatie (denk aan het beroepsgeheim van de advocaat of de arts) of beslotenheid in organisatorische verhoudingen (denk aan vertrouwelijkheid van overleggen en vergaderingen), staat niet alleen moreel onder druk ('geen achterkamertjespolitiek') maar wordt ook wettelijk steeds nadrukkelijker van grenzen voorzien. Denk aan wettelijke bepalingen over openbaarmaking van informatie door overheden en bedrijven.

Juist ook voor de (interne én externe) auditor is dat ingewikkeld. Want een streven naar transparantie kan in de auditpraktijk alleen invulling krijgen vanuit het volle besef dat bijvoorbeeld verplichte openheid naar buiten over inspanningen en opbrengsten van audits (richting media, politiek, aandeelhouders, belangengroepen) op gespannen voet kan staan met de beslotenheid die 'paradoxaalwijs' juist nodig is om in de boezem van de organisatie volle openheid te kunnen betrachten bij het zonder veel voorbehoud kritisch zijn over wat er nu écht speelt. <<

Literatuur

- Frissen, P., *Het geheim van de laatste staat. Kritiek van de transparantie*, Boom, Den Haag 2016.
- Scholtes, H.H.M., *Transparantie: icoon van een dolende overheid*, Textera, Den Haag, 2012.
- Twist, M. van, Kleijn, E.H. en M. van der Steen, *Over hijgerigheid en lange adem. Een verkenning van de relatie tussen toezicht en media*, Achtergrondstudie voor de WRR, Den Haag 2013.
- Vries, F. de, *Leidt transparantie tot vertrouwen van de toezichthouder?* Oratie, 2016.

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de Internal Audit & Advisory opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Hij is daarnaast onder meer lid in buitengewone dienst bij de Algemene Rekenkamer en voorzitter van de raad van toezicht van een groot topklinisch ziekenhuis.

Nieuw redactielid



Paul van der Zwan

Sinds september 2016 ben ik lid van de redactie van *Audit Magazine*. Mijn eerste ervaring met de leden van de redactie is de aanwezigheid van veel passie en gedrevenheid voor het vak. De wil om samen elk kwartaal een sterk magazine te maken en te presenteren, de netwerken aan te spreken en iets toe te voegen aan de ontwikkelingen in het vakgebied. Dit zijn voor mij ook de ingrediënten waardoor ik me

graag wil aansluiten bij de redactie.

Mijn naam is Paul van der Zwan, 42 jaar, getrouwd en drie prachtige kinderen. Na een studie bedrijfskundige economie startte ik in 2000 mijn carrière bij KMPG. Met de overstap naar de Rabobank heb ik een sterk gevoel en passie voor operationeel/internal auditing ontwikkeld en in 2006 heb ik de RO-opleiding afgerond. Ik vind het mooi om te zien hoe het

'instrument' ingezet kan worden om collega's, leidinggeven, bestuurders en daarmee organisaties, verder te helpen om continu verbeteringen door te voeren. Dit door aan te geven wat goed gaat en wat beter kan. De combinatie van 'hard facts' en een 'goed gesprek' is voor mij cruciaal. De auditor als verbinder!

Ik heb in totaal zo'n veertien jaar bij de Rabobank gewerkt, heb verschillende lokale Rabobanken gezien en diverse auditafdelingen opgezet, het risicomangement geprofessionaliseerd en teams ontwikkeld naar een volwaardige sparringpartner voor management en directie. De laatste zes jaar was ik als manager Control verantwoordelijk voor business control, financial control, proces control en Financial Economic Crime (FEC) onderzoeken. Recent heb ik de overstap gemaakt naar een nieuwe werkgever. Sinds 1 december 2016 ben ik aan de slag bij Solutional Advisory Services als senior manager Internal Audit.



De complexiteit achter het **toverwoord** transparantie

Het woord transparantie is volgens een communicatiewebsite hét toverwoord van 2015 vanuit het perspectief van reputatiemanagement. Hierbij wordt transparantie direct verbonden met het vertrouwen dat je van de interne en externe omgeving krijgt. Verder wordt transparantie gelinkt aan eerlijkheid, openheid, oprechtheid en integriteit. Transparantie is dus nogal een betekenisvol begrip.

Internal Audit draagt zijn steentje bij rondom transparantie. In de IIA-publicatie over Good Governance (2014) wordt gesteld dat Internal Audit een onmisbare governance-schakel is in het realiseren van transparantie binnen de organisatie. Het klinkt goed en als toverwoord heeft het een magisch effect. Hoe operationaliseer je dit eigenlijk als internal auditfunctie binnen je eigen organisatie? De werkelijkheid is complexer dan het lijkt.

Het is al lang geleden dat de internal auditor van Ahold transparantie bracht over zaken die niet conform de gedragscode waren. We dachten daar allemaal van geleerd te hebben totdat Imtech ons recent nog verbaasde met het *Report to the shareholders* waarin werd aangegeven dat de toon aan de top was

gefocusd op *goed nieuws* en dat het ontbrak aan een open en kritische cultuur. Bij Imtech kunnen we nog stellen dat ten tijde van dit rapport geen internal auditfunctie was ingesteld.

Echter, de VEB zette in 2015 vraagtekens bij de informatievoorziening en dus transparantie richting beleggers doordat Imtech in mei 2015 positieve cijfers over 2015 verwachtte en in augustus 2015 opeens faillissement moest aanvragen. En dan nog maar te zwijgen over de meer recente voorbeelden van Volkswagen en Wells Fargo. Transparantie is dus heden ten dage niet altijd zo simpel als het lijkt. In hoeverre heeft Internal Audit deze complexiteit voldoende in het vizier als governance-schakel in het realiseren van transparantie binnen de organisatie?

In het kader van alle discussies rondom meer aandacht voor cultuur en gedrag ben ik benieuwd naar uw gedachten over een gangbare ratio voor het aantal incidentmeldingen of klokkenluidermeldingen. Het is nog niet gangbaar voor organisaties om daar transparant over te zijn in hun jaarverslagen (nog maar te zwijgen over de vraag of je alle meldingen of alleen materiële incidenten rapporteert). Enkele jaren geleden werd de ratio van 1 melding op 240 medewerkers genoemd. Daarnaast heb ik ook wel eens 1 melding op 100 medewerkers gehoord. Hoeveel transparan-

tie is er binnen de eigen organisatie in relatie tot meldingen? Zijn veel interne meldingen een voorbeeld van een open cultuur? Of geven veel meldingen juist aan dat er te weinig controls in de organisatie aanwezig zijn? Wat vindt u ervan als de RvB en RvC dat aan u vraagt? En wat zou uw organisatie in het kader van transparantie aan de buitenwereld moeten rapporteren? Kan de buitenwereld deze transparantie wel aan?

Transparantie heeft niet altijd het gewenste effect; de Commissie Tabaksblat dacht met transparantie over remuneratie een soort schaamtegevoel op te wekken, maar deze gedachte bleek niet op te gaan en het omgekeerde resultaat is werkelijkheid geworden.

Gelukkig is het bijna Kerstvakantie waarin u de tijd kunt nemen om te overdenken hoe u binnen uw eigen organisatie de operationalisering van het begrip transparantie nog beter kunt vormgeven. En daarnaast nadenken over het mitigeren van de mogelijke complexiteitsrisico's rondom dit toverwoord.

Walter Swinkels is partner bij CPI. Hij is tevens verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.



André Veneman (AkzoNobel):

“Transparantie is niet moeilijk”

Voormalig tropenarts en bedrijfsarts André Veneman geeft als corporate director Sustainability sinds 2003 sturing aan de duurzaamheidsstrategie bij AkzoNobel. Een gesprek over transparantie, integraal denken, geïntegreerd rapporteren en externe stakeholders.

Kunt u iets vertellen over het beleid van AkzoNobel op het gebied van duurzaamheid?

“Voor AkzoNobel is duurzaamheid een integraal onderdeel van haar strategie en hierdoor direct van toepassing op de bedrijfsvoering. Het duurzaamheidsbeleid komt voort uit vier logische stappen: van integraal denken (stap 1) via integrale strategie (stap 2) en managementcyclus (stap 3) naar rapportage (stap 4).”

Wat verstaat AkzoNobel onder integraal denken?

“Wij verstaan onder integraal denken het identificeren en analyseren van megatrends. Een belangrijke megatrend is de groei van de huidige wereldbevolking naar 9 miljard mensen in 2050. Daarvan zullen 7 miljard mensen in steden wonen. Er gaat een nieuwe middenklasse ontstaan van 3,5 miljard mensen. De uitdaging is hoe deze snel groeiende wereldbevolking een goed en welvend leven kan leiden op

onze enige planeet. We moeten veel slimmer omgaan met de beschikbare schaarse grondstoffen als energie, zoet water, voedsel en vezels.

Het goede nieuws is dat alle noodzakelijke veranderingen technologisch mogelijk zijn. Daarom noemen wij onze duurzaamheidsstrategie Planet Possible. Maar die veranderingen komen niet gemakkelijk. Alle grondstoffen en energie worden gebruikt voor vijf verschillende segmenten. Voor elk van deze segmenten is een grote transitie noodzakelijk: 1) huisvesting en infrastructuur; 2) transport en mobiliteit; 3) consumentenproducten; 4) industriële voorzieningen; en als laatste 5) voeding en landbouw. Zo zal er bijvoorbeeld in 2050 voor de toenemende en meer welvarende wereldbevolking twee keer zoveel voedsel geproduceerd moeten worden zonder uitbreiding van landbouwgebieden. De vooruitstrevende bedrijven zien dat duurzaamheid niet een lastig en duur probleem is. Zij zien dat een duurzaam beleid veel kansen biedt en een stimulans voor de economie kan betekenen.”

Hoe zijn deze uitdagingen te realiseren?

“Daarvoor is het belangrijk dat we alle grondstoffen en water gaan hergebruiken. Zo creëren we een circulaire economie. Dit biedt groeikansen voor veel bedrijven (en daarmee nieuwe banen). Het fossiele tijdperk is voorbij: er komt een einde aan het gebruik van steenkolen, olie en gas. Rond 2050 is de maatschappij CO₂-neutraal en draait de maatschappij op 100% hernieuwbare energie. Het onlangs in Parijs getekende klimaatakkoord zorgt voor een wettelijke basis om deze doelstelling te realiseren. Maar er is veel meer nodig. De samenleving moet veel efficiënter met energie omgaan. In de transportsector

Over...

André Veneman werkt vanaf 1999 bij AkzoNobel, na een loopbaan als arts en medisch coördinator in vluchtelingenkampen gevolgd door arts preventieve gezondheidszorg bij Shell. Vanaf 2003 geeft hij sturing aan de duurzaamheidsstrategie bij AkzoNobel.

moeten auto's 80% zuiniger worden en vliegtuigen en treinen tussen de 30 en 40%. Dit vraagt om innovaties.

AkzoNobel ziet deze ontwikkelingen als een uitdaging. Onder de slogan 'Planet Possible' heeft AkzoNobel de missie geformuleerd om een bijdrage aan de nieuwe economie te leveren, om te innoveren en de potentie en kracht in deze nieuwe economie te benutten. We moeten meer doen met minder grondstoffen.

AkzoNobel is afhankelijk van vier omgevingsfactoren die onze strategie bepalen: Politieke, Economische, Sociologische en Technologische (de zogenoemde PEST-factoren). Het is belangrijk om deze verandering met elkaar te realiseren."

Dat betekent dus samenwerking?

"Het is essentieel om een samenwerking teweeg te brengen tussen het bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen. Op het gebied van techniek kan het bedrijfsleven al veel mogelijk maken. Maar bedrijven kunnen de transitie niet alleen waarmaken. Er is ook politieke besluitvorming nodig. Ook vraagt het om financieel economische aanpassingen zoals in het belastingstelsel. Je zou in Nederland bijvoorbeeld arbeid minder en juist grondstoffen en energie zwaarder kunnen belasten. Vanuit sociologisch standpunt moeten de vormen van samenwerking veranderen. Het is noodzakelijk dat de publieke en private sector meer gaan samenwerken.

Daarnaast kost het bijna niets om CO₂ uit te stoten. Deze kosten zijn niet geïnternaliseerd, terwijl op een andere plek op onze aarde de problemen ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan overstromingen in Bangladesh. Moeder Natuur kan ons – net als de bewoners van Bangladesh – geen rekening sturen voor de gevolgen. Dat is onacceptabel. Een volgende stap is dat we leren in onze economie de externe kosten van onze grondstoffen en energiegebruik als productiekosten mee te rekenen.

Op sociaal gebied is er al een verschuiving in gang gezet naar publieke en private samenwerkingsverbanden waarin transitiedoelen worden gesteld. Onze samenwerking met Eneco of met Enerkem betekent een samenwerking met de hele waardeketen. Dit betreft niet alleen de samenwerking binnen een sector, maar ook met lokale overheden, de Europese Unie en NGO's.

Soms zeg ik dat we nog lijden aan de PEST om aan te geven dat er nog grote uitdagingen liggen die niet of onvoldoende zijn aangepakt. Op het Politieke, Economische en Sociale vlak zijn grote stappen nodig om de transities mogelijk te maken. Met de Techniek gaat het wel lukken, maar de andere barrières moeten we nog overwinnen."

Hoe integreert AkzoNobel duurzaamheid in de strategie van het bedrijf?

"Ons doel is meer waarde creëren met minder grondstoffen. Onze duurzaamheidsstrategie laat zich als volgt omschrijven: 'doing more with less' onder het motto 'sustainability is business and business is sustainability'. AkzoNobel bestaat al meer dan 350 jaar en wij willen graag ook de volgende 350 jaar bestaan. Dat betekent dat we ons businessmodel gaan aanpassen. We zijn van plan met grondstoffen meer waarde te creëren in de hele waardeketen. Dat vragen we ook van onze toeleveranciers en we geven dit ook mee aan onze klanten.

Wij meten dat aan de hand van de CO₂-uitstoot. De belangrijkste doelstelling is het reduceren van het CO₂-gebruik van de leverancier tot en met de eindgebruiker. AkzoNobel heeft als doelstelling om in 2020 een kwart minder CO₂ te produceren in de hele waardeketen. We maken het onszelf hiermee niet gemakkelijk. De keten is namelijk breder dan AkzoNobel. Het is belangrijk om toeleveranciers en afnemers hierbij te betrekken.

Ook willen wij onze eindgebruikers helpen met duurzaamheid door ervoor te zorgen dat onze klanten slimmer omgaan met energie en grondstoffen. Een voorbeeld: schepen hebben doorgaans last van resten en aanslag zoals algen, mossels of zeewier dat aan de onderkant van een schip blijft 'plakken'. Hierdoor verbruiken schepen meer brandstof dan wanneer het oppervlak glad zou blijven. AkzoNobel heeft een speciale coating ontwikkeld die de onderkant van het schip schoonhoudt. Grote containerschepen verbruiken hierdoor 10%

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

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

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



Jack Davidsz

tj 0346 569738

fj 0847 474365

ej info@mas-online.nl

pj Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS

minder energie. We maken ook afspraken met leveranciers over het duurzaam gebruik van grondstoffen. Het is belangrijk met onze leveranciers niet alleen over de prijs te onderhandelen maar ook afspraken te maken over de reductie van CO₂ en over de levering van hernieuwbare grondstoffen en energie.

AkzoNobel heeft een nieuwe financiële indicator ontwikkeld, namelijk de 'Resource Efficiency Index'. Alle businessunits maken hier gebruik van om te meten hoe ze meer waarde creëren en minder grondstoffen gebruiken. Met de Resource Efficiency Index kunnen we duurzaamheid in onze strategie vastleggen."

Hoe is deze strategie onderdeel geworden van de managementactiviteiten?

"We hebben voor alle businessunits targets vastgesteld op het gebied van duurzaamheid. Hoewel de targets een looptijd tot 2020 hebben, vindt de sturing op realisatie strak plaats. Twee keer per jaar wordt aan de CEO gerapporteerd. Hierbij is het uitgangspunt: 'a target is a promise and "not a guess"'. Daarnaast is duurzaamheid vertaald naar alle activiteiten. Bijvoorbeeld bij de afdeling Procurement zijn de leveranciersvoorwaarden belegd en bij het Health Safety & Environment de veiligheidsinstructies. Hierbij geldt dat elke functie een bijdrage levert aan duurzaamheid. Hierbij speelt Research & Development een belangrijke rol. Jaarlijks investeert AkzoNobel hierin 350 miljoen euro, waarvan 70% ten goede komt aan duurzame innovatie. Ook rekent AkzoNobel bij elke investeringsbeslissing de prijs van CO₂ mee.

