

AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 4 2014 JAARGANG 13



Thema: Internationalisering

Hollands glorie | Beheer en audit bij ontwikkelingsamenwerking |
Auditor in den vreemde | De Europese droom geaudit



THE ADVANTAGE OF RISK

Winst is een beloning voor het nemen van risico's

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

We opereren op drie terreinen met een sterke onderlinge verbinding:

- Internal Audit, waaronder **Quality Assessment Review & Support**
- Risk Management, waaronder **Control Framework Improvement**
- Financial Management

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

Meer weten? Bel ons op nummer 0418 57 96 89, of bezoek onze website:

www.fsvriskadvisory.nl

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

Bijdragen kunnen worden gemaild aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Naeem Arif RO EMIA
Ir. Gezina Atzema
Taco Boxem RO EMIA
Drs. Jolanda Breedveld
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Björn Walrave RO CIA
Drs. Gert-Jan Willig RA CIA



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 088-0037100
fax: 088-0037101
iia@iia.nl, www.iia.nl



SVRO

Postbus 5135, 1410 AC Naarden
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga
info@vm-uitgevers.nl

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

BDU, Barneveld

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

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

© 2014 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

Internationalisering

V

oor u ligt alweer de laatste editie van *Audit Magazine* van 2014. Dit nummer staat in het teken van Internationalisering. Internal auditors hebben te maken met de trend dat organisaties steeds globaler opereren. Dit heeft consequenties voor de auditor. Wat betekent internationalisering voor de organisatie van de internal auditfunctie? Moet je een gecentraliseerde aanpak kiezen of juist zoveel mogelijk werken met lokale auditors? En de bemensing van de internal auditfunctie: kun je effectief zijn als auditor in een land waarvan je de taal niet beheerst en de cultuur niet kent?

Het interview met Sam Huibers van Heineken en het artikel van Frank Hermans van DSM gaan in op de hiervoor genoemde vraagstukken. Verder in dit nummer een artikel over het beheersen van de geldstromen in ontwikkelingssamenwerking. Lees ook over de ervaringen van auditors die werkzaam zijn in het buitenland, dan wel als expat werkzaam zijn in Nederland. Ten slotte is in dit nummer de Europese context present in twee bijdragen: een artikel over de rol van de Auditdienst Rijk ten aanzien van de audit van Europese geldstromen en een interview met Jason Watkin van DNB over zijn ervaringen om te werken in diverse Europese Centrale banken auditteams.

Uiteraard vindt u in dit nummer ook diverse niet-thema-artikelen. Lees bijvoorbeeld over oorzaak-analyse en de kansen en risico's ten aanzien van data-exploratie, ofwel big data.

Met het laatste nummer van 2014 eindigt ook een aantal vaste artikelen, waaronder de column van Bob van Kuijck. Bob is naast redactielid van het eerste uur de afgelopen tien jaar ook vaste columnist geweest. De redactie bedankt hem dan ook van harte voor zijn vele bijdragen! En ten slotte bedankt de redactie Jolanda Breedveld die besloten heeft om vanaf 2015 te stoppen met haar redacteurschap. Zij heeft zich zeven jaar met veel energie ingezet voor het magazine.

Het thema voor het eerste nummer in 2015 is 'Integriteit en Ethiek'. Geïnteresseerd om hierover een artikel te schrijven? Laat het ons weten via auditmagazine@iia.nl.

Ten slotte: heeft u affiniteit met schrijven? Vindt u het leuk om mee te draaien in een leuk en divers team om een blad tot stand te brengen? Laat het ons weten en versterk ons redactieteam!

Wederom veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



56.000

PROFESSIONALS IN AUDIT,
TAX & CONSULTANCY

1.300

KANTOREN WAAR DE
KLANT CENTRAAL STAAT

145

LANDEN WAAR WE BEKEND
ZIJN MET UW MARKT

#1

VOOR AL UW VRAGEN
INZAKE INTERNAL AUDIT
EN QUALITY ASSURANCE
REVIEW

**THINK GLOBAL,
ACT LOCAL.
DAT TELT.**

Wilt u nog meer redenen om te
kiezen voor de kracht van BDO?

Ga naar www.bdo.nl of bel met
John Hijmans, +31 (0)30 284 97 15
voor een persoonlijke afspraak.

Omdat mensen tellen.



ConQuaestor
mastering finance

**Master risk,
Unlock potential**



Grant Thornton
Lid Grant Thornton International Ltd

Governance, Risk, Internal Audit, Compliance
Laszlo Nagy
Telefoon: 030 2906 136
laszlo.nagy@conquaestor.nl



Sam Huibers

THEMA: INTERNATIONALISERING

6 **Hollands glorie:** auditen over de landsgrenzen bij Heineken

Sam Huibers (Heineken) over het harmoniseren en standaardiseren van de auditfunctie.

11 De lezer over **internationalisering**

12 **Beheer en audit bij ontwikkelingsamenwerking**

Bas van den Heuvel en Wim Slot (ADR) over de rol van ADR bij het beheer van OS-projecten.

16 **Auditor in den vreemde**

De Fransman Alphonse Sandez (MN Services) koos ons kikkerlandje uit, de Nederlander Henk Huisman (UBS) woont en werkt in Zwitserland.

20 De Europese **droom** geaudit

"Het was een wake-up call om te ervaren dat mijn Nederlandse norm van auditen niet dé norm is", aldus Jason Watkin (DNB).

24 **Werken in het buitenland**

Cees Klumper (The Global Fund) over de na- en voordelen van werken wonen in het buitenland.

26 **DSM:** auditen in internationaal perspectief

Wat betekent de mondiale aanwezigheid van DSM voor de IA-functie? Frank Hermans (DSM) vertelt.

30 **Audit van Europese geldstromen**

Piet Borg en Peter Vlasveld (ADR) geven een kijkje in de wereld van Europese geldstromen.

36 **Oorzaakanalyses**

Wanneer biedt een oorzaakanalyse toegevoegde waarde en welke methoden zijn er? De IIA-werkgroep Root Cause Analysis legt uit.

42 **Transfer pricing:** werk aan de winkel!

Petra Robben en Susanne Verloove (PwC) over welke elementen het niveau van beheersing rondom transfer pricing kunnen vergroten.

46 **Big Data analytics:** kansen en risico's

De maatschappij heeft te maken met een data-explosie waarvan het einde nog niet in zicht is, aldus Piet Goeyenbier (ADR).



Rubrieken

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 15 Van het bestuur | 41 Column Tjeu Blommaert |
| 19 De overstap | 50 Even voorstellen |
| 23 Column Willem van Loon | 51 Verenigingsnieuws |
| 34 Estafettecolumn | 52 Nieuws van de universiteiten |
| 35 Boekbespreking | 54 Column Bob van Kuijck |
| 40 Boekalert | |

A man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark grey pinstriped suit, a white shirt, and a red and white striped tie. He has his arms crossed and is looking directly at the camera. The background is a vibrant green with a repeating pattern of interlocking circles and lines, resembling a molecular or cellular structure.