Hoe vertaalt AkzoNobel haar duurzaamheidsbeleid in de wijze van rapporteren?

"Een goed duurzaamheidsbeleid en financieel beleid gaan hand in hand. Een integrale rapportage. Dit komt terug in alle uitingen van het bedrijf. AkzoNobel heeft in 2015 de Kristalprijs gewonnen voor het meest transparante jaarverslag. Transparantie is geen doel op zich maar een logisch gevolg van het geïntegreerd rapporteren van alle bedrijfsprocessen. Daarnaast hoort AkzoNobel al twaalf jaar bij de leidende bedrijven in de Dow Jones Sustainability Index (DJSI)."

AkzoNobel is wereldwijd actief, ook in landen die niet bekend staan om transparantie zoals China en Rusland. Levert dit spanningen op?

"Voor al onze activiteiten gelden de Code of Conduct en Business principles. Overal in de wereld. We stellen dezelfde eisen aan onze producten, maar ook aan zaken zoals corruptie, kinderarbeid of impact op de omgeving."

Hoe betreft AkzoNobel externe stakeholders bij het uitstippelen van de koers?

"Planet Possible en onze strategie stemmen we af met veel interne stakeholders. Maar bij het verder inrichten van ons beleid betrekken wij ook externe organisaties zoals Oxfam Novib. Om goed onze koers te bepalen en onze uitdagingen juist vast te leggen zijn externe stakeholders nodig om te begrijpen wat de verwachtingen zijn en hoe we hier invulling aan kunnen geven."

Wat vindt u van rol die de afdeling Audit speelt op het gebied van duurzaamheid?

"Bij sommige bedrijven die audits uitvoeren lijkt het wel of ze nog twee afdelingen hebben op dit gebied. Ik zie een knip tussen 'gewone' operational audits en 'specifieke'



Rond 2050 is de maatschappij CO₂-neutraal en draait de maatschappij op 100% hernieuwbare energie

André Veneman

duurzaamheidsaudits. Duurzaamheid moet een integraal onderdeel zijn bij het uitvoeren van alle audits binnen AkzoNobel. Hiervoor is het belangrijk om auditors zo op te leiden en te laten begrijpen dat duurzaamheid een vast onderdeel is van de bedrijfsvoering. Voor de auditafdeling geldt hetzelfde wat voor heel AkzoNobel geldt. Dat is een logisch gevolg als duurzaamheid een integraal onderdeel is van alles wat je doet. Dan geldt het dus ook bij audits."

Wat is ten slotte voor u de kern van duurzaamheid?

"Een succesvolle duurzame organisatie start bij de kernactiviteiten en niet met bijzaken. Juist ook de komende jaren komt de nadruk te liggen op 'carbon disclosure'. Hoe draag je bij aan de sustainable development goals van de Verenigde Naties? De meest succesvolle organisaties innoveren met nieuwe businessmodellen en creëren meer waarde met minder grondstoffen." <<

Er is moed nodig om als auditor in een persoonlijk gesprek recht door zee de resultaten van de audit te vertellen aan de opdrachtgever als je weet dat de uitkomsten die opdrachtgever onwelgevallig zijn. Nog lastiger wordt dit als het schriftelijk moet. Hoe kun je in een tekst anticiperen op woede of irritaties?

Schrijven wat je ziet

W

anneer je een luisteraar wilt overtuigen zijn drie ingrediënten essentieel: ethos, logos en pathos, zo betoogde Wouter Bos in DWDD Summerschool van eind juli 2016. Deze drie ingrediënten komen van Aristoteles, die in

zijn *Ars Rhetorica* aangeeft dat een spreker moet overkomen als een geloofwaardig en betrouwbaar persoon (ethos), dat het standpunt deugdelijke argumentatie nodig heeft (logos) en dat de emoties van de luisteraar moeten worden aangesproken (pathos). Auditors zullen zelden in een speech hun bevindingen presenteren. Maar ook wanneer de auditor de bevindingen rapporteert in een auditrapport, krijgt hij te maken met ethos en logos en pathos.

Een CEO van een beursgenoteerde onderneming zei ooit: 'De auditdienst heb ik hoog zitten want die lui zijn mijn ogen en oren in de organisatie'. Daar hoefde de auditdienst zich niet te bekommeren om ethos. En dat zal bij veel auditdiensten zo zijn: de auditor wordt doorgaans waargenomen als een betrouwbare rapporteur. Logos daarentegen verdient meer aandacht: is een auditrapport goed opgebouwd, sterk beargumenteerd en helder geformuleerd? Daaraan schort het nog wel eens, hoewel de modellen die de meeste auditdiensten hanteren beslist helpen bij de logische opbouw.¹ Om de rapportagekwaliteit nog een stap verder te brengen zijn er cursussen en e-learning voorhanden.

Blinde vlek

De belangrijkste blinde vlek van de auditor ligt bij de pathos: het publiek overtuigen op het emotionele vlak. In het bijzonder als het gaat om een geschreven boodschap. Want daarbij kunnen we geen gebruikmaken van extra-verbale signalen. In gesprek-

ken gebruiken we woorden, maar ook gezichtsuitdrukkingen, houding en toon. Met die extra signalen geven we onze woorden meer betekenis mee. Ook onze gesprekspartner doet dat. Voor beide gesprekspartners vormen die extra signalen feedback om na te gaan of de ander ons heeft begrepen, maar ook om na te gaan hoe boodschappen overkomen. Dat mechanisme is vooral van belang als het gaat om ernstige of pijnlijke boodschappen en om zaken waarbij ethiek een rol speelt.

Dankzij de gezichtsuitdrukking van onze gesprekspartner en de toon waarop deze reageert, kunnen we het gesprek 'bijsturen', bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever de ernst van een mededeling niet inziet of wanneer het nodig is de gesprekspartner stoom te laten afblazen.

Bij schriftelijke communicatie ontbreekt die bijsturingmogelijkheid. Dat verhoogt de kans op misverstanden en op onbedoelde effecten. Kun je als auditor de opdrachtgever überhaupt wel slecht nieuws brengen zonder de relatie te verliezen? En wordt de adviesrol van de auditor hierdoor niet structureel uitgehold?

Vier boodschappen

In de taalbeheersing en de communicatiepsychologie wordt gebruikgemaakt van het 4-facetmodel van Schulz von Thun om nauwkeurig in kaart te brengen hoe formuleringen overkomen en hoe je schriftelijk kunt communiceren over gevoeligheden met respect voor de communicatiepartners. Het model is in 1979 in Nederland geïntroduceerd door Steehouder e.a. in het handboek *Leren Communiceren*.²

Hoe een tekst overkomt bij de opdrachtgever wordt niet alleen bepaald door de feitelijke inhoud ervan. Want als schrijver geef je de tekst, bewust of onbewust, vier typen boodschappen mee. En je opdrachtgever haalt er, bewust of onbewust, die vier boodschappen uit. Als het goed is haalt die opdracht-



gever er de boodschappen uit die je als auditor had bedoeld. Die boodschappen kun je analyseren op zinsniveau, op het niveau van alinea's en zelfs op dat van de tekst als geheel. We beperken ons in dit tot het zins- en alinea-niveau. Wat zijn dan die boodschappen? Er zijn vier typen: referentieel, appellerend, expressief en relationeel (zie *tabel 1*). Hierna volgen twee voorbeelden om dit te verduidelijken.

Voorbeeld 1

Openbaarmaking van dit rapport is op basis van de voor onze beroepsgroep geldende regelgeving slechts toegestaan na onze voorafgaande uitdrukkelijke toestemming. Onder 'openbaar maken' wordt begrepen het verspreiden onder een grote kring van gebruikers.

Type boodschap	Toelichting
Referentieel	De tekst verwijst naar feiten, situaties of gebeurtenissen in de werkelijkheid (wat deelt de auditor feitelijk mee?)
Appellerend	De tekst zet de opdrachtgever aan iets te doen of te laten (wat wil de auditor met de tekst bereiken bij de opdrachtgever?)
Expressief	De tekst geeft informatie over de schrijver, over de opvattingen of normen van de auditor of van de auditdienst (welk beeld roept de tekst op van de persoon van de schrijver of van de auditdienst?)
Relationeel	De tekst bestendigt of verandert de (machts)verhouding tussen auditor en opdrachtgever (presenteert de schrijver zich als meerdere, gelijke of als mindere van de lezer?)

Tabel 1. Typen boodschappen

Referentieel – De tekst geeft aan dat uitdrukkelijke toestemming nodig is voor openbaarmaking en legt het begrip openbaar maken bovendien uit (hoewel dat explicieter zou kunnen).

Appellerend – Wanneer de opdrachtgever de tekst wil laten lezen door derden, moet hij daarvoor toestemming vragen.

Expressief – De auditorganisatie vindt dat het auditrapport niet zonder meer gelezen kan worden door derden en stelt zich hierin voorzichtig op.

Relationeel – Over de verspreiding van het auditrapport stelt de auditorganisatie zich op als meerdere van de opdrachtgever.

De eerste twee typen boodschappen (referentieel en appellerend) hebben betrekking op het logos van Aristoteles. Het derde type (expressief) dekt voor een deel het begrip ethos wanneer het gaat om de betrouwbaarheid van de boodschapper. Maar bij de expressieve boodschap spelen ook normen en waarden van de auditor een rol. Een botsing in waarden- en normenbeleving roept spanning op. Bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever vindt dat hij de opdracht heeft verstrekt en zelf wel bepaalt aan wie hij het rapport laat lezen. En bij spanningen gaan onze emoties meespelen. Bij het laatste type boodschap (relationeel) ligt de koppeling met pathos, met emoties, helemaal voor de hand. Want wanneer slecht nieuws wordt gebracht, maakt het veel uit hoe de auditor zich opstelt.

De schrijver zal veelal accent leggen op enkele van de boodschappen. Meestal zullen de referentiële en appellerende boodschap dat accent hebben: je wilt de lezer bepaalde informatie meedelen of de lezer overtuigen met argumenten. Ook de lezer zal in de meeste situaties accenten leggen op die twee boodschappen. Maar juist bij spanningen, zoals bij de presen-

tatie van onwelgevallige of pijnlijke auditresultaten, krijgen expressieve en relationele boodschappen het accent.

Voorbeeld 2

Wij beoordelen de beheersing van de polisadministratie ook dit jaar weer als volstrekt onvoldoende. Afgelopen jaar zijn weliswaar belangrijke verbeteringen doorgevoerd op het gebied van het digitaliseren van aanmeldingsformulieren, maar de controle op de kwaliteit van de verwerking schiet ernstig tekort en zal op korte termijn verbeterd moeten worden. Daarnaast dient ook de controle op de in het buitenland verzekerden aangescherpt te worden.

Referentieel – Ondanks enkele verbeteringen vindt de auditor de beheersing van de polisadministratie onvoldoende, wat blijkt uit de controle van de kwaliteit van de verwerking en de controle op in het buitenland verzekerden.

Appellerend – De auditor zet de opdrachtgever aan de situatie te verbeteren.

Expressief – De beheersing moet van voldoende niveau zijn en de auditor is teleurgesteld over het niveau daarvan (ook dit jaar weer), wat verwijtend kan overkomen.

Relationeel – De auditor gebruikt directieve werkwoorden (moeten en dienen). Daardoor plaatst hij zich in de positie van meerdere van de opdrachtgever.

In situaties waarin de tekst kritisch zal worden bekeken of waarin de auditor weerstand verwacht, is het niet voldoende een auditrapport te schrijven dat referentieel (inhoudelijk) perfect is en een duidelijk appel bevat. Want juist in dergelijke situaties zullen emoties een rol gaan spelen en zal de lezer geneigd zijn (bewust of onbewust) extra te letten op de expressieve en de relationele boodschappen. En de vraag is dan: komen de expressieve en relationele boodschappen overeen met de boodschap die gebracht moet worden; versterken ze of verzwakken ze de boodschap? In het voorbeeld zien we termen als 'beoordelen' (is de auditdienst aangesteld om mij te beoordelen?), 'volstrekt onvoldoende' (is onvoldoende niet genoeg?) 'ook dit jaar weer' (kennelijk is de auditor teleurgesteld), 'moeten' en 'dienen' (geeft de auditor mij opdrachten?).

Weerstand

Weerstand tegen signalering van tekortkomingen kan veroorzaakt worden doordat de opdrachtgever feitelijke onjuistheden signaleert (of denkt te signaleren) maar ook – zeker wanneer het functioneren van de opdrachtgever zelf in het geding is – doordat emoties de overhand krijgen. Bijvoorbeeld emoties als angst (mijn positie wordt bedreigd), of boosheid (hoe

advertentie

© 2016 EYGM Limited. All Rights Reserved.

EY OCO Partners in Sport

Is voldoen aan de verwachtingen van vandaag, morgen nog genoeg?

De rol van Internal Audit verandert snel. De verwachtingen vanuit de organisatie, externe regelgevers en aandeelhouders worden alsmat groter. Kunt u eraan voldoen? Vandaag én morgen? Dankzij onze geïntegreerde aanpak kunnen we u helpen maximale waarde te creëren. Rekening houdend met de risicocultuur van uw organisatie ondersteunen we u op gebieden als GRC technologie, cyber security en data analytics. Zo leveren we een bijdrage aan de cruciale rol van Internal Audit binnen uw organisatie en een beter werkende wereld. Meer informatie? Birgit Stein: +31 6 290 840 01, birgit.stein@nl.ey.com of Eline Dekker: +31 6 212 528 50, eline.dekker@nl.ey.com

■■■

The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY
Building a better working world

durft de auditor de kwaliteit van mijn beslissingen in twijfel te trekken). Dan interpreteert de opdrachtgever de expressieve en relationele boodschappen veel sterker. Daardoor ligt het accent nauwelijks meer op de referentiële en de appellerende boodschappen, maar juist op de expressieve (welke normen verklaart de auditor nu van toepassing op mij?) en op de relationele (stelt de auditor zich ten onrechte op als mijn meerderere?). Logische argumenten (referentiële boodschappen) die de auditor in het gesprek naar voren brengt zullen dan weinig gehoor vinden. Eerst moet de weerstand op de expressieve en relationele vlakken worden verminderd.

Degene die zich persoonlijk aangesproken (of aangevallen) voelt zal iedere kleine onvolkomenheid in het rapport (zelfs een spelfout) aangrijpen om de autoriteit van de auditor aan te vechten.

Maar wanneer ze zich tegen de persoon van de auditor keren of tegen de auditorganisatie die de persoon vertegenwoordigt, is het zaak die emoties te beperken. Hoe kan dat in een tekst? Zoek het in de pathos en anticipeer vooral op de expressieve en relationele boodschappen.

Expliciteer expressieve boodschappen

- Maak duidelijk dat je als auditor niet de waarden en normen van jezelf, maar die van de organisatie in acht neemt.
- Laat doorklinken dat je als auditor oog hebt voor de problemen, voor de pijn. Laat doorklinken dat je als auditor de problemen snapt en voelt.
- Leg enthousiasme in de tekst, laat merken dat je als auditor hart hebt voor de organisatie en dat je werkt aan de verbetering ervan.

Kun je als auditor de opdrachtgever überhaupt wel slecht nieuws brengen zonder de relatie te verzieken?

Negatieve versus positieve woorden

Uit recent gepubliceerd onderzoek door Dodds en anderen blijkt dat in veel westerse talen gemiddeld meer positieve dan negatieve woorden worden gebruikt.³ Wanneer een auditor veel negatieve woorden gebruikt in een bevinding, komt dat al snel harder dan bedoeld over bij de lezer omdat deze minder gewend is aan negatieve dan aan positieve woorden.