Auditors bevelen vaak
anderen aan processen
te standaardiseren
maar zijn zelf niet zo
gemakkelijk in een
keurslijf te passen

Sam Huibers

Heineken is een onderneming die actief is op vele continenten. Niet alleen met het eigen merk, maar ook met lokale brouwers (met eigen merknamen) die in de loop der jaren zijn gekocht door Heineken, en met samenwerkingsverbanden met joint venture partners. Typisch een omgeving waarin behoefte bestaat aan een internal auditfunctie die internationaal is georganiseerd. Een interview met Sam Huibers, manager Global Audit Africa & Middle East bij Heineken.

Hollands glorie

auditen over de landsgrenzen bij Heineken

Over...

Drs. Sam Huibers EMIA RO CRMA is manager Global Audit A&ME bij Heineken International. Daarvoor werkte hij in diverse internationale functies in het bedrijfsleven als MT-lid van werkmatschappijen, intern adviseur en projectmanager van grote internationale projecten. Hij is tevens vast lid van de Commissie Vaktechniek van IIA en verbonden aan de postdoctorale auditopleiding van de Universiteit van Amsterdam.
sam.huibers@heineken.com

Hoe is de IAF georganiseerd?

“Heineken Global Audit bestaat uit circa 55 personen. De auditors zijn per regio georganiseerd, hetgeen de organisatiestructuur van Heineken weerspiegelt. De vijf regio's zijn Central- en East-Europe, Western-Europe, Asia Pacific, Americas en Africa & Middle East.

Daarnaast zijn er in diverse landen nog lokale teams die samenwerken met Global Audit en die meer het karakter hebben van tweedelijns internal controlfuncties. Deze teams ondersteunen Global Audit bij het plannen van audits en het verschaffen van informatie. Een belangrijk onderscheid zit vooral in de rapportagelijijn. Global Audit rapporteert onafhankelijk aan de voorzitters van de raad van bestuur en het audit comité van Heineken nv. De lokale teams rapporteren aan het management van het betreffende land.”

Hoe bent u bij Global Audit terecht gekomen?

“Enkele jaren geleden heb ik de RO-opleiding afgerond en was mijn interesse gewekt om bij te dragen aan het opzetten van een centrale auditfunctie. Ik werd gevraagd voor een opdracht, die in eerste instantie als een ‘mission impossible’ werd aangeduid: de auditmethodologie en manier van werken wereldwijd harmoniseren en standaardiseren over alle continenten, van Nigeria tot New York. Gelukkig had ik ervaring met change management bij andere projecten, wat een essentieel onderdeel van mijn opdracht was. Auditors bevelen vaak anderen aan processen te standaardiseren maar zijn zelf niet zo gemakkelijk in een keurslijf te passen, daar kwam ik al snel achter. Ik heb de auditors daarom actief betrokken bij het ont-

werp en na een wereldwijde roadshow en een reeks van trainingsessies is de methodologie succesvol geïmplementeerd: 'mission completed'."

Hoe uit die standaardisatie zich in de praktijk?

"Een belangrijk aspect is dat de ratings zijn gestandaardiseerd, waarmee ook de mogelijkheid tot consolidatie van auditresultaten sterk is verbeterd. Ook de aanpak van planning-veldwerk-rapportage is veel meer in lijn gebracht, waardoor meer consistentie bestaat in bevindingen en aanbevelingen. We trachten in ons auditplan de audits rond thema's te groeperen, zodat we uitkomsten tussen de landen onderling kunnen benchmarken. Een uitdaging blijft wel de consistentie. Wellicht spelen verschillen in culturen en landen hierbij een belangrijke rol. Wat wij als 'low risk' zien wordt elders nog wel eens als 'high risk' aangemerkt en andersom. Hier biedt de methodologie niet altijd een oplossing, ondanks dat we heldere definities hebben; het eindoordeel blijft vaak toch een professionele inschatting van de auditor binnen de context van het betreffende land en de cultuur. Wel zorgen we ervoor dat er steeds meer wederzijdse uitwisseling tussen de teams

'ik weet het beter', want dat blijkt in de praktijk niet te werken. Daarnaast is de wijze van communiceren van groot belang. In sommige culturen is het heel belangrijk om alle bevindingen al gedurende de audit (voor de closing meeting) te hebben geadresseerd, wat ook gemeengoed is. Het plompverloren in een closing meeting rapporteren van bevindingen is 'not done'. Maar er zijn ook culturen waar de bevindingen pas bij de closing meeting op tafel komen en dan in een formele setting worden afgetikt. In sommige landen wordt iedere bevinding zwaar getorpedeerd en is de acceptatie van bevindingen laag, omdat hier gezichtsverlies uit spreekt. Ook kan het gebruik van taal gemakkelijk tot misverstanden leiden. Zo heeft 'interesting' in het Engels een andere lading 'dan 'interessant' in het Nederlands: de strekking van 'interesting' in het Engels is namelijk niet zo positief."

Zijn er manieren om hierop in te spelen zodat je toch je bevindingen en aanbevelingen kunt rapporteren?

"Hoe kleiner de brouwerij of organisatie die je bezoekt, hoe meer directe interactie met het management mogelijk is, waardoor je sneller in een wat informelere omgeving bevindingen

In sommige landen is de acceptatie van bevindingen laag omdat hier gezichtsverlies uit spreekt

ontstaat, waarmee ook de eenduidigheid in ratings toeneemt. Verder uit de standaardisatie zich ook in een uniforme look en feel van de templates die in het systeem zijn ingebakken. Heineken is een marketingbedrijf en wij hebben een eigen Global Audit brand ontwikkeld met logo's, designs en PowerPoint-presentaties. Deze gebruiken we onder andere ten behoeve van de opening en closing meeting, waarmee we een eenduidige herkenbare uitstraling beogen. We brengen daarmee ook de boodschap dat we niet alleen op aarde zijn om business te controleren, maar vooral ook als business partner, door middel van onze kennis en ervaring de organisatie willen verbeteren. Het centrale thema in mijn standaardisatieproject was dan ook: 'One world, one voice'."

Toch zullen landen de nodige verschillen kennen, met name in Afrika en het Midden-Oosten, uw werkgebied?

"Klopt, er bestaan uiteraard de nodige cultureel gedreven verschillen. Uiteindelijk is het belangrijk dat de auditor die brug kan slaan en zich goed kan inleven in de cultuur om effectief te kunnen zijn. De voertaal alleen al is van groot belang. Hoewel onze voertaal Engels is, is er een groot verschil of je de interviews in een Afrikaans Franstalig land in het Engels of in het Frans voert. Je merkt bij de geïnterviewde vaak dat gesprekken in een vreemde taal toch een extra barrière vormen. Vandaar dat ons team heel divers is, inclusief Franssprekenden en zelfs iemand die de Arabische taal meester is. Verder zoeken we vooral ook mensen die oprecht geïnteresseerd zijn in culturen en die iedere missie in het buitenland als een uitdaging ervaren. Een soort van ontdekkingsstocht zonder houding van

aanbevelingen kunt bespreken. In het algemeen is het contact met het managementteam en de organisatie heel intensief in Afrika. Dat helpt om tot goede aanbevelingen te komen, die passend zijn bij de omvang van de organisatie en cultuur."

Hoe ziet een audit eruit?

"Bij kleinere brouwerijen voeren we 'full scope' audits uit. Dat wil zeggen dat we kijken naar objecten als de tone at the top, de bedrijfscultuur, de beschikbare managementinformatie, de sales- en marketingprocessen en de operationele processen van de brouwerij.

Voor de processen geldt dat we op basis van een risk-based-insteek de scope bepalen. We toetsen de key controls aan de hand van referentiekaders, waarvan de invulling van land tot land kan verschillen. Een van mijn aandachtsgebieden is project auditing, waarmee ik ook actief ben in IIA-verband en waarover ik een project binnen de commissie Vaktechniek coördineer. Ik heb zelf in de schoenen van projectmanager gestaan, wat een voordeel is om je te kunnen inleven in de dynamiek van een project en de uitdagingen die eraan verbonden zijn. Dat is belangrijk omdat er over het algemeen minder te testen valt binnen een project en de ervaring van het auditteam zwaarder gaat wegen."

Hoe vindt de opvolging van rapportages plaats naar het bestuur en het audit comité?

"We kennen een rapportageproces per kwartaal. De managers van de regio's consolideren de rapportages binnen hun gebied. Op een hoger niveau wordt vervolgens verder geaggregeerd,



zodat alleen de meest belangrijke bevindingen of trends worden gerapporteerd aan het bestuur en het audit committee. Om die reden auditen we vaak thema's gerelateerd aan brede risico's en prioriteiten.

Daarnaast krijgt de opvolging van de aanbevelingen veel aandacht. Dit vormt een belangrijk onderdeel in de rapportages. Verder worden reviews gedaan op de uitkomsten van control self assessments. En we zien binnen Heineken dat juist door de sterke groei de afgelopen jaren compliance steeds belangrijker is geworden en tegelijkertijd meedenken met de business essentieel is."

Hoe bereidt u een audit in het buitenland voor?

"We hebben afstemming met stakeholders op regionaal en global niveau. We stemmen verwachtingen en aandachtspunten per audit af. Daarnaast maken we gebruik van diverse bronnen zoals control self assessments en strategische plannen met risk assessments op global niveau. Deze maken we specifiek voor de landen waar we naartoe gaan. Resultaten en de status van follow-upactiviteiten uit voorgaande audits is ook een belangrijk onderdeel. Wel moet ik zeggen dat er ook beperkingen zijn om op afstand de organisatie en processen goed te doorgronden. Echt goed begrip volgt vaak pas na de interviews in de organisatie en 'walk throughs'. Het is dan ook belangrijk om een ervaren team te sturen. Met name de rol van de lead auditor is cruciaal om ter plaatse te kunnen beoordelen waar de accenten komen te liggen, in overleg met de verantwoordelijke auditmanager.

Een praktisch aandachtspunt is dat we in een vroegtijdig sta-

dium onze reizen plannen. In de regel moeten de visa's een maand van tevoren aangevraagd worden. Soms is je paspoort twee weken weg, terwijl je mogelijk in die periode ook moet reizen. Als Nederlander kun je een tweede zakelijk paspoort aanvragen en dat helpt."

Valt het vele reizen u niet zwaar?

"Op zich is het goed te doen, zolang het gespreid is. Soms zijn er perioden dat we minder reizen, zoals in de zomer en rond kerst. In de tussenliggende periode is het audit-hoogseizoen en is het intensiever wat betreft reizen.

Het mooie van Heineken is dat het enerzijds een oer-Hollands familiebedrijf is en tegelijkertijd enorm internationaal, aangezien we nagenoeg in ieder land ter wereld actief zijn. Voor ik bij Heineken ging werken heb ik drie jaar in Egypte gewoond en twee jaar in Franstalig Luik. Werken en buitenlandse culturen zijn voor mij onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ik zie het als een verrijking van zowel mijn carrière alsook van mijzelf als persoon." <<



cutting through complexity

INTERNAL AUDIT, RISK MANAGEMENT &
COMPLIANCE SERVICES

Een kwestie van goed luisteren

Hoe zorg je wereldwijd voor een
consistente internal audit kwaliteit?
En hoe houd je rekening met
internationale cultuurverschillen die van
invloed zijn op de auditbevindingen?

Think global, but act local
Cutting through complexity

Contact

Bart van Loon
T: 020 656 7796
E: vanloon.bart@kpmg.nl



© 2014 KPMG Advisory N.V., alle rechten voorbehouden.

www.pwc.nl

Meer winst uit internal governance

Internal Audit Services

Bas Wakkerman

Tel: +31 (0)88 792 64 32

bas.wakkerman@nl.pwc.com



pwc

De interne auditfunctie heeft een duidelijke plaats binnen internal governance. Toch hebben diverse organisaties, zelfs beursgenoteerde, geen interne auditfunctie. Wij hebben de rol van de interne auditfunctie getoetst bij bestuurders en commissarissen en daaruit bleek dat het model van three lines of defence verschillend wordt ingevuld. Lees hier meer over in ons rapport 'Meer winst uit internal governance' op www.pwc.nl/audit-assurance/internal-audit-services of neem contact met mij op.

© 2014 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

De lezer over internationalisering

Audit magazine plaatste vier stellingen over het uitvoeren van audits in een internationale omgeving op de IIA-website. In totaal 52 respondenten reageerden.

Onze eerste stelling is gericht op de vraag of het werken met lokale auditors altijd te prefereren is boven een gecentraliseerde auditaanpak. De meningen daarover zijn verdeeld. 33% van de respondenten is het hier (helemaal) mee eens maar daartegenover staat 40% van de respondenten die het er (helemaal) mee oneens is. De vraag was erop gericht om te weten te komen of de lezer het werken met lokale auditors prefereert boven het werken met centrale auditors. Maar hieromtrent spelen ook andere vragen. Want als je kiest voor lokale auditors, kies je dan ook voor een gedecentraliseerde auditaanpak? En wat versta je dan onder een decentrale auditaanpak? Dat je werkt met decentraal op maat gesneden normenkaders? Of dat je werkt met lokale auditors? En kan een gecentraliseerde auditaanpak, met voorgeschreven normenkaders, niet evengoed door lokale auditors worden uitgevoerd? Een stelling dus waarbij een keuze op verschillende wijzen ingevuld kan worden.