Een fragment uit een gesprek tussen een auditor en een CEO (opdrachtgever): ‘Wij hebben onderzocht in hoeverre de kernwaarden leven in uw organisatie. In het convenant dat u heeft opgesteld is opgenomen dat het management een voorbeeldfunctie heeft in het naleven van de kernwaarden, zoals “vertrouwen in en respect voor de collega”. In de audit hebben wij ook uw rol onderzocht. Niemand van de mensen die we hebben geïnterviewd ziet dat u hierin het voorbeeld geeft. In de mails van u die we hebben doorgenomen zien wij eerder een gebrek aan vertrouwen in en respect voor medewerkers en ook in gesprekken met ons geeft u daar geen blijk van. (...)”

Hoe zal de CEO reageren op deze uitkomst van de audit? Uit publicaties wordt duidelijk dat veel CEO's tegenspraak niet gewend zijn en vaak een groot ego hebben. De auditor uit het voorbeeld zal alle gesprekstechnieken moeten inzetten om overeind te blijven. Maar ook deze audituitkomst zal doorgaans (zeker in het dossier) schriftelijk moeten worden vastgelegd. Wat is dan de beste strategie? Het gaat erom de kans te minimaliseren dat de expressieve en relationele boodschappen anders worden geïnterpreteerd dan je als auditor hebt bedoeld.

Anticipeer op emotionele reacties

Wanneer een auditor schriftelijk uitkomsten van een audit rapporteert die een opdrachtgever onwelgevallig zijn, zal het lezen onherroepelijk emoties teweegbrengen. Ook wanneer die rapportage een vervolg is op een gesprek waarin dat slechte nieuws al aan de orde was. Die emoties kunnen positief werken wanneer ze de opdrachtgever aanzetten tot verbetering.

Expliciteer relationele boodschappen

- Maak duidelijk dat je als auditor de rol hebt van onderzoeker en adviseur.
- Formuleer beleefd en met respect.
- Controleer de tekst nauwkeurig op fouten en probeer het aantal negatieve woorden te verminderen.
- Vermijd termen als oordeel en conclusie, spreek liever over uitkomsten.⁴
- Leg nadruk op samenwerking, bied zo mogelijk expliciet hulp aan. <<

Noten

1. Tips daarover: Auditing.nl, Bos, P.W., K. Maat, *Weet je wat, schrijf er een artikel over!*, 2012.
2. Steehouder, M., Jansen, C., e.a., *Leren Communiceren*, 7e druk, Noordhoff Uitgevers, 2016.
3. Dodds P.S., Clark E.M., Desu S., e.a., *Human Language Reveals a Universal Positivity Bias*, Proceedings of the National Academy of Sciences, 2015.
4. Een bijzonder verstandig advies van Jan Otten, dat ik hier met genoegen citeer.

Kees Maat was als onderzoeker en docent in de taalbeheersing verbonden aan verschillende universiteiten en als docent en examiner Internal Auditing & Advisory (IAA) aan de Erasmus Universiteit. Hij is (co-)auteur van *Leren Communiceren* en *Het Auditrapport, uw visitekaartje* (samen met Erwin Greeve) en schreef artikelen en e-learningprogramma's over auditrapportage. Als partner van Kriton (www.kriton.nl) droeg hij bij aan de rapportagekwaliteit van veel auditdiensten. Hij is nu nog verbonden aan Kriton als learning associate.



Voor NS is communicatie essentieel. Reizigers moeten op elk moment van de dag geïnformeerd worden over reisinformatie, storingen, et cetera. Ging dat voorheen via borden, tegenwoordig gaat dat ook via social media. Gerjan Vasse, social media manager bij NS, vertelt over de kansen en risico's van social media voor NS.

Regie over **reputatie!**

Wat doet een social media manager?

“Mijn achtergrond is woordvoering. In 2010 ben ik gaan werken bij NS en heb ik een project ‘social media’ opgestart. Het doel was om in kaart te brengen wat social media voor NS betekent, op welke fora NS wordt besproken, welke bedrijfsprocessen te maken hebben met social media. Naar aanleiding van dit project is vervolgens besloten om social media in de volle breedte uit te rollen. Er is een afdeling ‘Webcare’ opgezet, die zich uitsluitend bezighoudt met social media. Er werken 65 mensen. Zij gaan dagelijks online in gesprek op social media. We voeren dagelijks vele honderden gesprekken en we reageren op gemiddeld 1500 tweets. We zijn actief op Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube, Snapchat, Pinterest, Instagram en monitoren het hele online landschap om te weten wat er leeft om hierop tijdig in te kunnen spelen. We hebben daarnaast ook een eigen serviceforum met meer dan dertigduizend leden. Hier voeren reizigers jaarlijks vele duizenden gesprekken met en over ons, een platform waar we best tevreden over zijn. Buiten twee fora die we via de

klantenservice volgen zijn we verder geen lid van bepaalde communities. Het is gewoon ondoenlijk om op alles te reageren, dus stellen we prioriteiten.”

Hoe zorgen jullie ervoor dat je tijdig geïnformeerd wordt?

“De afdeling Webcare en Wordvoering zijn nauw aan elkaar gelinkt. Alle informatie ontvangen wij via Wordvoering. Als we bepaalde informatie niet hebben dan zijn er korte lijnen binnen de organisatie. Alle 65 mensen weten precies wie voor welk onderwerp benaderd moet worden. Uiteraard beschikken we daarnaast over een Questions & Answers (Q&A). Indien er een incident heeft plaatsgevonden vindt er een belronde plaats. Social media is snel dus we moeten ook snel beschikken over informatie. Daarnaast informeert onze afdeling de rest van de organisatie door middel van maandelijke rapportages over de onderwerpen die spelen op het web. We hebben een signaleringsfunctie; als onderwerpen veel terugkomen dan bekijkt de afdeling of veranderingen nodig zijn. Dit kan van alles zijn; van extra informatie tot wijzigingen in het reisschema.”

Hoe belangrijk is communicatie en social media voor NS?

“Essentieel. Communicatie en met name social media biedt ons de kans om regie te voeren over onze reputatie. We moeten daar zijn waar onze reputatie wordt gemaakt, dus willen wij actief zijn op social media. Communicatie betekent proactief en reactief zijn. We maken constant scans van het nieuws; wat zijn de volumes, de meest gebruikte termen, wat is het sentiment? Als we iets signaleren zetten we proactief informatie op het web. Daarnaast zijn we reactief door vragen te beantwoorden van mensen. Onze doelstelling is om binnen 17 minuten te reageren op vragen. Hiervoor moet de standaard communicatie als reizigersinformatie kloppen en de functionaliteit die we bieden moet betrouwbaar zijn.

Over...

Gerjan Vasse was van 2003 tot 2007 actief als woordvoerder bij IBM Benelux en werkt sinds 2007 bij NS. Hij begon er als projectmanager Corporate Communication en is inmiddels op diezelfde afdeling als online reputatiemanager verantwoordelijk voor social media.

IIA Quality Assessment Review

veel ervaring
veel toegevoegde waarde



R I S K A D V I S O R Y

www.fsvriskadvisory.nl

Ik heb niet de illusie dat we de mening van mensen direct kunnen veranderen, maar wat we wel kunnen doen is het perspectief van mensen op het bedrijf beïnvloeden. Door adequaat te reageren en door uit te leggen waarom een vertraging zich heeft voorgedaan, neemt het begrip toe bij mensen en kun je de mindset van mensen en de gunfactor voor NS beïnvloeden. Dat maakt het voor onze medewerkers en voor mijzelf ook leuk. Door mensen aandacht te geven lever je toegevoegde waarde, wat elke dag voldoening oplevert.”

Welke risico's zijn verbonden aan social media?

“Het belangrijkste risico is toch dat je ervoor kiest om transparant te zijn. Je moet soms vertellen dat je iets niet kunt. Vijf jaar geleden werd dit door NS minder gewaardeerd. Nu is dit minder een issue en wordt ingezien dat de boodschap niet altijd even mooi kan zijn. Een ander belangrijk risico is dat de berichtgeving op social media soms moeilijk te voorspellen en te sturen is. Zo nu en dan wordt iets, totaal onverwachts, een hype op het web waarover je helemaal geen controle meer kunt uitoefenen. Iedereen kan immers meelezen en reageren. Een voorbeeld is de plaszak, dat leverde een hausse aan reacties op. We zagen dit niet aankomen. Het wordt plots een trending topic en je kunt dan geen tegengas meer geven. Beheersbaarheid en controle van berichtgeving is soms heel moeilijk.

Daarnaast zijn we met 65 mensen die niet altijd hetzelfde reageren. Soms kan iemand te kort door de bocht zijn en mist de reactie de nuance. Het belangrijkste voor mij in dat geval is dat de boodschap klopt. Maar ik wil geen eenheidsworst, mensen moeten als persoon kunnen reageren. Verder hebben we voor alle medewerkers van NS een social-mediarijlijn. Hierin staan zaken die redelijk common sense zijn. Mocht iemand toch op social-mediakanalen ongewenste uitspraken doen die te herleiden zijn naar NS, dan neem ik contact op met diegene om dit te bespreken. Dat is gelukkig niet vaak voorgekomen. Ik zie onze dertigduizend medewerkers bij NS niet als een risico overigens maar als een kans. Met zoveel medewerkers hebben we een enorme zendkracht en een online community om onze reizigers bij te staan in hun reis.”

Is de directie ook actief op social media?

“Niet op structurele basis. Er wordt wel intern geblogd door de directie. Bloggen, tweeten, het moet ook een beetje bij je passen als persoon. Je moet het leuk vinden en niet doen omdat je dat nu eenmaal bij je functie vindt horen. Het kost tijd en directieleden hebben drukke agenda's. Wat voor mij heel fijn is, is dat de directie onze social-mediastategie steunt.”

Wat is de rol van de IAD van NS rondom social media?

“De IAD zit meer op het proces voorafgaand aan het verstrekken van informatie. Zij zijn betrokken bij het bepalen van de woordvoeringslijnen. Een goed voorbeeld is de casus rondom de Fyra. Hierin is de IAD betrokken om te zorgen dat de woordvoeringslijnen kloppen.”

Hoe ontwikkelt social media zich in de toekomst?

“Reizigers worden steeds mondiger en vragen steeds meer. Dat vergt meer en meer transparantie. We zijn niet gebonden aan een kanaal of een middel. Waar we ons wel aan verbinden is de reiziger. We willen daar zijn waar de reiziger met ons in gesprek wil en kiezen daarvoor het middel dat het best bij ons past.” <<

We voeren dagelijks vele honderden gesprekken en reageren op gemiddeld 1500 tweets

Gerjan Vasse



De Nederlandse code voor goed openbaar bestuur

De Corporate Governance Code richt zich op het bedrijfsleven. Kan de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur als tegenhanger van die code voor de publieke sector worden gezien? Meine Henk Klijnsma van het ministerie van BZK vertelt over de aanleiding, inhoud en betekenis van de code.

Was er een bepaalde aanleiding om de code op te stellen?

“Er was geen incident of andere concrete aanleiding voor het opstellen van de code. Maar het was wel zo dat codes een kleine tien jaar geleden erg ‘in de mode waren’. Denk aan de Code Tabaksblad, zo iets moest de publieke sector ook hebben. De tijdgeest in 2006-2007 was dat er door de overheid heel erg naar het bedrijfsleven werd gekeken als voorbeeld van bedrijfsmatig werken. Het bedrijfsleven diende duidelijk als voorbeeld voor de overheid. Daarnaast won ook het thema integriteit aan belang. Het publiek was kritischer geworden en de legitimiteit van de overheid was voortdurend in het geding. Een code voor goed openbaar bestuur zou een duwtje in de rug kunnen zijn om de integriteit van de overheid te vergroten.”

Voor wie is de code bedoeld?

“De doelgroep is het openbaar bestuur: de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen en uitvoeringsorganisaties zoals de politie en de brandweer. De semioverheid nadrukkelijk niet. De adressanten zijn de politieke

bestuurders, dus degenen die politieke verantwoording moeten afleggen. Daarnaast was het streven dat de code ook de medewerkers van de bestuurders zou bereiken. Ambtenaren moeten weten welke waarden moeten worden gediend om hun werk goed te kunnen doen. Eigenlijk net zoals in de Code Tabaksblad voor het bedrijfsleven: de code richt zich op de bestuurder, maar de boodschap en de inhoud van de code moeten ook iedereen die voor de bestuurder werkt bereiken.”

Hoe verhoudt de code voor goed openbaar bestuur zich met de Corporate Governance Code uit het bedrijfsleven?

“Bij beide codes gaat het om waarden. Het zijn eigenlijk documenten waarin ethiek een centrale plek heeft. Het is in dat opzicht een wat andere benadering dan bij de overheden gebruikelijk is, namelijk de meer juridische benadering waarbij de wetgeving in feite ‘gestolde ethiek’ is. Gemeenten kennen ook gedragscodes, maar die zijn meer normerend van aard. De Nederlandse code voor goed openbaar bestuur is een meer abstract stuk.

De overeenkomst is dus dat het bij beide gaat om waardegerichte codes. Een verschil met de Corporate Governance Code is dat deze concrete checks & balances bevat. Voor de publieke sector is men daarvan weg gebleven, omdat die checks & balances er in principe al zijn, namelijk vastgelegd in wet- en regelgeving. Voor de gemeenten is bijvoorbeeld geregeld dat de gemeenteraad het college van B&W controleert, dat er door een externe accountant een verklaring bij de jaarrekening afgegeven wordt en dat er een Rekenkamer is. In het bedrijfsleven is het institutionele juridische kader veel globaler. Een raad van bestuur heeft behoorlijk veel ruimte. Dus daar moest meer tegenover worden gezet.”

Over...

Dr. Meine Henk Klijnsma is hoofd Constitutionele Zaken bij het ministerie van BZK. In 2008 en 2009 voerde hij samen met drs. J. G. Dullemond het secretariaat van de werkgroep die verantwoordelijk was voor totstandkoming van de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur.

De code gaat uit van waarden. Overheidsorganisaties moeten die zelf concreet maken

Meine Henk Klijnsma



De zeven beginselen van de code voor goed openbaar bestuur

- Openheid en integriteit
- Participatie
- Behoorlijke contacten met burgers
- Doelgerichtheid en doelmatigheid
- Legitimiteit
- Leren en zelfreinigend vermogen
- Verantwoording

De code bevat waarden van goed bestuur, het zijn geen normen. Het idee daarachter is dat overheidsorganisaties zelf moeten bekijken hoe ze die concreet gaan invullen. De code is in 2009 gepresenteerd door een commissie onder leiding van de toenmalige DG van het ministerie van Binnenlandse Zaken, drs. Andrée van Es.

De code stamt uit 2009. Hoe heeft de implementatie plaatsgevonden?

“Laat ik beginnen te zeggen dat we het een volgende keer anders zouden doen. Toen het klaar was, was het idee om met de code intern het debat aan te gaan. De code zou een instrument moeten zijn om het gesprek aan te gaan, om bewustwording te kweken en het debat op gang te krijgen over goed bestuur en ethiek binnen het openbaar bestuur. Dit is maar ten dele gebeurd, althans niet in de mate die wij hadden verwacht en dan ook alleen nog maar in de eerste periode direct na de lancering van de code. Het is daarna van de agenda verdwenen, ook bij BZK. Integriteitsbeleid is er nu natuurlijk wel, maar dat wordt vanuit een heel andere filosofie bekeken dan een code. Het is strakker vormgegeven met

regels en opleidingstrajecten. Dat is meer de geest van deze tijd, het is een veel hardere tijd waar het strafrecht nooit ver weg is.

De beleidslevenscyclus van de Nederlandse code voor goed openbaar bestuur is volgens mij binnen een paar jaar volledig doorlopen. Het heeft zeker wel een aantal jaren een functie gehad, maar nu is het tamelijk marginaal geworden. Het zegt iets over dit type instrumenten en de houdbaarheid daarvan. Belangrijk is wat er achter de code zit en dat is onverminderd actueel. Bovendien blijkt dat een code af en toe weer ‘opgefrist’ moet worden. Er moet af en toe expliciet stilgestaan worden bij de meerwaarde van dergelijke codes. Dat geldt zowel voor de Corporate Governance Code uit het bedrijfsleven als voor de code voor goed openbaar bestuur. Anders dan verliest het zijn waarde.”

Kent u niettemin een aantal voorbeelden waarbij de code succesvol is geïntroduceerd?

“Jazeker. Op het jaarcongres van de VNG is een aantal workshops gehouden over de code. Daar was veel belangstelling voor. BZK heeft de code in de praktijk ook wel gepromoot en samen met gemeenten reflectiebijeenkomsten georganiseerd met en voor lokale bestuurders. In de beginperiode zijn er ook wel burgemeesters geweest die in hun (in die tijd verplichte) burgerjaarverslag de code als leidraad hebben gekozen. Maar voor alle duidelijkheid: de integriteit van het openbaar bestuur staat of valt niet met deze code. Er zijn nog allerlei andere instrumenten en randvoorwaarden die hier in belangrijke mate aan bijdragen, zoals accountantsverklaringen, de controlerende rol van de gemeenteraad, allerhande in wetgeving vastgelegde waarborgen en de kritische pers.”

In de code wordt veel belang gehecht aan een goed contact met de burgers. Is dit niet strijdig met het meer op afstand komen van de overheid door toenemende digitalisering?

“Je kunt ook stellen dat juist door digitalisering het contact met de overheid gemakkelijker wordt, dat de drempel lager wordt. Bij een wetsvoorstel kunnen burgers tegenwoordig via internetconsultatie heel laagdrempelig hun inbreng leveren. Hier wordt door burgers in toenemende mate gebruik van gemaakt. Het onderwerp ‘een goed contact met de burger’ is nog steeds actueel. Zo loopt op dit moment het project ‘Prettig contact met de overheid’, dat gaat over normering van termijnen waarin brieven beantwoord worden, over de reactieperiode bij internetconsultatie, over de taal waarin officiële stukken worden geschreven, et cetera. Zeer actueel en zeer relevant!

Overigens loop je wel tegen dilemma's aan bij verdergaande digitalisering. Dat is bijvoorbeeld in het debat over het digitale belastingformulier heel nadrukkelijk naar voren gekomen. Iedereen wordt geacht digitaal aangifte te doen. Maar er zijn heel veel, met name oudere, mensen die daar problemen mee hebben. En ik kan me dat heel goed voorstellen. Het zou goed zijn om het menselijke aspect wat duidelijker mee te wegen in de beslissingen omtrent digitalisering, of dit in ieder geval een duidelijk plek te geven in het debat hierover. Een debat waarbij ethiek meer centraal komt te staan.”

Waar zou dat debat volgens u over moeten gaan?

“Over hoe je tegen de medemens aankijkt. Hoe ga je om met verschillen in digitale begaafdheid? Met diversiteit qua levensstijl, geletterdheid, leeftijd, et cetera. Er zijn enorme verschillen die niet alleen terug te voeren zijn op leeftijd. Houd je daar rekening mee of verwacht je dat iedereen het op dezelfde manier doet? Dat is een hele existentiële vraag. Het is niet alleen maar een uitvoeringskwestie. Echter, in de praktijk wordt een ethische dimensie die hierachter schuilt gaat gereduceerd tot een uitvoeringskwestie.

Hoe ga je om met het integreren en vertegenwoordigen van belangen? Dit is lastig omdat bijvoorbeeld de legitimiteit van

politieke partijen nagenoeg is verdwenen, het ledenaantal is namelijk heel erg teruggelopen. Dat is het grote staatsrechtelijke probleem van dit moment, dat moeten we echt oplossen. Ook daarover moet het debat gaan. Als je dat niet voert, krijgen we een technocratie in plaats van een democratie.”

Wanneer is het volgens u wel goed? Wat is goed openbaar bestuur?

“Het gaat om de waarde die erachter ligt. Heeft de burger er recht op dat hij goed wordt bestuurd of heeft de burger het recht om te kiezen hoe hij bestuurd wil worden? Wat voor soort bestuur willen we? Een lekenbestuur of een bestuur waarin specialisten het laatste woord hebben? Moet het proces goed zijn of moet het product goed zijn? Dit zijn wezenlijke vragen. Daar moet het debat over gaan.”

Heeft de (interne) auditor een rol ten aanzien van het proces van totstandkoming en implementatie van de code? Of hoe de code vertaald is in de praktijk?

“Jazeker. Een auditor kan vragen stellen, procesachtige opmerkingen maken.

De code is zeven jaar geleden opgeleverd en nu bijna vergeten. Een auditor zou bijvoorbeeld best eens kunnen onderzoeken hoe dat dan is gekomen en of dat voorkomen had kunnen worden. Hoe kun je dat een volgende keer beter doen? Wat betreft het gebruik van de code in de praktijk: een auditor zou kunnen kijken wat er aan de voorkant van de besluitvorming is gedaan om tot een goede belangenafweging te komen. Het gaat om procedurele rechtvaardigheid, dat wil zeggen, is het besluitvormingsproces zodanig geweest dat het procedureel rechtvaardig en adequaat is geweest? Dit is meer dan bij wijze van spreken de e-mailbox even openzetten voor internetconsultatie en daar dan mee verder schrijven. Maar hoe het procedureel dan wel het best kan worden aangepast, dat is overal anders. Dat is maatwerk.” <<

IN MEMORIAM

Tjeu Blommaert

Op 28 september 2016 is prof. dr. Tjeu Blommaert (1955) overleden.
Met verdriet hebben we kennisgenomen van zijn vroegtijdig overlijden.

Tjeu heeft veel betekend voor het internal auditvakgebied. Zo wees hij internal auditors erop dat ze relevant moeten zijn om te overleven. Ook leerde hij de beroepsgroep dat er een balans moet zijn tussen controle en vertrouwen op het personeel. In zijn laatste boek geeft Tjeu een goed inzicht in de gevolgen die nieuwe technologische ontwikkelingen hebben op de organisatie.

Tjeu was een van de meest gewaardeerde sprekers op evenementen van het IIA. Zijn enthousiasme en inhoudelijke boodschappen spraken enorm aan. In een reactie op een uitnodiging om op ons congres in 2017 te komen spreken over zijn nieuwe boek schreef Tjeu een maand voor zijn overlijden:

“Helaas zweef ik nog tussen hoop en vrees wat mijn gezondheid betreft... Het spijt me zeer, ik had de uitnodiging graag aanvaard, maar het is niet anders. Hopelijk geeft het jaar daarna een nieuwe kans.”

Helaas heeft dit niet zo mogen zijn.

Wij wensen zijn familie veel sterkte bij het verwerken van dit grote verlies.

IIA Nederland

De beste versie van jezelf

Degenen die dit jaar op het IIA-congres aanwezig waren, zullen het beamen: Margriet Sitskoorn is een inspirerende spreker die je aan het denken zet over je eigen gedrag. Tijdens een signeesessie na afloop van haar presentatie over 'Het brein van de auditor' werd haar meest recente boek *IK²* dan ook veelvuldig verkocht.

Het boek is onderscheidend ten opzichte van andere managementboeken die vaak gaan over leidinggeven aan anderen. *IK²* gaat daarentegen over het leiden van je eigen gedrag en verklaart waarom het vaak zo moeilijk is je doelen te bereiken. De hoogleraar klinische neuropsychologie geeft in dit boek veelvuldig praktische handvatten – en zelfs een persoonlijk trainingsprogramma – om je hier toch in te laten slagen.

In het eerste deel van het boek leer je hoe je je doelen het best kunt formuleren. Volgens Sitskoorn kun je alleen je doelen bereiken als je 1) het doel dat je nastreeft goed kunt formuleren, 2) over de goede motivatie beschikt en 3) de juiste vaardigheden hebt ontwikkeld. Vervolgens wordt de VUCA-wereld geïntroduceerd. Een wereld die bestaat uit snelle veranderingen (Volatility), met onzekere gebeurtenissen nu en in

de toekomst (Uncertainty), waarbij een grote hoeveelheid variabelen gelijktijdig een rol spelen (Complexity) en onduidelijkheden bestaan (Ambiguity).

Om in deze wereld te overleven en zelfs succesvol te zijn moeten we vaardigheden ontwikkelen als plannen, flexibel zijn, selectief zijn, leren van feedback, onderdrukken van allerlei impulsen, zelfregulatie, ontspannen en out-of-the-boxdenken. In de neuropsychologie worden deze vaardigheden ook wel aangeduid als CEO-vaardigheden. Deze vaardigheden zijn nauw verbonden met onze prefrontale hersenschors.

Het tweede deel van het boek biedt een programma dat je helpt bij de ontwikkeling van je prefrontale hersenschors en dus van je CEO-vaardigheden. Dit programma heet EFFECT, zie *figuur 1*.

Het laatste deel van het boek gaat over hoe je de resultaten van het EFFECT-programma kunt meten. Een extra motivator om aan de slag te gaan met mijn doel. Dit blijkt in de praktijk natuurlijk niet altijd gemakkelijk. Het boek helpt mij echter bij het maken van de nodige stapjes. Al met al geeft dit boek mij de handvatten om te blijven werken aan de beste versie van mijzelf.



IK² De beste versie van jezelf
MARGRIET SITSKOORN

Vakmedianet
ISBN 978 94 6276 035 6

Dit boek is verkrijgbaar bij
www.managementboek.nl

Methodiek	Omschrijving	Praktische invulling
Enriched environment	Hersenen snakken voortdurend naar nieuwe ervaringen en informatie. Ontzeg je je hersenen dit, dan kom je los te staan van de realiteit en kun je van alles ongefundeerd gaan zien en gaan denken.	<ul style="list-style-type: none"> • Drops: een vreemde taal leren • Art: informatie over kunst en kunstenaars opzoeken
Flow Focus	Hoe meer aandacht je ergens aan besteedt en besluit te besteden, des te meer zullen je hersenen zich ontwikkelen en des te gemakkelijker zal iets je gaandeweg afgaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Meditatie en mindfulness • Een dag zonder telefoon
Fixed sleep pattern	Door voldoende te slapen onthoud je zaken die je geleerd hebt beter, neemt je beoordelingsvermogen toe en word je creatiever.	<ul style="list-style-type: none"> • Dutje van 10 tot 30 minuten • Vast slaapschema • Creëer rust in je slaapkamer
Exercise	Beweging en sporten verbeteren je aandacht, je (werk)geheugencapaciteit en je vermogen om ongewenste reacties te onderdrukken.	<ul style="list-style-type: none"> • Apps: Runkeeper en Fitness-buddy. • Wandelend vergaderen
Connect today and tomorrow	Om te bereiken wat je wilt moet je in staat zijn een doel te stellen, een plan te vormen, op tijd te doen wat je moet doen en te laten wat je moet laten.	<ul style="list-style-type: none"> • www.cogmed.com/working-memory-challenge • www.lumosity.com
Time	Het bereiken van een doel vergt tijd en is een noodzakelijk element van het EFFECT-programma.	<ul style="list-style-type: none"> • Vul wekelijks in hoeveel tijd je hebt besteed aan de onderdelen van het EFFECT-programma

Figuur 1. EFFECT-programma

Esther van Liempt is senior auditor bij CZ. Daarnaast is zij betrokken bij de opleiding tot registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg als corrector en scriptiebegeleider.

Ronald Alsen:

“Blijf altijd nieuwsgierig!”

In de rubriek *Passie voor het vak* spreekt *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Ronald Alsen, vice president Internal Auditing bij Wolter Kluwer.

Hoe kwam u met het vak internal auditing in aanraking?

“Ik werd na bijna zeventien jaar in diverse rollen bij een groot extern accountantskantoor dat destijds Coopers & Lybrand heette, uitgenodigd te solliciteren bij KPN om te helpen de toenmalige IAD verder te professionaliseren. Dat leek me een leuke uitdaging, niet alleen omdat het een kans was een andere kant van het vak te leren kennen, maar ook om later nog andere zaken dan auditing te gaan doen. Mijn rol was ‘tweede man’ binnen de Telecom-groep, met als primair doel de controleaanpak meer op risicobasis te structureren.

Het bedrijf KPN was net verzelfstandigd als voormalig staatsbedrijf en zich aan het klaarmaken voor een beursgang, een zeer enerverende tijd voor alle betrokkenen. Ik werd naast het helpen stroomlijnen van de afdeling direct ook in diverse change-managementrollen betrokken, zoals de voorbereiding van KPN op de beursgang. Dat smaakte naar meer. Ik ben langzaam uit de IAD-rol gestapt en geleidelijk meer in het change management (processen en IT) terechtgekomen. De laatste drie jaar bij KPN kwam ik met een bagage van change-managementkennis terug bij een sterk afgeslankte en gestroomlijnde operational auditafdeling. Mijn rol was daar vooral gericht op IT audit en change management. Ik heb uiteindelijk negen zeer leerzame jaren bij KPN gewerkt. Rond 2000 vond ik het tijd de bakens te verzetten en ik kwam

met KLM in gesprek. Zij waren op zoek naar een SVP Internal Audit voor haar (op)nieuw vorm te geven internal auditafdeling. Het prachtige bedrijf, de rolomschrijving (een echte sparringpartner voor het management bij de vele uitdagingen, en het vooruitzicht van verdere internationalisatie) overtuigde mij dat dit een kans was die ik moest pakken.

Voor mijn start bij de KLM vond ‘9/11’ plaats, dus ik kwam meteen terecht in een bedrijf dat in rep en roer was. Dit was een prima gelegenheid om met de nieuwe collega’s de problemen op te lossen. Daarna bleef het een ‘bumpy ride’: in 2002 brak SARS uit, er ontstonden in 2003 problemen door de arbitrage na de ontbonden samenwerking met Alitalia en in 2004 ging KLM samen met Air France. Ik werd CAE voor de Air France KLM-groep met een werkplek in Parijs en Amstelveen. Dit was opnieuw een dynamische en leerzame tijd. Ik heb veel gewerkt aan de integratie van de zeer verschillende IAD’s.

Na zeven mooie jaren was ik toe aan een nieuwe uitdaging. Deze uitdaging kon Air France KLM me niet direct bieden, dus ben ik ingegaan op een aanbieding van Wolters Kluwer. Hier werk ik sinds eind 2008 met veel plezier. Ik was op zoek naar een internationaal bedrijf met veel transitie-uitdagingen en dat heb ik (opnieuw) gevonden. De traditionele printproducten bestaan bijna niet meer of worden snel vervangen door digitale content en er is steeds meer software voor professionals. Daarnaast wordt de productie steeds meer gecentraliseerd, een ander facet van change management, dat in het bijzonder bij Wolters Kluwer speelt.”

U hebt een brede staat van dienst. Wat vindt of vond u het leukst om te doen?

“Het werken met professionals in diverse stadia van hun loopbaan en het bijdragen aan het groeien van deze medewerkers. Dit doe ik door ze te coachen en belemmeringen in gedrag of kennis weg te nemen en/of door ze met vertrouwen

Over...

Ronald Alsen is vice president Internal Auditing bij Wolter Kluwer. Hij heeft een lange staat van dienst als docent bij Nyenrode, de UvA en het IIA. Hij is onder andere oud-bestuurslid van het IIA.



Zorg dat je ook aan de andere kant van de tafel hebt gezeten. Dat maakt je meer allround

Ronald Alsen

kansen te geven (die wellicht soms een 'calculated-risk' zijn) en dat tot een succes te laten worden. Ik prijs me gelukkig in alle voorgaande rollen collega's te hebben gehad (en nog steeds te hebben) waar je op kunt bouwen, en ze ook dat gevoel te kunnen geven. Het is belangrijk om zelf nieuwsgierig te blijven, jezelf open te stellen voor veranderingen en te blijven leren, dat maakt het vak leuk. Het helpt ook enorm om aan de andere kant van de tafel gezeten te hebben, om part-time les te geven en om een bestuurlijke bijdrage aan het IIA geleverd te hebben. Daarnaast heb ik in al die jaren erg veel mogen ontwikkelen en ontdekken, inclusief het voor diverse werkgevers de halve wereld afreizen en in verschillende landen en culturen aan het werk te zijn. Never a dull moment!"

Wat maakt het vak zo mooi?

"De enorme veelzijdigheid en de mogelijkheid om er veel van jezelf in te leggen. Mijn grootste passie (sinds mijn KPN-jaren eigenlijk) is het in teamverband bijdragen aan grootschalige en complexe verandertrajecten. Vanuit kansen, risico's, governance, ervaring en soms 'gut-feel' je bezighouden met het vergroten van de slagingskansen van dergelijke projecten. Hier kan ik momenteel goed invulling aangeven, want Wolters Kluwer is aanwezig in een groot deel van de wereld (meer dan veertig landen) en dat aantal breidt zich naar mijn verwachting nog verder uit."

Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

"Hogere eisen aan kennis over meer kennisgebieden en steeds meer maatwerk als het om het geven van assurance gaat. Er wordt veel gesproken over het robotiseren en de toekomstige overbodigheid van de auditor/accountant als een van de beroepen. Ik maak mij over de interne auditor in dat kader geen zorgen. De enorme diversiteit, de menselijke interactie en in het algemeen het gebrek aan herhaling in de uitvoering van dit vak (mits gedaan op een goed niveau), voorkomt dat

de robot het werk overneemt. Als het saaie testwerk meer kan worden geautomatiseerd is dat helemaal geen probleem. Verder zie ik ontwikkelingen richting continuous auditing en monitoring, cybersecurity en IT en het belang van persoonlijke vaardigheden. In mijn optiek wordt aan dat laatste te weinig aandacht besteed in de opleiding."

Welke verandering zou u graag zien in het vak?

"Het IIA in Nederland doet veel aan IA advocacy en heeft daarin mooie stappen gemaakt, maar het IIA loopt echter ook aan tegen de grote pluriformiteit van de werk- en rolinvullingen bij de diverse bedrijven. Dat maakt een beter wettelijk kader erg lastig. Verder is de inbedding van internal auditors (de groep RA's daarbinnen) bij het NBA, ondanks verdienstelijke pogingen dat wat te veranderen, nog steeds een beetje stiefkinderlijk. Een en ander wordt nog te sterk vanuit de externe audit ingevuld."

Wat doet u het liefst wanneer u niet met het vak bezig bent?

"Ik heb (te) veel hobby's, ik lees graag, ga graag met de cabrio op vakantie (met tijd om echt iets te zien). Verder: tuinieren, tennissen, joggen en heel af en toe tijd voor een rondje golf, lekker uit eten met echtgenote en mijn inmiddels volwassen kinderen en ik ben aan het kijken naar een klein bootje. Daarnaast ben ik mantelzorger, niet altijd leuk maar wel heel dankbaar om te mogen doen."

Wat is uw advies aan de nieuwe generatie auditors?

"Probeer je zo breed mogelijk te ontwikkelen en investeer in je persoonlijke ontwikkeling, zorg dat je ook aan de andere kant van de tafel hebt gezeten. Dat maakt je meer allround en een geschiktere sparring partner. IT en cyber security worden steeds belangrijker, dus neem dat vooral mee!" <<

'Rapporteren wat je **ziet**'

De rapportages van de IAD van DNB zijn op verzoek van de auditcommissie veranderd. *Audit Magazine* sprak met Alex Hilgevoord, hoofd IAD, over hun vernieuwde rapportages.

Welke rapportages brengt de IAD uit?

"Elke audit mondt uit in een rapportage met onze bevindingen. Daarnaast brengen we een kwartaalrapportage uit voor de directie, en daarna, voor de audit commissie. De audit commissie heeft een duidelijk beeld hoe zij geïnformeerd wil worden. Op basis van hun verzoek hebben we de kwartaalrapportage vernieuwd. Deze rapportage is ten opzichte van het verleden doelgerichter, compacter en informatiever geworden. Het zijn nu vijf á zes kantjes met de details in een bijlage. Voorheen hadden we meer de neiging te veel details in de rapportage te stoppen waardoor de boodschap wellicht verzandde. Het is een kunst om enerzijds niet te veel details op te nemen in de rapportage, maar anderzijds wel voldoende concreet te zijn opdat voor de lezer duidelijk is wat er aan de hand is en waar het zich afspeelt. Een heldere, concrete rapportage is enorm belangrijk. Het geeft ons 'leverage' in de organisatie wanneer wij in onze rapportage helder benoemen wat zich waar afspeelt. Daarnaast leidt een heldere rapportage met concrete aanbevelingen tot betere besluitvorming."

Rapporteren jullie alleen (negatieve) bevindingen?

"We doen geen appreciative auditing. Dus ja, onze auditrapportages vermelden bevindingen op die punten waar de

organisatie zich kan verbeteren. Onze auditaanpak start met een prikkelende negatieve hypothese. Bijvoorbeeld: 'informatie is niet goed beveiligd', of: 'proces X is onvoldoende beheerst'. Vervolgens werken we deze hypothese uit in detailhypothesen volgens het waarom-waarom-waaromprincipe. Op het laagste niveau beoordelen we welke controls benodigd zijn en deze controls gaan we testen. Daarnaast brengen we voor bijna elke control de verklarende gedragscomponenten in beeld. Dat wil zeggen dat we niet alleen willen weten of een control werkt, maar als de control niet werkt waarom dat zo is. Het kan zijn dat er iets incidenteel fout is gegaan maar evengoed kan het zijn dat de medewerker onwetend, onwelwillend, onkundig of niet voldoende bevoegd is. De meerwaarde van onze bevindingen schuilt in het begrijpen waarom een control niet werkt. Vaak blijkt dat root-causes zich niet geïsoleerd voordoen op één afdeling of proces maar dat er sprake is van een organisatiebreed voorkomende oorzaak die ervoor zorgt dat controls in meerdere processen niet werken. DNB is wat dit betreft niet uniek. Het consequent doorgronden van de oorzaak van niet werkende controls is relatief nieuw voor onze afdeling. We hebben deze auditaanpak opgezet in samenwerking met onze collega's, die zich bezig houden met de toezichtaspecten gedrag en cultuur. De kracht is dat we niet gedrag en cultuur tot auditobject verheffen, maar dat we gedrag en cultuur als te onderzoeken elementen toevoegen aan al onze audits, zelfs onze EDP-audits."

Moet je als auditor alles kunnen onderbouwen met bevindingen?

"Een van mijn collega-CAE's vergeleek zijn rol als auditor ooit met die van de hofnar. Je kunt alles zeggen tegen de koning maar je hoofd gaat er nooit af. Tegelijkertijd zijn er anderen, bijvoorbeeld Thijs Smit (momenteel chieft internal auditor CHV), die zeggen dat een auditor een relatie toch

Over...

Alex Hilgevoord werkt sinds 1997 bij De Nederlandsche Bank, daarvoor werkte hij zes jaar bij Deloitte. Bij DNB was hij de eerste zes jaar toezichthouder bij banken, sinds 2013 is hij afdelingshoofd Internal Audit.

Journalisten telden het aantal verlichte ramen 's avonds laat om af te leiden of er wat aan de hand was

Alex Hilgevoord



steeds een beetje stuk maakt. De houdbaarheid van de auditors en de CAE is daarom niet oneindig. Ik geloof dat je als auditor best ver mag gaan om gewoon te zeggen en te schrijven wat je vindt. Je mening geven zonder dat je ergens uitgebreid onderzoek naar hebt gedaan waarbij alles gestoeld is op gedocumenteerde bevindingen.

Een belangrijk onderdeel van onze kwartaalrapportage bestaat uit onze indrukken: wat zien we in de organisatie, welke patronen nemen we waar, waar vragen we aandacht voor? We bieden een spiegel. Het gaat erom dat er een gesprek ontstaat over zaken die aandacht vragen en de IAD heeft daar een belangrijke rol in. We dienen, los van onze audits en daaraan gerelateerde bevindingen, ook terug te geven wat we zien en wat we daarvan vinden.”

Hoe zorgen jullie voor urgentie voor acties?

“Onze auditrapportages zijn concreet. Er moet duidelijk blijken wat zich waar voordoet. De auditcommissie stuurt hier zeer nadrukkelijk op. Uit onze rapportages dienen zij te kunnen lezen wat de bevindingen zijn en waarom zaken niet op tijd zijn opgelost. We nemen voor elke managementactie een vervaldatum op. Als de vervaldatum overschreden wordt zal de divisie uitleg moeten geven en kan de directie of de auditcommissie om een nadere uitleg vragen. Dit vergroot onze leverage in de organisatie.”

Wat vind je van het openbaar maken van jullie rapportages?

“Bij de Scandinavische Centrale banken gebeurt dit al. Ik ben er zelf geen voorstander van. Je gaat dan toch een soort van zelfcensuur toepassen. Juist het intern kunnen noemen van man en paard is waardevol, dat ga je misschien minder snel doen. Op het vlak van monetair beleid zie je dat in de Verenigde Staten en Europa de autoriteiten meer en meer communiceren en daarmee de verwachtingen in de financiële markten actief sturen. Forward guidance wordt dit dan genoemd.”

Welke rol speelt social media in het communicatiebeleid van DNB?

“Ten tijde van de financiële crisis in 2008-2009 telden journalisten bij DNB het aantal verlichte ramen 's avonds laat om zo af te leiden of er wat aan de hand was. Toen in het weekend een bankbestuurder werd gesignaleerd op het Frederiksplein kwam er een geruchtenstroom op gang. Social media versterken in toenemende mate dit soort geruchten. Binnen toezicht zijn we toentertijd al actief social media gaan monitoren. Wat was de teneur van de berichtgeving, wat betekende dit voor concrete financiële instellingen en wat gaan we daarmee doen? We hebben toen besloten actief te communiceren met de buitenwereld om feiten en fictie te scheiden. Tegelijkertijd is je mate van transparantie als toezichthouder per definitie beperkt en moet elk woord op het spreekwoordelijke gouden schaalteje.

Ik vind dat wij als IAD zelf niet actief dienen te zijn op social media. Uiteraard mag je dit privé doen maar uit hoofde van je werknemerschap dien je uitermate terughoudend te zijn met werkgerelateerde berichtgeving. Het is glad ijs, je loopt een groot reputatierisico als zaken opgepikt worden die niet bestemd zijn voor de buitenwereld.”

Ten slotte, waar gaan jullie nog aan werken in de rapportages?

“We zijn van plan om voor de eigen afdeling kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) te ontwikkelen die aan moeten geven hoe wij als IAD ons werk doen. De KPI's dienen zaken als kwaliteit en klanttevredenheid te meten. Wij stellen ons daarmee kwetsbaar op, maar wat we zelf vragen aan onze auditees dienen we ook zelf te belijden. Professionaliteit dus en motivatie om jezelf te verbeteren!” <<

Audit Magazine schoof aan bij een overleg van het Markttoezichthoudersberaad en onderzocht de verschillen en overeenkomsten tussen toezichthouders ten aanzien van hun zienswijze op een IAF.

Toezi chthouder over de IAF

Een organisatie of instelling dient rekening te houden met eisen, wensen en werkwijzen van een toezichthouder. Hieruit volgt dat een IAF deze eisen, wensen en werkwijzen moet betrekken in haar onderzoeken. Echter dé toezichthouder bestaat niet. Elke toezichthouder heeft een bepaalde taakopdracht vanuit een bepaald maatschappelijk (deel)belang van een sector of (deel)markt. De diverse toezichthouders kennen dan ook verschillende doelstellingen, maar er bestaan ook overeenkomsten. De vraag is bijvoorbeeld waarom de toezichthouder van de ene sector de IAF verplicht stelt en de toezichthouder van de andere sector dat niet doet? En in hoeverre steunt een toezichthouder op het werk van de IAF?

In 2011 is het Markttoezichthoudersberaad (MTB) opgericht. Dit overlegorgaan zorgt ervoor dat toezichthouders structureel met elkaar in gesprek zijn. De deelnemers zijn:

- Autoriteit Financiële Markten (AFM)
- Kansspelautoriteit
- Autoriteit Consument en Markt (ACM)
- Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
- Commissariaat voor de Media
- De Nederlandsche Bank (DNB)

Het MTB beoogt de krachten van de toezichthouders op gezamenlijke thema's en vraagstukken te bundelen. Een gezamenlijke aanpak leidt tot effectiever en efficiënter toezicht en beperkt waar mogelijk de toezichtslasten voor de onder toezicht staande instellingen (OTSI).

Vier vragen

Audit Magazine legde elke toezichthouder de volgende vier vragen voor: (zie de tabel voor de antwoorden)

1. Verplicht de toezichthouder dat de OTSI minimaal een IAF heeft? Indien nee: is in de toekomst verandering voorzien?
2. Stelt de toezichthouder eisen aan een IAF bij de OTSI (inrichting/governance/inhoudelijke focus)?
3. Maakt de toezichthouder gebruik van de bevindingen van de IAF?
4. Mag de toezichthouder zich überhaupt bemoeien met de IAF of ligt dit sec bij de opdrachtgever (audit committee)?

Conclusies

De belangrijkste verschillen zijn wellicht terug te voeren op het belang van een goed werkend intern beheersingsraamwerk voor effectief toezicht. Een goed werkend beheersingsraamwerk zal voor elke organisatie belangrijk zijn, echter niet elke toezichthouder heeft voor effectief toezicht hier noodzakelijkerwijs op te steunen. Enerzijds zijn er toezichthouders die zich richten op de juistheid van een bepaald aspect (naleving mediawet, veilig en betrouwbaar kansspel-aanbod, eerlijke concurrentie en consumentenbelangen) en die hun toezicht goed kunnen uitoefenen zonder daarbij te hoeven steunen op de interne beheersing van de instelling. Anderzijds zijn er toezichthouders voor wie ten behoeve van effectief toezicht een goed werkend intern beheersingsraamwerk essentieel is. Voor de eerste groep toezichthouders zijn de werkzaamheden van een IAF minder van belang en zij maken dientengevolg in mindere mate gebruik van de IAF.

Het MTB biedt een platform waar ervaringen van toezichthouders gedeeld worden. Omdat meerdere toezichthouders ervaring hebben met IAF's, leent het zich ervoor om op dit punt van elkaar te leren. Maar gezien de verschillen tussen toezichthouders ten aanzien van hun relatie met de IAF is een gezamenlijke aanpak op dit terrein niet erg waarschijnlijk.



Verplicht de toezichthouder dat de OTSI minimaal een IAF heeft? indien nee: is in de toekomst verandering voorzien?

AFM

Wij verplichten dit niet, dit vloeit (voor sommige typen vergunninghouders) voort uit de wet. Op basis van de (Europese) wetgeving ligt het aan het type vergunninghouder wat de vereisten zijn op dit gebied. Voor bijvoorbeeld beleggingsondernemingen en beheerders van ICBE's geldt deze plicht op grond van artikel 30, zesde lid Bgfo wel. Voor financieel dienstverleners geldt deze plicht niet.

Kansspelautoriteit

Op dit moment verplichten we dat niet met zoveel woorden. Wel staat in diverse meerjarige vergunningen van kansspel aanbieders de verplichting de kwaliteit van de dienstverlening te handhaven en waarborgen, zowel wat betreft organisaties als gehanteerde processen – zie bijvoorbeeld de vergunning voor de Lotto, onder E. Artikel 6 van de vergunning voor Holland Casino kent een soortgelijke verplichting waarin expliciet wordt gevergd dat sprake is van intern toezicht en dat die interne controle is vastgelegd (artikel 6, Beschikking Casinospelen). In het aanhangige wetsvoorstel Kansspelen op afstand (Koa, Kamerstukken II 33 996) wordt als verplichting geformuleerd het hebben van een (of meer) compliance officer(s) 'die verantwoordelijk en beschikbaar zijn voor de uitvoering en het interne toezicht op de naleving van de bij of krachtens deze wet gestelde voorschriften (art. 31, h, vierde lid). Daarin is dus expliciet sprake van 'intern toezicht'. NB: bij alle vergunninghouders bestaat wel een wettelijke eis dat jaarlijks bepaalde processen extern worden geaudit. Hierbij wordt in het midden gelaten welke rol een interne afdeling daarbij kan spelen.

ACM

Nee, we bemoeien ons niet met de IAF, we richten ons meer op de externe accountant. Het is aan de onderneming zelf om de interne controle op orde te brengen, bijvoorbeeld door (verplichte) invoering van een compliance programma.

NZa

Vanuit de NZa hebben wij geen bevoegdheid om voor te schrijven dat zorgverzekeraars een IAF moeten hebben. Het is een gegeven dat dit in de praktijk wel het geval is, mede door de verplichting vanuit de Wft waarop DNB toeziet. In eerste instantie is de OTSI zelf verantwoordelijk voor haar interne beheersingsraamwerk en is het aan haar om dit op een goede manier vorm te geven. Toezicht is een sluitstuk.