De tweede stelling gaf een meer eenduidige score. Een groot deel van de respondenten (58%) is het (helemaal) eens met de stelling dat bij het uitvoeren van internationale audits te weinig rekening wordt gehouden met cultuurverschillen. Een pleidooi dus om meer rekening te houden met cultuurverschillen.

Moet het normenkader voor een audit in het buitenland hetzelfde zijn als voor een audit in Nederland? Daarop is zeer uiteenlopend geantwoord, 46% van de respondenten is het er (helemaal) mee eens, 43% is het er (helemaal) mee oneens. Hier zou mee kunnen spelen dat er een samenhang is tussen de sturingsfilosofie van het bedrijf en het al dan niet hanteren van een uniform normenkader. Of spelen er andere overwegingen?

De meeste respondenten zijn van mening dat een auditor de taal van het land moet beheersen om een goede audit uit te kunnen voeren. Toch was nog 33% het hier niet mee eens. Zij gaan er waarschijnlijk van uit dat bij de communicatie volstaan kan worden met een andere (gemeenschappelijke) taal. Wellicht zijn deze respondenten ook degenen die kiezen voor een gecentraliseerde auditaanpak?

De redactie dankt u voor uw reactie. Het laat zien dat er diverse meningen zijn over verschillende aspecten die spelen rondom internationalisering. Ook nu verblijden wij een van de respondenten met een boekenpakket. Dit keer is de winnaar **Dirk Jan Wesselink**. Gefeliciteerd!

één

Werken met lokale auditors is altijd te prefereren boven een gecentraliseerde auditaanpak

1. Helemaal mee eens	10%
2. Mee eens	23%
3. Neutraal	27%
4. Mee oneens	38%
5. Helemaal mee oneens	2%

twee

Bij het uitvoeren van internationale audits wordt te weinig rekening gehouden met cultuurverschillen

1. Helemaal mee eens	10%
2. Mee eens	48%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	23%
5. Helemaal mee oneens	0%

drie

Het normenkader voor een audit in het buitenland moet hetzelfde zijn als voor een audit in Nederland

1. Helemaal mee eens	15%
2. Mee eens	31%
3. Neutraal	11%
4. Mee oneens	39%
5. Helemaal mee oneens	4%

vier

Een auditor moet de taal van het land beheersen om een goede audit uit te kunnen voeren

1. Helemaal mee eens	17%
2. Mee eens	38%
3. Neutraal	12%
4. Mee oneens	27%
5. Helemaal mee oneens	6%

Beheer en audit bij ontwikkelingssamenwerking

Over ontwikkelingssamenwerking (OS) hebben veel Nederlanders een mening. Die mening kan uiteenlopen van 'het is zinvol om iets voor de allerarmsten te doen' tot 'het leidt tot niets omdat door fraude en corruptie veel geld verdampt'. Dit laatste wil het ministerie van Buitenlandse Zaken uiteraard vermijden. Hoe doen ze dat? En welke rol vervult de Auditdienst Rijk (ADR) bij het beheer van OS-projecten?

Ontwikkelingssamenwerking vindt plaats op verschillende manieren. Zo worden momenteel in Rwanda wegen aangelegd zodat landbouwproducten de regionale markten kunnen bereiken. De financiering van deze wegenbouwprojecten vindt plaats op verschillende manieren: zelf een aanbesteding uitschrijven en een aannemer contracteren, het wegenprogramma van de overheid van Rwanda financieren of een bijdrage aan het World Food Program, een VN-organisatie die momenteel in Afrika veel wegen aanlegt. In alle gevallen is het zo dat de minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking verantwoordelijk is voor de goede besteding van het geld (zie *kader* over de ministeriële verantwoordelijkheid). Maar hoe ver gaat dat? Als

Ministeriële verantwoordelijkheid

Artikel 42.2 van de Grondwet stelt: De Koning is onschendbaar, de ministers zijn verantwoordelijk. Dit is belangrijk met het oog op de democratische controle door de volksvertegenwoordiging. Op grond hiervan kan de Kamer maar ook een individueel kamerlid, een minister ter verantwoording roepen. De minister moet in principe alle gewenste inlichtingen geven en voor de Kamer verschijnen. Daarbij gaat het niet alleen om zijn eigen handelen, maar ook om dat van zijn ambtenaren.

de administrateur van de aannemer geld achterover drukt, kan de minister dan in de Kamer daarop worden aangesproken? Of als het ministerie van Financiën van Rwanda niet al het geld besteedt aan de weg, maar er ook een paar nieuwe dienstauto's van aanschaft? Of als het financieel beheer bij het World Food Program niet waterdicht blijkt te zijn en niet al het geld wordt besteed zoals afgesproken?

Onderbouwd vertrouwen

Het is voor de minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking en haar ambtenaren onmogelijk om continu aanwezig te zijn bij de uitvoering van een OS-project. De basis voor de financiering is het vertrouwen in de opdrachtnemer. Zeker in fragiele staten is het echter de vraag of een dergelijk vertrouwen gerechtvaardigd is. Het zal moeten gaan om onderbouwd vertrouwen. Maar hoe ver moet deze onderbouwing gaan en hoe wordt deze onderbouwing verkregen?

De uitgangspunten zijn vastgelegd in een monitoringskader, dat is gebaseerd op de Nota Beheer en Toezicht (zie *kader* Nota Beheer en Toezicht). De kern hiervan is de grote nadruk op de zorgvuldigheid van het kiezen van een uitvoerende partij. Vooraf moet een zorgvuldige beoordeling worden gemaakt van de organisatie of overheidsinstantie die de financiële bijdrage aanvraagt. Dit betreft ten eerste een analyse of deze organisatie in staat is om het project daadwerkelijk te realiseren en het beoogde resultaat te behalen. Bij het aanleggen van een weg is dat bijvoorbeeld niet alleen de technische kant van de zaak, maar ook het organiseren van het onderhoud door de lokale bevolking.



Is de minister voor Ontwikkelingssamenwerking verantwoordelijk als deze kraanmachinisten hun werk niet goed uitvoeren?

Een tweede aspect is de analyse of de organisatie een beheersstructuur heeft die voldoende waarborgt dat het geld wordt besteed aan het project overeenkomstig de doelstellingen, dat hiervan een goede administratie wordt bijgehouden die leidt tot een betrouwbare financiële verslaglegging en dat adequate maatregelen zijn genomen om de risico's op fraude en corruptie zo klein mogelijk te maken. Steeds vaker schakelt de uitvoerende partij andere partijen in: onderaannemers met expertise op bepaalde deelterreinen. Zijn ook deze partijen betrouwbaar? Heeft de partij met wie het ministerie een overeenkomst wil afsluiten een interne beoordelingssystematiek van partners die overeenkomt met de manier waarop het ministerie naar een uitvoerende partij kijkt?

Als een dergelijke analyse vooraf goed en zorgvuldig is uitgevoerd en op basis daarvan terecht is geconcludeerd dat we te maken hebben met een betrouwbare partij, kan een overeenkomst worden gesloten. Eventueel onderkende risico's moeten leiden tot beheersmaatregelen die in de overeenkomst

worden opgenomen. Mocht het dan naderhand toch 'fout gaan' dan heeft de minister een goed verweer. Dat hangt dan overigens nog wel af van de vraag of tijdens de uitvoering voldoende is gemonitord of de afgesproken doelen ook worden behaald, of binnen het budget wordt gebleven, et cetera. Daarvoor worden (half)jaarlijkse inhoudelijke voortgangsrapportages en financiële rapportages gevraagd, eventueel voorzien van controleverklaringen. Ook kunnen er projectbezoeken plaatsvinden.

De praktijk

Hoe komt het ministerie aan een onderbouwd vertrouwen zoals hiervoor beschreven? Een project voor ontwikkelingsamenwerking komt tot stand nadat een ontwikkelingsorganisatie een projectvoorstel inclusief een begroting heeft ingediend bij een beleidsdirectie of een ambassade van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Na ontvangst van deze stukken maakt een beleidsmedewerker een beoordeling. Dit is een beschrijvend document met hierin eerst de inhoudelijke beoordeling van het projectvoorstel: context van het project, doelen, resultaten, prestatie-indicatoren, et cetera. Daarbij wordt ook gezocht naar de meerwaarde ten opzichte van wat andere donoren al doen, de samenwerking met andere partijen en ook financiële bijdragen van andere partijen en de ontvangende partij zelf. Voor de omgeving geldt dat de projecten wereldwijd in ontwikkelingslanden plaatsvinden, hetgeen extra risico's met zich meebrengt.

Daarnaast wordt het projectvoorstel beoordeeld vanuit beheersmatig oogpunt. Hierbij vindt er ten eerste een organisatieanalyse plaats, waarbij onder andere wordt getoetst of de ontwikkelingsorganisatie voldoende beheerscapaciteit heeft om de projecten te beheren en om een adequate uitvoering te waarborgen. Op de volgende elementen wordt daarbij expliciet ingegaan:

- anti-fraude en anti-corruptiebeleid van de organisatie;
- structuur en cultuur van de organisatie;
- aandacht voor monitoring en evaluatie, en de kwaliteit van het management;
- kwaliteit van het financieel en administratief management.

Nota Beheer en Toezicht

Het monitoringkader voor financieringen in het kader van ontwikkelingssamenwerking is beschreven in de *Nota Beheer en Toezicht*. Dit is een afspraak met de Tweede Kamer over wat van de minister mag worden verwacht om de goede besteding van OS-geld te waarborgen. In de nota is aangegeven welke processtappen een project in het kader van ontwikkelingssamenwerking moet doorlopen. Hierin zijn richtlijnen opgenomen voor de selectie en beoordeling van projectvoorstellen, het komen tot een overeenkomst met de uitvoerder, de monitoring van de uitvoering van het project en eventuele sancties als de uitvoering niet is zoals overeengekomen of wanneer er sprake is van misbruik of oneigenlijk gebruik van financiële middelen. Daarbij is beschreven dat de ministeriële verantwoordelijkheid in het kader van ontwikkelingssamenwerking zich beperkt tot het voldoen aan deze richtlijnen.

Input voor deze beoordeling volgt uit instrumenten die afhankelijk zijn van de aard van de organisatie. Voor de aannemer die de weg wil aanleggen zal een checklist organisational capacity assessment worden ingevuld. Voor een overheid van een ontwikkelingsland wordt gekeken naar de risicoanalyse in het meerjarig strategisch plan van een ambassade, voor een VN-organisatie wordt gebruikgemaakt van een scorecard die op basis van diverse bronnen wordt bijgehouden. Als het gaat om een subsidietender, dan is een organisatietoets onderdeel van de tender.

Indien uit de hiervoor genoemde stappen blijkt dat er geen onacceptabele risico's worden gelopen en dat het project past binnen de beleidsprioriteiten van het ministerie, dan kan een contract worden afgesloten met de organisatie.

De uitkomsten uit de risicoanalyses bepalen welke verantwoordingsrapportages het ministerie bij een organisatie opvraagt. De control unit van een beleidsdirectie ondersteunt bij deze analyses de beleidsmedewerker en stuurt waar nodig bij. Ten slotte wordt het beoordelingsmemorandum geautoriseerd door de beleidsmedewerker, een financieel medewerker en de directeur van de beleidsafdeling.

Dit zijn meestal een (half)jaarlijkse financiële rapportage, al dan niet met controleverklaring, en een inhoudelijk rapport. Dit leidt tot afboekingen op de uitstaande voorschotten.

Doordat het ministerie met veel verschillende organisaties een contract heeft worden er veel verschillende soorten verantwoordingen ingeleverd bij beleidsdirecties en ambassades van het ministerie van Buitenlandse Zaken. De complexiteit van deze verantwoordingen is erg divers. Ook hierbij heeft FEZ een ondersteunende rol. De ADR wordt nog wel eens om advies gevraagd als het gaat de interpretatie van controleverklaringen. De gebruikte bewoordingen roepen nog wel eens vragen op. Ook bestaat soms twijfel aan de deugdelijkheid van de accountantscontrole door de accountant van de contractpartner. In dat geval kan de beleidsdirectie of ambassade aan de ADR vragen een review uit te voeren.

Vooraf goed regelen voorkomt problemen achteraf

De kern van het beheer is het vooraf goed analyseren van mogelijke risico's bij de uitvoering van een activiteit, hiervoor

De basis voor de financiering is het vertrouwen in de opdrachtnemer. Onderbouwd vertrouwen

Rol van de ADR

Binnen de reguliere jaarrekeningcontrole toetst de ADR jaarlijks verschillende commiteringen om de processen van de totstandkoming van het beoordelingsmemorandum, de organisatieanalyse en het contract te toetsen. Vastgesteld wordt dus of de key-controls in dit proces hebben gewerkt. Als de beschreven analyses niet goed worden uitgevoerd zal dat in veel gevallen niet direct maar pas na verloop van tijd tot problemen leiden. Van een internal auditor mag echter worden verwacht dat hij de kans dat dit soort problemen zich gaan voordoen tijdig signaleert.

Naast deze reguliere werkzaamheden wordt de ADR soms ook geconsulteerd wanneer er bijvoorbeeld vragen zijn omtrent de risicoanalyse en hoe hiermee om te gaan. Hier ligt in de eerste plaats een taak voor de directie Financieel Economische Zaken (FEZ). Maar regelmatig zijn er vragen welke risico's met behulp van een accountantscontrole kunnen worden ondervangen en hoe het controleprotocol dan moet worden ingericht. Bij dergelijke vragen kan de ADR vanuit haar kennis en ervaring adviseren. Het goed regelen van dit soort zaken vooraf is immers erg belangrijk. Het voorkomt dat tussentijds moet worden bijgestuurd, wat soms lastig is te realiseren.