Commissariaat Media

Nee, wij verplichten de OTSI dit niet. Op grond van artikel 2.178 van de Mediawet is slechts gesteld dat de landelijke en regionale publieke media-instellingen hun organisatie zodanig in dienen te richten dat een deugdelijke inrichting, sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen gewaarborgd is. Hoe ze dat doen is vooralsnog aan hunzelf. We zijn wel bezig met het opstellen van een beleidsregel die nadere invulling aan dit artikel geeft. Denk hierbij aan wat wij verstaan onder een 'deugdelijke inrichting, sturing en beheersing'. Hiervoor zullen we handvatten aanreiken. We zullen naar verwachting echter niet zover gaan om ook een IAF te gaan verplichten. Wij zien dit meer als een instrument om een deugdelijke AO/IB te borgen maar zo zijn er nog vele andere instrumenten denkbaar. Hierin laten we de OTSI zelf de keuze maken.

DNB

Voor banken en verzekeraars is het verplicht om een IAF te hebben. Wij vinden een IAF een belangrijk onderdeel van een integere en beheerste bedrijfsvoering, waarbij we ook oog hebben voor proportionaliteit. Binnen kleinere instellingen zijn minder mogelijkheden om een uitgebreide IAF te creëren. Desalniettemin gaat het ons om de functie waarbij apart van de businessactiviteiten naar de interne beheersing wordt gekeken.



Stelt de toezichthouder eisen aan een IAF bij de OTSI (inrichting/governance/inhoudelijke focus)?

AFM

De eisen zijn ook weer wettelijk vastgelegd en zien vooral toe op de taken en werkzaamheden die de IAF moet uitoefenen. Artikel 31a Bgfo gaat daarop in en stelt dat de IAF (persoon of organisatieonderdeel) verantwoordelijk is voor:

- het vaststellen en uitvoeren van een controleplan om de deugdelijkheid en effectiviteit van de systemen, interne controleprocedures en regels van de financiële onderneming te onderzoeken en te beoordelen;
- het doen van aanbevelingen op basis van de resultaten van de werkzaamheden;
- het controleren of aan deze aanbevelingen gevolg wordt gegeven;
- het ten minste jaarlijks rapporteren aan de personen die het dagelijks beleid van de financiële onderneming bepalen en aan het orgaan, indien aanwezig, dat is belast met toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken van de financiële onderneming inzake aangelegenheden met betrekking tot de interne controle en de genomen maatregelen in geval van gesignaleerde tekortkomingen.

Kansspelautoriteit

Nee, we stellen (nog) geen expliciete eisen. Maar in de aanloop naar de inwerkingtreding van de wet op de Kansspelen 'Wet Koa' (en daaropvolgende wetgeving voor de huidige 'landbased aanbieders') is duidelijk sprake van een interne auditfunctie. Of wij aan die functie nadere eisen gaan stellen, kan ik nu nog niet zeggen. Wel zullen wij – uiteraard – gebruik (moeten) gaan maken van dat interne toezicht.

ACM

Nee, zie vraag 1.

NZa

De zorgverzekeraar is verplicht om een aantal door de externe accountant gecertificeerde verantwoordingen aan te leveren bij de NZa. Onder voorwaarden kunnen een aantal van die verantwoordingen gecertificeerd worden door de IAF. In die gevallen stellen wij voorwaarden aan de IAF zoals onafhankelijkheid, competenties en kwaliteitszorgsysteem. Wij doen dit om de administratieve lasten voor verzekeraars te verlichten.

Commissariaat Media

Nee.

DNB

Vanuit het Basels Comité van Banken Toezichthouders (BCBS) zijn in afgelopen jaren enkele belangrijke Richtlijnen uitgebracht, bijvoorbeeld omtrent de interne governance van banken en omtrent de IAF. In deze Richtlijnen zijn principes



GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

RSG Governance, Risk&Compliance is gespecialiseerd in de bemiddeling van professionals op het gebied van Internal Audit, Risk Management en Compliance. Dit doen wij voor zowel vaste (Executive Search) als tijdelijke functies (interim management).

Voor meerdere organisaties zijn wij op zoek naar talentvolle professionals voor de volgende functies:

Risk Manager
Internal Audit Manager
Compliance Manager/Officer

Functievereisten:

- Een postdoctorale opleiding (RA/RO/RE) en/of CIA
- Minimaal 5 jaar werkervaring in een soortgelijke functie
- Competenties als zelfvertrouwen, doortastend en pro-actief
- Goede communicatievaardigheden en eigenaarschap nemen

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met Michael McGourty via michael.mcgourty@rsg.nl of bel naar 06-51833360 of 085-2736170.



RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



ACCOUNTANT? EN NU?

Je vindt de accountancy een geweldig vak en een prachtige leerschool. Maar toch jeukt het en zoek je een verbreding van je werkveld. Je wilt nieuwe mogelijkheden aanboren. Herkenbaar? RSG is de kickstarter die professionals uit de accountancy de kans biedt zich te ontwikkelen tot (Business) Controller.

RSG biedt daartoe onder meer het model van de Flexibele Venoot: Het bureau gaat dan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met je aan met een bovengemiddeld basissalaris en een bonus die afhankelijk is van je projectresultaat. Minstens even belangrijk: men investeert veelvuldig in je hard en soft skills en laten je kennismaken met projecten in verschillende Business Lines, zodat je jezelf flink ontwikkelt.

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met RSG Finance via info@rsg.nl of bel naar 085-2736170.



RSG FINANCE
HUMAN KEY SOLUTIONS

Vestdijk 57a
5611 CA Eindhoven
The Netherlands

+31 (0)85- 273 61 70
info@rsg.nl
www.rsg.nl

opgenomen die toezichthouders, op mondiaal niveau, belangrijk vinden. In de praktijk blijken grote verschillen te bestaan in het mandaat van IAF's van banken. De Richtlijn bevat bijvoorbeeld het uitgangspunt dat IAF's bij voorkeur ook een rol hebben bij de beoordeling van de rapportageprocessen. Ook een rapportagelijst van de IAF naar het audit committee is als een belangrijk 'principe' opgenomen.

Hoewel deze Richtlijnen zijn geschreven voor het toezicht op banken, hebben deze Richtlijnen ook betekenis voor het toezicht op verzekeraars. Bij het formuleren van een normenkader voor een thema-onderzoek bij verzekeraars spelen deze Richtlijnen een rol. Je mag verwachten dat deze Richtlijnen op enigerlei wijze een positieve invloed hebben op de verdere ontwikkeling van IAF's bij banken en verzekeraars.



Maakt de toezichthouder gebruik van de bevindingen van de IAF?

AFM

De AFM vraagt risicogestuurd of periodiek bij OTSI's interne auditrapportages op (naast bijvoorbeeld compliancerapportages). Dit helpt ons bij het beoordelen van de effectiviteit van het interne toezicht (tweede en derde lijn) en het signaleren van risico's in een bepaald marktsegment of bij bepaalde producten/diensten of processen.

Kansspelautoriteit

Geen ja en geen nee: de wet- en regelgeving vraagt (zie hier voor) om die interne auditfunctie maar stelt daaraan (nog) geen kwaliteitseisen. Naar verwachting zullen wij op voorhand wel verwachtingen (maar geen eisen) formuleren als het gaat om de positionering van de functie. Maar dit zullen geen heel expliciete doelen voor die interne audits zijn: we zullen pas eisen gaan stellen als zou blijken dat de uitvoering van de interne controle bij aanbieders (of een bepaalde aanbieder) onvoldoende blijkt te zijn.

ACM

Wij richten ons minder (in vergelijking met DNB) op continuïteit van de onderneming, het gaat ons meer om de juistheid van de informatie die we krijgen. Voor dat doel is een externe accountant meer geschikt dan een interne auditdienst bij de onderneming. Incidenteel (bijvoorbeeld bij energietoezicht) maken wij wel gebruik van de bevindingen van de IAF.

NZa

In geval van certificering door de IAF (zie vraag 2) maakt de NZa hier gebruik van, na vaststelling dat hierop gesteund kan worden via een review. Ook vraagt de NZa rapportages van de IAF op als input voor haar toezicht. Er is sprake van communicerende vaten. Als sprake is van een goed werkend intern beheersingsraamwerk met een onafhankelijke toetsende functie vertaalt zich dit in een lager risicoprofiel voor toezicht. Wij moeten als toezichthouder slim met onze beperkte capaciteit omgaan dus onze focus richten op de risicovolle gebieden. Daarmee heeft een IAF zowel een interne als externe functie. Niet alleen dus van groot nut voor de interne organisatie maar ook een bijdrage leverend aan de externe toezichthouder.

Commissariaat Media

Niet van toepassing.

DNB

Werkzaamheden van IAF's en hun bevindingen zijn belangrijk voor toezichthouders. Uiteraard besteden de toezichthouders aandacht aan de IAF's, maar ook op beleidsniveau bestaat voor banken een periodiek overleg met een delegatie van interne auditors via de Nederlandse Vereniging van Banken. Toezichthouders maken een risicoanalyse van punten waar specifiek naar gekeken zal worden. In voorkomende gevallen is het dan goed om kennis te nemen van de werkzaamheden en bevindingen van een IAF.



Mag de toezichthouder zich überhaupt bemoeien met de IAF of ligt dit sec bij de opdrachtgever (audit committee)?

AFM

De AFM ziet de IAF als een interne toezichthouder die haar eigen prioriteiten en onderzoeksplanning bepaalt. Indien de AFM aanleiding ziet voor nader intern onderzoek naar bepaalde processen, dan zal zij het bestuur of de RvC van de OTSI voorstellen of adviseren om de IAF dergelijk onderzoek te laten doen. De AFM geeft geen directe opdrachten aan de IAF's.

ACM

Zie vraag 1, ACM doet meer aan outputsturing. Het is aan het bestuur/de directie van de onderneming om de administratieve organisatie/interne controle (waar IAF onderdeel van kan zijn) goed te laten functioneren.

NZa

Wij willen graag zoveel als mogelijk gebruikmaken van de governance. Wij zijn immers het sluitstuk in de hele controleketen. Maar we hebben vanuit het toezicht geen bevoegdheid om te bepalen dat een zorgverzekeraar een IAF MOET hebben en ook niet HOE de governancestructuur er uit ziet. Ook geeft de NZa geen opdrachten aan de IAF.

Commissariaat Media

Wij zijn van oordeel dat de toezichthouder eisen mag stellen aan de kwaliteit van de AO/IB van de OTSI. Dit is een resultante van de wijze waarop de OTSI dit zelf organiseert. De middelen of instrumenten om dit te bereiken (waaronder bijvoorbeeld een IAF) zijn (tot op zekere hoogte) beleidskeuzen van de organisatie zelf. Het gaat ons om het doel (adequate AO/IB) en niet om het middel.

DNB

Wij zien een IAF als onderdeel van het zogeheten three-lines-of-defense model, dat veel instellingen gebruiken om invulling te geven aan de wettelijke bepaling voor een integere en beheerste bedrijfsvoering. Omdat een integere en beheerste bedrijfsvoering bijdraagt aan de soliditeit van instellingen, hebben wij aandacht voor de effectiviteit van dit interne stelsel. Ook een audit committee valt wat ons betreft onder dit interne stelsel. Wij zijn dan ook voorstander van een interne structuur waarbij het audit committee een belangrijke rol speelt bij het interne toezicht op de bedrijfsvoering, inclusief de rol van de IAF. Overigens leert de praktijk dat het audit committee nog niet altijd de 'opdrachtgever' van een IAF is.

<<

THE NEXT GENERATION
IIA
CONGRES 2017

IIA Jubileumcongres

The Next Generation

15 en 16 juni 2017

Flint Amersfoort



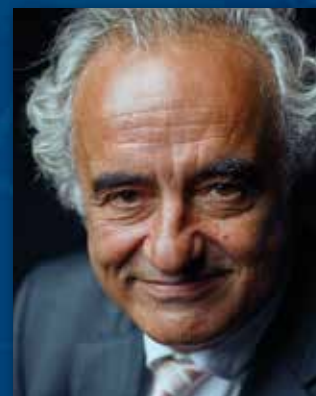
Ben van der Burg



Jaap Winter



Leen Paape



Peter Wakkie



Rene Boender



Rens de Jong



Richard Chambers



Gijs Scholten van Aschat



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

www.ia.nl/congres2017

In deze rubriek stelt *Audit Magazine* vijf vragen aan een CAE. Deze keer aan Martine Koedijk, gemeenteaccountant/directeur Auditdienst ACAM, gemeente Amsterdam.

Vijf vragen aan...

één

Hoe ziet uw afdeling eruit qua taak- en samenstelling?

“Auditdienst ACAM bestaat uit zo’n vijftig fte en kent een zeer diverse samenstelling, qua type auditors en achtergrond, waarbij we een redelijke afspiegeling zijn van Amsterdam. Daar ben ik best trots op, want die diversiteit verrijkt ons zeer als organisatie. We zijn vanuit een echte overheidsaccountantsdienst al een paar jaar in ontwikkeling naar een brede auditdienst, waarbij we naast de controle van de gemeenterekening ook verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het concernauditprogramma. Tevens doen we audits op specifiek verzoek van zowel de gemeenteraad, het college van B&W als de ambtelijke top. We houden ons dus bezig met een breed scala aan audits, naast financial audits bijvoorbeeld ook compliance audits, integriteitsaudits, proces/systeemaudits, projectaudits en ketenaudits. Eigenlijk kunnen we alleen geen technische IT-audits uitvoeren. Vanwege dit brede takenpakket hebben we financial, IT- en operational auditmanagers, auditors en auditmedewerkers in dienst met diverse vooropleidingen, maar allemaal met een passie voor de publieke sector en Amsterdam. Sinds 1 september van dit jaar zijn bovendien vijf audittrainees ons komen versterken, een luxe!”

twee

Op welke manier werkt u samen met de business en de tweede lijn?

“We werken in Amsterdam samen vanuit het perspectief van ieders rol en verantwoordelijkheid. Omdat we de jaarrekeningcontrole uitvoeren, houden

we ons ‘strak’ aan het onderscheid tussen ACAM en de eerste en tweede lijn. Dat is goed voor onze onafhankelijkheid, maar het helpt ook om de andere lijnen beter in positie te krijgen. De gemeente is bezig met het versterken van de interne beheersing. Dit betreft naast de versterking van de kwaliteit van de financiële administratie ook de beheersing in de eerste lijn en de versterking van de tweede controllijn. De gemeente wil daarbij de lerende organisatie stimuleren en we voeren dus voor het concernauditprogramma audits uit op de eerste en tweede lijn die bijdragen aan die betere beheersing. In het kader van de jaarrekeningcontrole reviewen we daarnaast de door de tweede lijn uitgevoerde verbijzonderde interne controles.”

drie

Hoe zie u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

“Naast zekerheidsverschaffers voor het hoogste management op de werking van de interne beheersing, zie ik ons steeds meer naar belangrijke strategische ontwikkelingen – en dus naar de voorkant – schuiven. Binnen de overheid is bijvoorbeeld transparantie van belang (veel wordt ‘openbaar’ gedeeld) en worden ook veel initiatieven op het terrein van open data geïnitieerd. Vooraf weten dat informatie en data goed tot stand komen is dan geen overbodige luxe. Audits op ketens, groeimodellen en gedrag zullen ook steeds meer standaard worden.”

vier

Welke veranderingen zou u zelf graag zien in het vak?

“Als overheidsauditor vind ik het belangrijk dat ons werk bijdraagt aan de kwaliteit van de overheid voor de burgers. Vanuit dit maatschappelijke perspectief voeren wij ook het concernauditprogramma uit. Dit gaat verder dan de formele regels en rechtmatigheid. Deze maatschappelijke rol is voor externe accountants een tijd onderbelicht geweest. Ik hoop dat het belang van de publieke functie weer terugkomt in ons werk. Ik zou ons graag voorbij de formele regels willen laten kijken om integriteitsrisico’s en imago-risico’s scherp te adresseren.”

vijf

Waar komen we u in de toekomst nog tegen?

“Mijn herbenoeming door de gemeenteraad als gemeenteaccountant is tot 1 juli 2018. Dan zit mijn termijn van zeven jaar erop. Ik ga me het komende half jaar oriënteren op de tijd erna. Wil ik in het vak blijven? In het externe of het interne vak? Stap ik over naar een functie in de eerste of tweede lijn? In Amsterdam, in de publieke sector, het bedrijfsleven? De toekomst ligt dus nog helemaal open. Spannend.”