Uitvoering en verantwoording project

In het contract met de ontwikkelingsorganisatie is vastgelegd welke verantwoordingsrapportages moeten worden opgeleverd. De beleidsdirectie beoordeelt de financiële en inhoudelijke rapportage en stelt vast of de middelen zijn besteed aan de beoogde plannen en doelen. Op basis hiervan wordt het uitgegeven bedrag als verantwoord beschouwd.

De ADR controleert de betalingen die het ministerie van Buitenlandse Zaken verricht voor de verschillende activiteiten voor ontwikkelingssamenwerking. Vaak zijn dit voorschotten omdat de organisaties zelf over onvoldoende liquide middelen beschikken om te kunnen voorfinancieren. Deze uitgaven moeten uiteindelijk worden verantwoord door middel van de voortgangsrapportages zoals deze zijn overeengekomen met de contractpartner.

goede maatregelen treffen, en tijdens de uitvoering goed blijven monitoren of risico's zich ook daadwerkelijk voordoen. Dit is ook de strekking van de *Nota Beheer en Toezicht*. Het ministerie heeft hiervoor goede procedures. Als deze ook goed worden toegepast kunnen projecten voor ontwikkelingssamenwerking die misschien in een moeilijk beheersbaardere omgeving plaatsvinden, toch beheersbaar blijven. En kan de minister haar verantwoordelijkheid waarmaken. <<



Bas van den Heuvel is senior auditor bij de Auditdienst Rijk, bij het cluster van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hij is betrokken bij de controle van de uitgaven voor ontwikkelingssamenwerking.



Wim Slot is auditmanager bij de Auditdienst Rijk, bij het cluster van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hij is eveneens betrokken bij de controle van de uitgaven voor ontwikkelingssamenwerking.



Nederland VAN HET BESTUUR



Het thema van dit nummer van *Audit Magazine* is internationalisering. Het is gebruikelijk dat Michel Kee, voorzitter van IIA, zijn licht laat schijnen over het thema. Omdat hij de voorzittershamer overdraagt, blikt hij terug op drie jaar voorzitterschap.

Bedankt voor het vertrouwen!

Drie jaar geleden heb ik de handschoen opgepakt. De rol van voorzitter IIA was vacant en de ruimte die er was om het ambitieniveau en de organisatie naar een hoger plan te tillen was aantrekkelijk. Een mooie uitdaging en dus een volmondig ja toen mij gevraagd werd of ik trek had in het voorzitterschap. Verandertrajecten passen mij goed en bouwen aan meer impact is ook de rode draad geweest tijdens mijn veertien jaren als CAE bij respectievelijk Heineken, TNT (Express) en momenteel bij Orpic in Oman.

Met een vernieuwd en verbreed bestuur hebben wij de afgelopen jaren gewerkt aan de zichtbaarheid van IIA en het verbeteren van de service aan onze leden. Er is veel van de plannen gerealiseerd, ook met dank aan de rijke groep van gemotiveerde vrijwilligers. Maar er zit nog veel meer in het vat. Na vijf jaar in het IIA-bestuur en drie jaar in de rol van voorzitter een goed moment om het stokje over te dragen. Graag deel ik met jullie een terugblik op drie jaar voorzitterschap.

1. Na mijn aantreden als voorzitter was de eerste prioriteit het werven van nieuwe bestuursleden en het samenvoegen van het dagelijkse en algemene bestuur. Na een aantal maanden stond er een vernieuwd en verbreed team, gemotiveerd om de mouwen op te stropen op basis van een heldere taakverdeling en linking pinstruc-

tuur naar de diverse IIA-commissies. Daarnaast is goed gekeken naar de diversiteit in de samenstelling van het bestuur.

2. Het vernieuwde bestuur heeft daarna de strategische lijnen uitgezet, mede geïnspireerd door de herijkte IIA global strategy. Leden, commissies en diverse stakeholdergroepen werden geconsulteerd in het strategievormingsproces. Dit heeft een basis gelegd onder de win-winpartnerships met professionele dienstverleners en het verstevigen van de samenwerking met aanpalende beroepsorganisaties. Ook werd de IIA raad van advies gereactiveerd en geconsulteerd.
3. Het strategisch plan 2012-2016 zet vooral in op meer focus op de profilering naar buiten. Wij zitten nu aan tafel bij onze belangrijkste stakeholders, waaronder de Corporate Governance Monitoring Committee, VEB, Eumedion, DNB, AFM, et cetera. Wij staan op de kaart en worden gehoord. Ook zoeken wij meer de publiciteit, zoals bijvoorbeeld het recente IIA-geluid in *het Financieele Dagblad*. Daarnaast werd ingezet op een regierol op het terrein opleidingen (IIA Academy) en kwaliteits-toetsing. Ook is hard gewerkt aan het verbeteren van de service aan de leden (groepen), waaronder het opzetten van het CAE-forum.
4. De organisatie is ook verder geprofessionaliseerd maar vraagt nog om meer verbeteringen. De noodzake-

lijke contributieverhoging heeft ons daarbij geholpen. De ledengroei blijft achter op plan en vraagt om meer focus.

5. In lijn met het thema van dit nummer, ook nog even de internationale kant: een succesvol ECIIA-congres georganiseerd in Amsterdam in 2012 met bijna 700 deelnemers uit 45 landen, wij doen goed mee in de internationale IIA-dialoog, hebben enkele zetels verworven voor IIA Global-rollen en de recent uitgebrachte paper *Combining Internal Audit and Second Line of Defense functions?* wordt actief door IIA Global gecommuniceerd.

Ik kijk met dankbaarheid en trots terug op drie jaar voorzitterschap van IIA Nederland en wil daarbij alle vrijwilligers, in het bestuur, de commissies en daarbuiten bedanken voor de fijne en vruchtbare samenwerking. Het was een bijzondere en leerzame tijd.

Vincent Moolenaar (CAE van Ahold) neemt de voorzittershamer over tijdens de ALV van eind november en John Bendermacher (CAE ABN Amro) continueert zijn rol als vicevoorzitter. Continuïteit in het leiderschap van IIA is daarmee gewaarborgd. Daardoor kunnen wij met vertrouwen naar de toekomst kijken. Veel succes bij het vervolg. Ik zal jullie blijven volgen! <<

Auditor zijn in den vreemde, hoe is dat? *Audit Magazine* vroeg het aan twee auditors: de Fransman Alphonse Sandez die ons kikkerlandje heeft uitgekozen om er te verblijven en de Nederlander Henk Huisman die in Zwitserland woont en werkt.

Auditor in den vreemde

Alphonse Sandez

Waar komt u vandaan en wat doet u nu in Nederland?

“Ik kom uit Frankrijk, uit een streek waar plat Duits de tweede taal was. Mijn voorouders komen uit Spanje en ik heb als kind bij mijn oma Spaans geleerd. Ik heb deels in Engeland gestudeerd. Je kunt wel zeggen dat internationalisering mij met de paplepel is ingegoten. Ik werk nu als internal auditor bij een Nederlandse pensioenbeheerder in Den Haag.”

Waarom bent u naar Nederland gekomen?

“Voor de liefde! En toen wij na drie jaar uit elkaar gingen ben ik hier gebleven.”

Werkte u in Frankrijk ook als auditor?

“Na mijn afstuderen in Frankrijk ben ik gaan werken voor een Canadees kantoor. Mijn eerste opdracht was in Frankrijk, maar daarna ben ik in Canada gaan werken. Het was voor mij een heel indrukwekkende ervaring door de beleving van een Angelsaksische bedrijfscultuur waarbij prestaties gestuurd worden door geld en promotie. Mijn scriptie bij de UvA ging over de stand van zaken van audit in Frankrijk. Hiervoor ben ik bij een tiental grote IAD's in Parijs op bezoek geweest. En daarna ben ik ook meermaals teruggegaan naar Frankrijk voor interimopdrachten als auditor.”

Over...

Alphonse Sandez is internal auditor Asset Management bij MN Services.

Henk Huisman is audit expert group operations CH bij UBS in Zwitserland.

Wat is het verschil tussen werken als auditor in Nederland en in Frankrijk?

“Mijn beeld is dat Internal Audit in een typisch Frans bedrijf achterloopt ten opzichte van Nederlandse bedrijven. Wellicht maak ik hier geen vrienden mee in Frankrijk, maar Internal Audit moet daar nog losser komen van de erfenis van interne controle. Waar wij in Nederland een identiteitscrisis hadden tussen financial audit en Internal Audit, speelt in Frankrijk hetzelfde tussen interne controle en Internal Audit. Alleen zijn zij er nog niet uit: het is niet ongewoon dat Internal Audit zich bezighoudt met kwaliteitsaudits á la ISO of SOX of optreedt als inspectie naar aanleiding van een incident. Doordat de Franse bedrijfscultuur sterk hiërarchisch is en daarin Internal Audit een autoriteitsfiguur is, is het extra lastig voor hen om los te komen van de ‘politieagentrol’. Tutoyeren is zeker niet vanzelfsprekend, niet eens tussen collega's binnen een afdeling. Dus als je een afspraak wilt maken met een directeur in het kader van een audit, moet je je instellen op een hoop protocol en etiquette. En dat geldt ook wanneer je een medewerker wilt spreken zonder dat zijn leidinggevende vooraf toestemming heeft gegeven. Wellicht irritant, maar het is daar nu eenmaal veel conventioneel en hiërarchischer dan hier. En ik overdrijf niet, want het zijn situaties die ik ook zelf heb meegemaakt. Zo kan ik mij nog heel goed een kennismakingslunch herinneren met een directeur van een financiële instelling in Parijs. Wij zaten in een privésalon, beiden aan een kant van een vijf meter lange tafel met een butler die de hele lunch bij ons bleef staan en tussen de gerechten in Saint-Emilion bleef inschenken. Je hoort mij zeker niet klagen maar als ijsbreker voor een kennismaking heb ik simpelere ontmoetingen gehad.”

Kunnen Nederlanders nog wat leren van Fransen als het gaat om werk?

“Het inspelen op wat gaande is aan de andere kant van de

Tutoyeren is niet vanzelfsprekend, niet eens tussen collega's binnen een afdeling

Alphonse Sandez



tafel. In Frankrijk kan een zakelijk gesprek (zeker met directieleden en/of een nieuwe gesprekspartner) over van alles en nog wat lijken te gaan. Geen oppervlakkige koetjes en kalmpjes en ook niet licht en luchtig, zelfs wanneer je elkaar nog niet goed kent. En dan zit je daar met jouw agendapunten en vragenlijst (die je in het geval van een hoger directielid van tevoren hebt moeten opsturen) terwijl de klok verder tikt. Je hebt het al uitgebreid over kunst, geschiedenis of andere economische besluiten gehad maar je bent nog niets opgeschoten met jouw inhoudelijke doelen. Op deze manier lijkt veel kostbare tijd verloren te gaan. Maar vervolgens geeft die ander jou ineens antwoord op al je vragen en/of krijg je de kans om alles te vragen. Geen hoog over of afwijkende antwoorden, maar gewoon de zaken die je wilde weten en soms 'in goed vertrouwen'. Dit krijg je wanneer je het geduld hebt gehad om door deze bijzondere oefening heen te manoeuvreren. Het risico is dat je als Nederlander na 10 minuten kennismaking (inclusief de naam van jouw echtgenoot, de leeftijd van je kinderen, de gezellige camping in de Ardèche) wat tekenen van ongeduld gaat vertonen en begint te schieten met je vragen. Ik kan je vertellen dat je de kamer dan gefrustreerd zult verlaten met slechts beperkte informatie.

Dit lijkt in eerste instantie een overdreven Frans voorbeeld te zijn maar het is zeker ook relevant in Nederland. Wij gaan auditgesprekken in met een norm omtrent wat en hoe het moet zijn, inclusief een lijst met vragen waarop wij antwoord

eisen. Dit is ons doel. Intussen kan onze gesprekspartner van alles proberen te vertellen (bijvoorbeeld door zijn lichaamstaal) maar dat zien of horen wij niet, omdat dit niet past in ons vooraf vastgestelde doel."

Zijn er dingen die u verbazen in Nederland (privé of werkgerelateerd)?

"De Nederlandse directheid, dat is heel handig in het bedrijfsleven. Je kunt daarmee to the point zijn en efficiënt de zaken afhandelen. De keerzijde is dat het onverschillig of ongevoelig kan overkomen. Nederlanders hebben (in mijn ogen) een veel gezondere privé-werkbalans dan wat ik ken in Frankrijk. Als je daar het woord papadag gebruikt, begrijpt niemand waar je het over hebt. Ook het informele van Nederland stel ik bijzonder op prijs."

Hoe ziet uw toekomst eruit?

"Veel belangrijke keuzen in mijn leven zijn organisch gegroeid, waarbij mijn intuïtie de meest bepalende factor is. Met intuïtie bedoel ik een innerlijk vertrouwen dat sterker is dan redenering of feiten. Dit vertrouwen geeft mij ook een ontspannen gevoel over de toekomst. Ik laat mij graag door de toekomst verrassen, hoewel ik wel opensta voor een knus huis in een zonnig en rustig deel van Frankrijk om een deel van het jaar door te brengen."