Over...

Drs. Martine Koedijk RA RE is gemeenteaccountant/-directeur auditdienst ACAM, gemeente Amsterdam.

Het interne auditberoep is de laatste twintig jaar flink in relevantie toegenomen, niet alleen door de rol van de toezichthouders DNB en AFM, maar ook doordat bestuurders en commissarissen meer en meer het belang zien van een goed functionerende IAF. In dit artikel schetsen we de bijdrage die de Nederlandse Corporate Governance Code heeft geleverd aan de IAF als pijler van goed ondernemingsbestuur, en dat dit terecht is.

Interne auditors **onmisbaar** in **goed** ondernemingsbestuur

In 2003 werd de Nederlandse Corporate Governance Code (de code) door de Commissie Tabaksblat vastgesteld en wettelijk verankerd.¹ In de Code Tabaksblat werd voor het eerst de rol van de interne auditor genoemd, zij het op een bijzonder bescheiden plekje en min of meer ondergeschikt aan de externe accountant.

De code is zelfregulerend en principles-based. Organisaties moeten in hun jaarverslag per code-artikel uitleggen waarom zij er eventueel niet aan voldoen, het zogenaamde comply-or-explainprincipe. Voor het goed functioneren van deze zelfregulering is het van belang dat de code actueel blijft. Ook ontwikkelingen op het gebied van wetgeving en lessen die geleerd worden uit incidenten en misstanden, maken dat regelmatige herziening van de code noodzakelijk is.

Aanpassingen

In 2008 werd de Code door de Monitoring Commissie Frijns aangepast, mede op aandringen van het Instituut van Internal Auditors (IIA) Nederland en de NBA Ledengroep Interne en Overheidsaccountants (NBA LIO) die voor een significante(re) rol van de interne auditor pleitten. Frijns formuleerde heldere principes en best practices, waarbij een aantal toezichttaken werd geherformuleerd. Maar hij beperkte ook de scope van de bestuursverklaring tot de financiële rapportageprocessen.

Na de herziening door de Commissie Frijns is de wereld flink veranderd, door bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, cyberrisico's en big data. En incidenten zoals boekhoudschandalen, tegenvallers bij grote projecten en fraude, zijn helaas niet meer weg te denken in de huidige tijd. Recentelijk zijn de 'Dieselgate' en de Euriborfraude hier voorbeelden van. Een ontwikkeling die hier niet los van gezien kan worden, is

de opkomst van de IAF binnen vele organisaties. Sinds het ontstaan van de interne auditberoepsgroep richten steeds meer organisaties een IAF in, als antwoord op de roep naar meer onafhankelijke en objectieve assurance en advies. En toch ontbreekt een (adequate) IAF nog te vaak. In 2012 werd de code nogmaals herzien, door de Monitoring Commissie Streppel. Streppel beaamde op dat moment mondeling de toegenomen relevantie van de IAF, maar koos ervoor om de tekst van de code onaangeroerd te laten.

Er moest gewacht worden totdat de jaarlijkse monitoring-rapporten van de Monitoring Commissie Van Manen lieten zien dat ondernemingsbesturen faalden in het uitleggen (explain) waarom ze een IAF niet nodig vonden. In het jaar 2014 was hier in 41% van de gevallen sprake van. Bovendien kwam er behalve uit de hoek van IIA en NBA-LIO ook steun van andere stakeholders, zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) en Eumedion (belangenbehartiger institutionele beleggers). Volgens de VEB zijn in 2013 en 2014 'veel ondernemingen geconfronteerd met een zwakke interne beheersing en/of een inadequate administratieve organisatie, hetgeen heeft geleid tot misstanden die beleggers veel geld hebben gekost'. Een adequate IAF zou hier wellicht tot een andere uitkomst hebben geleid. De VEB stelt op aandeelhoudersvergaderingen dan ook steeds vaker kritische vragen aan besturen en Raden van Commissarissen (RvC's).

Ook Eumedion, als vertegenwoordiger van institutionele beleggers, roerde zich in deze discussie door in de 'Speerpuntenbrief 2015', gericht aan bestuurders en RvC's, ertoe op te roepen de rol van de IAF te versterken. In deze brief stelt Eumedion dat ondernemingen ten minste jaarlijks de effectiviteit van hun interne risicobeheersing- en controle-systemen moeten beoordelen. Daarbij moet de reikwijdte van de interne systemen in ieder geval ook de operationele,



governance- en compliancerisico's omvatten, naast de financiële verslaggevingsrisico's. In feite pleitte Eumedion daarmee al voor een terugkeer naar een breder verantwoordingsgebied dan alleen de financiële verslaggevingsprocessen. Met de herzieningsvoorstellen van Commissie Van Manen is hier erkenning voor gekomen en wordt het belang van de IAF in de code verder versterkt.

Nieuwe code

De nieuwe code zal naar verwachting op 1 januari 2017 in werking treden. De herzieningsvoorstellen (februari 2016) tonen een geactualiseerde code met principes en best practices, verdeeld in vijf hoofdstukken:

1. Naleving en handhaving van de code;
2. Het bestuur;
3. De raad van commissarissen;
4. De (algemene vergadering van) aandeelhouders;
5. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de IAF en de externe accountant.

Het belang van een goed gepositioneerde en kwalitatief goed bemenste IAF is in de voorstellen geherformuleerd en praktisch gemaakt. En dat was ook een van de doelstellingen van de Commissie Van Manen, benadrukt in de Position Paper Code Corporate Governance van 8 juni 2016. De opmars van de IAF krijgt met de nieuwe Code Van Manen een stevige impuls. Hiermee wordt de IAF in Nederland definitief bevestigd als onmisbare pijler van goed ondernemingsbestuur. En het niet hebben van een IAF vanwege puur financiële redenen is voor de Commissie Van Manen niet langer een valide reden.

Bestaansrecht en inrichting adequate IAF

Het IIA, de NBA LIO, DNB, de VEB en Eumedion geven in hun communicatie een duidelijke visie op de positie van de IAF in Nederland. De VEB en Eumedion geven aan te begrijpen dat het voor (te) kleine ondernemingen niet altijd mogelijk is een IAF te hebben. Ze zijn echter streng voor de grotere ondernemingen die complexer zijn en daardoor meer

risico's lopen. Volgens Paul Koster (voorzitter VEB) is een eigen IAF verplicht voor AEX en Midkap- bedrijven en Riets Abma (algemeen directeur Eumedion) stelt dat ondernemingen met veel activiteiten in het buitenland per definitie een eigen IAF moeten hebben.²

IIA Nederland is van mening dat al vrij snel sprake kan zijn van een acceptabele businesscase voor het instellen van een IAF. Ook is er wet- en regelgeving die het instellen van een IAF in sommige gevallen verplicht. In Nederland heeft DNB een IAF verplicht gesteld voor financiële instellingen, zoals banken, verzekeraars (Solvency II) en trustkantoren (RIB Wtt). Het bestaansrecht en de versterking van de IAF moeten hierbij echter niet in de eerste plaats worden beargumenteed met een verwijzing naar wet- en regelgeving. IIA Nederland en NBA LIO ontwikkelden gezamenlijk het Internal Audit Ambition Model en organiseerden al tweemaal een commissarissensymposium om het gesprek hierover aan te gaan met commissarissen en om nut en noodzaak van het hebben van een IAF te bespreken.³ Het is immers de positie, rol, inhoud en uitvoering van de functie die de basis voor het bestaansrecht moeten bieden.

De IAF combineert een unieke multidisciplinaire samenstelling van bedrijfskundige, financiële en automatiseringskennis en -vaardigheden in een organisatie. In het bijzonder is de kennis omtrent het volledige systeem van governance en interne beheersing van belang. Dat reikt verder dan alleen kennis over interne controles, maar combineert kennis op de terreinen van corporate governance, risicomangement, interne beheersing en specifieke kennis van de organisatie tot een vaardigheid waarmee de IAF een belangrijke bijdrage levert aan goed ondernemingsbestuur en bijdraagt aan het adequaat uitoefenen van de toezichtstaken door de RvC. Inzicht in cultuur en gedrag (soft controls) en sustainability (duurzaamheid) van de organisatie zijn relatief nieuwe onderwerpen die door de herzieningsvoorstellen aan de Code worden toegevoegd.

Geëquipeerd met een multidisciplinaire bedrijfskundige basis kan de IAF als geen ander een bijdrage leveren aan de toezichtstaken van de RvC en de Audit Commissie (AC).

Waar de RvC en AC voor informatie hoofdzakelijk afhankelijk zijn van het bestuur, is de IAF complementair door ongefilterde, gevraagde en ongevraagde informatie te verstrekken aan de RvC. In organisaties waar geen IAF actief is, moet de RvC zich de vraag stellen op welke gronden zij kunnen aannemen dat het systeem van governance en interne beheersing naar behoren werkt. De beoordeling hiervan is immers bij uitstek het domein van de IAF en tevens een belangrijk aandachtspunt voor de AC, zoals uit een recent onderzoek van de AFM blijkt.⁴

Conclusie

Als de nieuwe code per 1 januari 2017 wettelijk wordt veranderd, dan doen de begrippen interne audit, de directe rapportagelijnen naar het bestuur en een versterkte band met de AC, maar ook het uitvoeren van audits op cultuur en gedrag en duurzaamheid, definitief hun intrede in de bestuurskamers van beursfondsen, maar ook in die van andere organisaties. De AC zal de relatie met de IAF op eenzelfde niveau als die met de externe accountant brengen. Niet onbelangrijk overigens is ook het feit dat de AC meer expliciet gaat toezien op de voortgang van de implementatie van verbetervoorstellen die zijn gedaan door zowel de externe accountant als de IAF. Dat vormt het sluitstuk van de effectiviteit van de IAF (en de externe accountant). Tot slot zal de IAF het uitdagende gebied van cultuur en gedrag moeten gaan auditen, want het ondernemingsbestuur zal hierover in haar jaarverslag dienen te gaan rapporteren.

Mooie uitdagingen, waarmee de IAF meer dan ooit een belangrijk aspect van goed ondernemingsbestuur zal worden. En, vanaf 2017 moeten bestuurders en ook commissarissen dus een heel goed verhaal hebben als ze nog willen uitleggen waarom ze geen IAF hebben.

Noten

1. Artikel 2:391, vijfde lid, Burgerlijk Wetboek.
2. 'Internal Audit in Beursland', *de Accountant*, Q1-2015.
3. Het model maakt inzichtelijk op welke wijze een IAF zich verder kan professionaliseren. Het model behandelt het brede spectrum van het proactief opzetten, inrichten en doorontwikkelen van een IAF binnen een organisatie. Het model is verrijkt met best practices en recente publicaties.
4. AFM – Rapport Auditcommissies, 'Verkenning naar kritisch vermogen audit commissies bij verslaggeving en accountantscontrole', maart 2015, pag. 7.

Huck Chuah is senior manager bij KPMG Risk Consulting, bestuurslid van IIA Nederland en verbonden aan het Executive Internal Audit Programme van de Universiteit van Amsterdam.

John Bendermacher is chief audit executive bij ABN AMRO, voorzitter van IIA Nederland, lid van de board van IIA Global en lid van de NBA Adviescommissie Governance.

advertentie

Audit Manager

Corbulo is het exclusieve carrière en interim management platform dat carrières van financials verbindt met duurzame organisatie doelstellingen. Corbulo is trusted partner in search en interim management van financial talent en executives. Wij werken al meer dan 10 jaar succesvol voor financials en organisaties met ambitie.

Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

Functie omschrijving

De primaire focus van de interne audit functie is gericht op de effectiviteit van de (interne controle op) management informatie en financiële rapportages.

Daarnaast ligt de focus op:

- Evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne controle en identificatie van mogelijkheden ter versterking van de interne controle op management- en financiële rapportage processen;
- Evaluatie van de betrouwbaarheid en integriteit van management- en financiële informatie en de middelen die worden gebruikt om deze informatie te identificeren, meten, classificeren en rapporteren;
- Evaluatie van interne controle activiteiten op het naleven van relevante interne plannen, richtlijnen en procedures, alsmede wet- en regelgeving welke een belangrijke invloed kan hebben op de financiële positie van de onderneming;
- het uitdragen van 'best practices' en het actief bijdragen aan het verbreden/verdiepen van relevante kennis van de financiële functie binnen de organisatie.

Vereisten

- Certified Internal Auditor/ RO bij voorkeur met een aanvullende post doctorale titel;
- Minimaal 5 tot 10 jaar relevante werkervaring in een complexe en internationale omgeving en / of bij een van de 'big four' organisaties;
- Kennis van informatietechnologie, office systemen, ERP-systemen en data management;
- Kennis van en ervaring met (moderne) audit technieken, risk management, (administratieve) organisatie en (interne) controle.

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of f.heintz@corbulo.net

Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg

Telefoon: 070 - 319 70 90 • www.corbulo.net

In december 2015 vond een aantal wisselingen plaats in het bestuur SVRO. Het huidige bestuur, bestaande uit Sytske Breedveld (penningmeester), Marc Verberne (secretaris) en Ronald Jansen (voorzitter) heeft als een van haar eerste taken het SVRO-reglement voor Permanente Educatie vernieuwd.

SVRO-reglement voor PE:

klaar voor de toekomst!

In voorbereiding op de vernieuwing passeerden de volgende dilemma's de revue:

- Wat heeft het bestuur geleerd van de registratie van de afgelopen jaren?
- Loopt het beheer van het reglement enigszins in de pas met het beheer van ons omringende reglementen, zoals het IIA, NOREA, ISACA en NBA? En willen we dat?
- Hoe kunnen we de registratie van PE-punten voor de RO's verder vereenvoudigen en vergemakkelijken?
- Hoe gaan we om met niet-praktiserende en herintredende RO's?

Jansen legt uit: "We hebben eerst een rondje gemaakt en de ervaringen opgehaald. We hebben geleerd dat vooral de registratie van PE-punten eenvoudiger kan. Bij het registreren werd een onduidelijk onderscheid gemaakt in verschillende categorieën uren, dit is aangepast. RO's kunnen hun PE-punten bij CEDEO-gecertificeerde instellingen verzamelen met activiteiten die relevant zijn voor de betreffende RO in het vakgebied waarbinnen de RO werkzaam is. Alle andere vormen van permanente educatie (zoals genoemd in het huidige reglement) worden voortaan geschaard onder de categorie 'overige activiteiten'.

De helft van de punten moet een RO via geaccrediteerde activiteiten realiseren, 20 punten in een jaar. Verder hantieren wij nu een cyclus van telkens een jaar waarin 40 punten behaald moeten worden. Hiermee sluiten wij aan bij de andere registers. Punten die je voor een ander register hebt gehaald, gelden ook voor de SVRO. Er ontstaat op dit punt

meer flexibiliteit; van belang blijft het criterium dat de activiteiten die je verricht relevant zijn."

Verberne vult aan: "We ervaren vooral de laatste tijd dat een aantal herintreders bij de SVRO aanklopt. Herintreding is nu in het reglement opgenomen en betekent dat een herintreder het eerste jaar 40 PE-punten extra moet halen. Niet-praktiserende RO's moesten in het oude reglement aan alle eisen voldoen voor de registratie. Dat hebben we, in navolging van het IIA, aangepast. Niet praktiserende RO's hoeven nog maar de helft van de hiervoor genoemde PE-punten te behalen."

Jansen besluit: "Wij hopen en verwachten dat dit reglement als eenvoudiger wordt ervaren en beter past in de tijd waarin wij nu leven. We hechten eraan aan te geven dat het bestuur van plan is vanaf volgend jaar nadrukkelijk toe te zien op registratie van PE-punten. Nu de registratie op de website weer mogelijk is, kunnen we hiermee beginnen."

Nog vragen of opmerkingen?

Het nieuwe reglement is van toepassing per 1 januari 2017. Op de IIA-ledenvergadering van 7 december 2016 is het nieuwe reglement in stemming gebracht. Tijdens deze vergadering was het ook mogelijk het bestuur vragen te stellen over het nieuwe reglement.

Wij danken Kim van der Leer voor haar ondersteuning bij de totstandkoming van het nieuwe reglement.

Bondgenoten in Governance 2.0

Het optimaliseren van de relatie tussen de internal auditfunctie (IAF) en de externe accountant (EA) dient op de agenda van de auditcommissie (AC) te worden geplaatst. Dat is een van de aanbevelingen uit het onderzoeksrapport *Bondgenoten in Governance 2.0*. Het IIA en NBA LIO hebben gezamenlijk onderzoek gedaan naar de relatie tussen de AC, de IAF en de EA. Uit het onderzoek bleek onder andere dat de AC er in 40% van de gevallen niet op toeziet dat de werkzaamheden van de IAF en de EA op elkaar worden afgestemd.

<http://bit.ly/RaBiG20>



Geslaagd tweede commissarissensymposium

Op dinsdagmiddag 13 september 2016 vond het tweede commissarissensymposium plaats. Het symposium is een gezamenlijk initiatief van het IIA en NBA LIO. Bijna zeventig deelnemers bogen zich tijdens een inspirerende middag over de samenwerking tussen de internal auditfunctie (IAF), de auditcommissie (AC) en de externe accountant (EA). Dit onderwerp leeft, mede met het oog op de herzieningsvoorstellen van de Nederlandse Corporate Governance Code (de code). Dit tweede symposium was dan ook zeer geslaagd, met levendige discussies en nieuwe inzichten.

<http://bit.ly/VeGeCoSy>



PwC Summercourse 2016: trends in Audit

Op 26 en 27 september 2016 vond de jaarlijkse PwC Summercourse plaats. Aan de hand van verschillende presentaties en workshops werd ingegaan op het veranderende werkveld van internal auditors. Jan Driessen vertelde over de vijf karakteristieken van de meest effectieve internal auditleiders en Ruud Kok ging in op de rol van auditcommissies inzake Internal Audit en governance. In een workshop over data-analyse ervoeren de deelnemers hoe IT-audittools ingezet kunnen worden. Op de tweede cursusdag stonden de onderwerpen 'Agile binnen internal audit' en 'Resilience' centraal. In de Agile-workshop kwamen de basisprincipes van Agile aan bod en werden de risico's en auditmethodologie in een Agile-omgeving besproken. Tijdens de 'Resilience Challenge' werden de deelnemers uitgedaagd om vanuit een andere invalshoek naar langetermijnrisico's voor de organisatie te kijken en ervaren ze hun eigen resilience level.

Uitgegeven Certificaten Kwaliteitstoetsing

De interne afdelingen van de volgende organisaties ontvingen het afgelopen kwartaal een Certificaat Kwaliteitstoetsing: Credit Europe Bank, PostNL, Propertize, TenneT, Zorg en Zekerheid.



TenneT neemt het Certificaat Kwaliteitstoetsing in ontvangst

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's: Theo van der Elst, Jeroen-Paul Haasnoot, Bert van Mourik, Frank Nillesen.

Nieuwe CIA's: Thomas Hessels, Anemieke Huibrechtse-Truijens, Erica Jacobs, Olaf Neuhaus, Osita Obienyi, Sander Schackman, Frank van Veen, Edwin Waayers, Jennifer Willemsen-van Eekelen.

Kopjaar RE voor RO

Speciaal Voor RO's heeft ESAA een kopjaar IT-Auditing & Advisory, waarin RO's hun kennis kunnen verbreden op IT-gebied. Organisaties worden steeds afhankelijker van IT en deze afhankelijkheid brengt ook kwetsbaarheid met zich mee. Het management en bestuur hebben hierdoor een toenemende behoefte aan assurance over de beheersing van IT. De vraag naar auditors met specifieke kennis op dit gebied neemt hierdoor toe. Tijdens de voorlichtingsavond op 13 maart 2017 wordt ook uitgebreide informatie gegeven over het curriculum van het kopjaar RE.

Aanschuifcolleges

U kunt door aan te schuiven bij een regulier college kennismaken met de opleidingen IAA en ITAA. U kunt zich aanmelden voor: 'De relatie IT en auditing in de praktijk'; 'Soft Controls en Doelmatigheid', 'Audit Committees' en 'Frameworks & complexiteit'. Zie www.esaa.nl.

Capita Selecta

Jaarlijks sluiten we de opleidingen af met de module 'Capita Selecta' waarin (gast) colleges worden gegeven over actuele thema's uit het vakgebied. Deze colleges worden ook opengesteld voor alumni en andere belangstellenden.

Het afgelopen jaar hebben we een college gegeven volgens de Harvard Case methode. Dit is een lesmethode die ontwikkeld is door de Harvard University. Studenten krijgen vooraf een casus met een aantal vragen die zij doornemen. Tijdens het college gaan ze onder begeleiding van de docent met elkaar in discussie over de keuzen die ze zouden maken in de betreffende case. Studenten en alumni waren erg enthousiast over deze lesmethode en ook komend jaar zullen we een dergelijk college opnemen in de Capita Selecta (mei/juni 2017). Zie www.esaa.nl.

Publicaties

Onlangs heeft het opleidingsteam een trendonderzoek uitgevoerd naar 'thema's en trends die van invloed zijn op de auditprofessie'. We willen u ook graag informeren over een paper dat onze wetenschappelijk directeuren dr. Arno Nuijten en prof. dr. Mark van Twist hebben gepubliceerd in *International Journal of Auditing*. Hun paper met als titel 'Auditing Interactive Complexity: Challenges for the Internal Audit Profession' draagt bij aan het debat over de toekomst van internal auditing in de context van de opkomende en steeds intenser wordende maatschappelijke en technologische complexiteit van organisaties.



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Buluitreiking Executive Internal Audit Programme

Op vrijdag 16 september jl. mochten weer acht EIAP/RO- en zes AITAP/RE-studenten hun bul in ontvangst nemen. Dit werd feestelijk gevierd op de Amsterdam Business School met partners, familie en vrienden.

Alumnibijeenkomst bij de Koninklijke Marine in Den Helder

Maandag 19 september 2016 vond de alumnibijeenkomst plaats van de RO-opleiding van de UvA bij de Koninklijke Marine. Het bezoek vond plaats in Den Helder, grotendeels aan boord van de Zr. Ms. Van Amstel, een van de twee multipurpose fregatten van de Koninklijke Marine.

Bus missen is 'blauwe hap' missen

De organisatie was zoals verwacht minutieus en goed doordacht. De instructies voorafgaand verstrekt op papier waren duidelijk: 'bus missen is vaardag missen'. De zeventig deelnemers werden na ontvangst in groepen gedeeld voor een uitgebreide rondleiding op en in het fregat. Tussendoor genoten de deelnemers op het dek van de 'blauwe hap' (= rijsttafel). Om de overweldigende indruk van de rondleiding enigszins te filteren en behapbaar te maken kregen de deelnemers een opdracht mee om de aanwezige beheersmaatregelen te identificeren. En maatregelen zijn in overvloed aangetroffen.

Ten eerste is het hele schip zelf, een multipurpose fregat, 120 meter lang, zwaarbewapend en met een vaste crew van ongeveer 140 man, te zien als beheersmaatregel. Daarnaast is ongeveer alles dubbel of zelfs viervoudig uitgevoerd, zowel materieel als de crew op de brug.

Zorg dat je erbij komt...

Na een schietoefening vanaf het dek was het tijd om terug te keren richting Den Helder. Daar wachtte een lezing van Jochen Hekker over leiderschap. De woorden en foto's van Jochen waren voldoende om een interessant en interactief gesprek te voeren.

Al met al was het een indrukwekkend bezoek en zijn we niet alleen wijzer geworden, maar ook een unieke ervaring rijker! Als we 35 jaar jonger waren geweest, hadden we misschien uit volle borst gezongen: 'Zorg dat je erbij komt, bij de marine, bij de marine, bij de marine, bij de marine!'

Haal- en brengplicht

Laatst werd mij gevraagd of ik de auditmethodologie van onze afdeling op de interne website wilde zetten. Alle collega's en potentiële auditees zouden zo precies kunnen zien hoe het auditproces werkt en waar zij aan blootgesteld worden. Ik geef toe dat mijn antwoord op dat verzoek, achteraf gezien, wat zwak was.

Ik zei namelijk dat ik daar niet veel voor voelde. Immers, iedere potentiële auditee zou daarmee inzicht krijgen in onze werkwijze en kan daardoor mogelijk misbruik maken door aan te leveren data en informatie te manipuleren op het moment dat er een internal audit wordt uitgevoerd. Mijn overwegingen zijn daarbij best gek geweest. Immers wij, als auditors, verlangen van onze auditees openheid, transparantie en eerlijke communicatie, maar als de vraag onze kant op komt, zijn we huiverig diezelfde transparantie te bieden. Gelukkig zie ik om mij heen ook enkele positieve voorbeelden qua openheid en transparantie.

Als ik van de auditee vraag om informatie eerlijk te delen en transparant te zijn in wat hij doet, dan roep ik over mijzelf toch ook de plicht af die auditee open en transparant te vertellen wat ik met die informatie ga doen? En hoe ik die informatie verwerk, verrijk en gebruik om mijn samples te trekken. En waar ik naar kijk en hoe mijn oordeel tot stand komt? Uiteraard past daarbij dat mijn beweegredenen om die informatie te gebruiken eerlijk en oprecht moeten zijn.

Dit leidt dus tot een haal- en brengplicht en daarmee wordt transparantie en open communicatie volledig gedreven door het, in mijn ogen, oudste economische, en dus sociale, principe. Als ik iets uit de winkel meeneem dan betaal ik daarvoor. Als ik de aarde goed verzorg, krijg ik daar groenten en vruchten voor terug. Als ik iets vraag, wil ik antwoord. Voor wat hoort wat. Actie leidt tot reactie. Wie goed doet, goed ontmoet.

Uiteraard werkt dit principe alleen in eerlijke en oprechte wederkerigheid. Als een van de partijen niet oprecht en eerlijk is over haar beweegredenen, is het gedaan met het aloude economische en sociale principe. Heldere en duidelijke communicatie is dus van wezenlijk belang. En daarmee is de discussie over de potentiële gevaren van Big Data, om maar eens een grote actuele zorg te noemen, niet anders dan die waarom een medewerker het soms moeilijk vindt écht te zeggen wat hij vindt en voelt tijdens een regulier feedback- of beoordelingsgesprek. Als niet duidelijk is wat er met de informatie gedaan wordt of twijfel bestaat over het eerlijke en oprechte gebruik daarvan, dan beperkt de haal- en brengplicht zich tot slechts die ene transactie. De medewerker zal niet (meer) open zijn tegen de leidinggevende. Toegankelijkheid van (Big) Data wordt belemmerd en we doen een poging elkaar te verwarren. Dan zal er tot in lengte van tijden verstoppertje worden gespeeld in het oerwoud aan gegevens, informatie en ware en vermeende werkelijkheden.

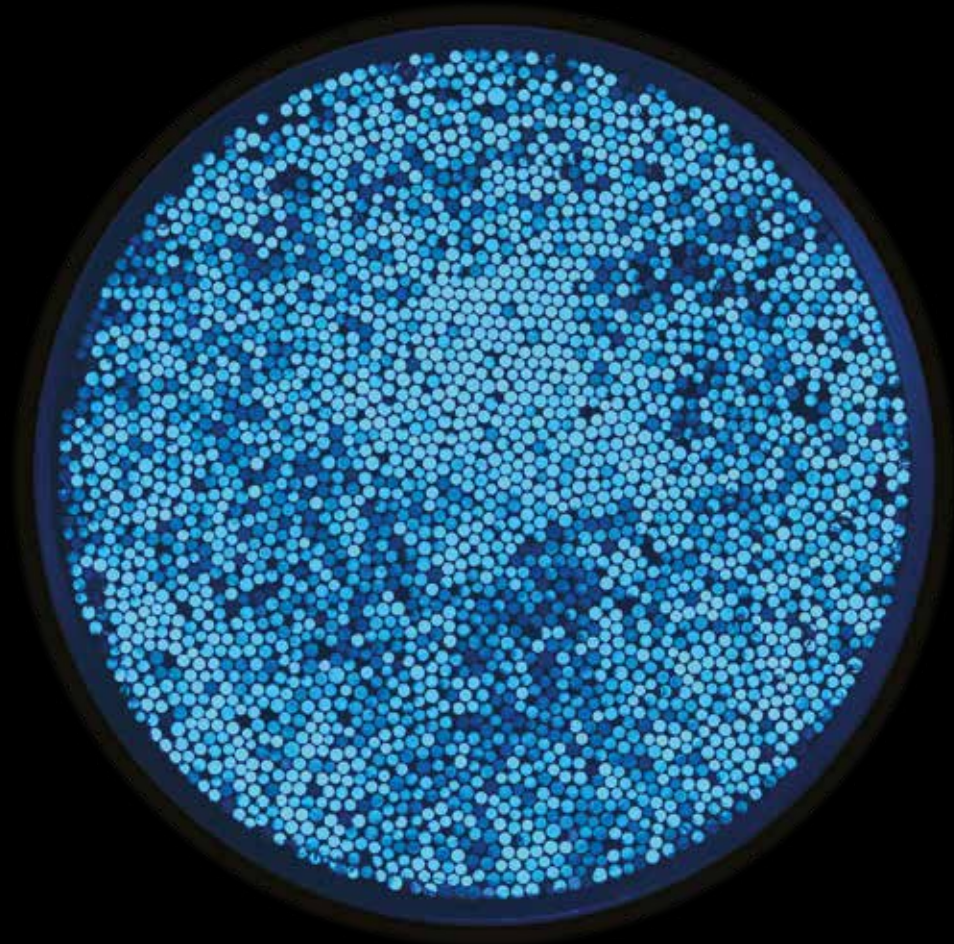
Nu ben ik geen padvinder of Sherlock Holmes. Ik ben een auditor die hetzelfde doel nastreeft als mijn collega's: een beheerste en solide bedrijfsvoering in de algemene zin. Wellicht reden genoeg dus om mijn wat zwakke antwoord van enige tijd geleden opnieuw te overwegen en misschien maak ik onze audit manual en -methodologie toch leesbaar op de interne website. Als ik transparantie ophaal bij anderen, heb ik de plicht datzelfde ook te brengen... in alle eerlijkheid en oprechtheid.

Willem van Loon is als docent en examinerator verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv en bestuurslid van IIA NL.



Risk & Control Analytics

“With large amounts of data available, it is becoming more important than ever for organizations and internal audit departments to use analytics to address current and emerging risks quickly, drawing conclusions that can help to take action more confidently and with deeper insight”



Where insights lead.

Deloitte's Process X-ray and our other fact-based analytical solutions capture what really happens in an end-to-end process, providing full transparency and unmatched intelligence from your data. This gives factual and immediate insight in the as-is end to end process execution, exception handling, compliance to key controls and risks that actually have materialized.

For more information, please contact us:

Rob de Leeuw
Rdeleeuw@deloitte.nl

Olaf Helmond
Ohelmond@deloitte.nl

Cultuur is geen project maar een voortdurende reis

Het succes van iedere organisatie is sterk afhankelijk van cultuur: de wijze waarop mensen samenwerken, communiceren, elkaar uitdagen en aanspreken.

Tegelijkertijd geldt dat cultuur een voedingsbodem is voor fouten, incidenten en frauduleus gedrag.

De Commissie Corporate Governance stelt in de nieuwe Code dan ook voor om het onderwerp cultuur expliciet onderdeel te laten uitmaken van Corporate Governance.

Daarmee staan soft controls hoog op de audit agenda, wat vraagt om een andere manier van kijken, observeren en auditen. Een reis die minstens zo relevant is als de eindbestemming. Bewezen concepten en technieken kunnen u helpen om gericht aan de slag te gaan.

De rapportage over factoren die gedrag in uw organisatie beïnvloeden is daarmee direct relevant en actueel.

KPMG is marktleider op het gebied van soft controls en ondersteunt verschillende internal audit functies van (beursgenoteerde) ondernemingen bij het concretiseren en implementeren van soft controls methodieken.

Met een praktische aanpak, op feiten gebaseerd en toekomstgericht.

Meer weten?

Huck Chuah
+31206 564501
chuah.huck@kpmg.nl

Erik van Bekkum
+31206 568315
vanbekkum.erik@kpmg.nl