Het is niet zo eenvoudig snel duurzame contacten op te bouwen met Zwitsers

Henk Huisman



Henk Huisman

Waar woont en werkt u momenteel en hoe lang?

“In juni 2007 ben ik naar Zürich (Zwitserland) verhuisd, daar woon ik nog steeds.”

Waarom bent u naar Zwitserland gegaan?

“Het was altijd al mijn wens om nog eens in het buitenland te wonen en te werken. Eigenlijk was Zwitserland niet mijn eerste keus, maar een kennismakingsgesprek met het toenmalige Kraft Foods, overtuigde me.”

Werkte u in Nederland ook als auditor?

“Jawel, ik heb ongeveer zeven jaar bij ABN Amro's Group Audit in Amsterdam gewerkt.”

Wat is het verschil tussen werken als auditor in Nederland en Zwitserland?

“Nadat ik eerst drie jaar bij Kraft Foods heb gewerkt, ben ik in 2010 bij UBS begonnen. Voor mij was het dus niet alleen een verschil tussen audit in Nederland en Zwitserland, maar ook een verschil tussen audit voor en na de financiële crisis. De bank was hard geraakt door de subprime crisis en moest door de overheid onder de hoede worden genomen. Daardoor was de belangstelling voor haar risico control framework erg groot, hetgeen zich ook in de werkwijze van Group Internal Audit afspiegelde. Ik denk echter dat bij alle auditafdelingen een hoop is veranderd en dat processen, tools en het auditproces in het algemeen, veel gestructureerder zijn geworden. Zo zijn er verschillende initiatieven doorgevoerd waarbij de hele bank formeel en op een gestandaardiseerde manier een risicobeoordeling heeft doorgevoerd, beginnend met het vastleggen van de verschillende risicoscenario's binnen een afdeling/-proces tot en met het definiëren van de controles (inclusief testvoorschriften) voor alle locaties waar deze relevant voor zijn. Verder worden de testresultaten globaal geconsolideerd

en gerapporteerd, met als gevolg dat deze resultaten helpen bij het vaststellen van onze auditagenda en -planning.”

Kunnen Nederlanders nog wat leren van Zwitsers als het gaat om werk?

“Zwitsers zijn met recht erg trots op hun land en hun bedrijven. Ook voor een organisatie als UBS geldt dat de meeste werknemers er trots op zijn om hier te werken. Een cultuur waar ook actief in wordt geïnvesteerd. Zo wordt er bijvoorbeeld periodiek een brochure verspreid waarin de werknemers van UBS worden geïnformeerd over de rol die UBS binnen Zwitserland en de Zwitserse economie speelt. Ik heb het idee dat dit in Nederland soms ontbreekt.”

Zijn er dingen die u verbazen (privé of werkgerelateerd)?

“Het vooroordeel ten opzichte van Zwitsers is deels waar, het is niet zo eenvoudig snel duurzame contacten op te bouwen. Maar wanneer je actief bent in lokale verenigingen en je de lokale cultuur en geschiedenis kent, opent dat snel deuren.”

Hebt u tips voor Nederlanders die in Zwitserland willen gaan werken?

“Wacht niet te lang. Dit jaar is er door middel van een referendum voor gekozen het aantal buitenlanders dat in Zwitserland wil komen wonen en/of werken sterker te reguleren (contingenten). Dit voorstel wordt hoogst waarschijnlijk al in 2017 van kracht, waardoor het mogelijk moeilijker wordt een werk- of verblijfsvergunning te krijgen.”

Hoe ziet uw toekomst eruit?

“Zwitserland is een geweldige plek om te wonen en te werken, en aangezien ik in 2012 met een Zwitserse ben getrouwd, blijf ik voorlopig hier.” <<



Voor de serie 'De overstap' sprak *Audit Magazine* met **René van Tatenhove**. Hij verruilde zijn rol als global director Internal Audit van Koninklijke Vopak voor de rol van director Finance and Control bij Vopak Netherlands.

Wat is de achtergrond van uw overstap?

"Voor iedere professional is het goed zich te blijven ontwikkelen, dit is ook de gedachte achter het 'kweekvijvermodel' dat bij veel grote bedrijven wordt gehanteerd. Die gedachte is belangrijk voor auditors aan het begin van hun loopbaan om zo de nodige competenties op te bouwen. Maar ook nu ikzelf wat verder in mijn carrière ben, waarvan de laatste acht jaar in internal auditposities, is het heel verstandig om weer een keer 'aan de andere kant van de tafel' te zitten.

Overigens speelt bij een overstap ook altijd het belang van het bedrijf mee, het is en blijft tweerichtingsverkeer. Daarbij is het een voordeel om iemand te benoemen die al bekend is met het karakter van het bedrijf en waar ook een persoonlijke klik met de nieuwe rol wordt verwacht."

Wat zoekt u in uw nieuwe baan?

"In een auditfunctie heb je een aantal prachtige elementen, zoals het voorrecht door heel het bedrijf te kunnen kijken. Bij Vopak letterlijk op alle continenten van de wereld. Maar auditors hebben ook een beperking, gevoelsmatig kun je je voor een deel te gast voelen in het bedrijf. Hoewel je vanuit het perspectief van de board, en zeker vanuit de toezichthouder, een belangrijke schakel bent in de aansturing van het bedrijf, blijf je vanuit het perspectief

van de auditee een voorbijganger. Pas in een managementrol heb je een verantwoordelijkheid voor de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Ik hoop dat ik ook nu met mijn achtergrond en kennis van de terminal business een goede bijdrage kan leveren."

Wat is uw nieuwe functie en wat houdt deze in?

"Binnen Nederland ben ik verantwoordelijk voor Business Control en stuur ik het Financial Shared Service Center en de afdelingen Procurement, Facilities en Customs aan. Dit is een behoorlijke kluit, want onze tien terminals moeten het hele jaar rond een topdienst aan de klanten kunnen bieden. Daarnaast heb ik een rol in enkele joint venture boards, waar Vopak samenwerkt met andere bedrijven in verschillende havens in ons land."

Wat is er anders dan bij eerdere banen?

"In mijn nieuwe rol ben ik betrokken bij aansturing, met een heel ander perspectief op beslissingen. Je krijgt meer verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld investeringen, de organisatie en het aangaan van grote contracten. Verder merk ik vanaf dag één de grote diversiteit die een managementrol met zich meebrengt. Iedere dag staan er veel verschillende en de nodige ad-hoczaken op de agenda. Je wordt elke dag uitgedaagd om goed te prioriteren, te kiezen wat voorrang krijgt."

Welke boodschap wil je meegeven aan de lezers van *Audit Magazine*?

"Ik heb de afgelopen acht jaar ervaren dat je als auditor meer compleet bent als je zelf ook ervaring buiten het auditvak hebt opgedaan. Je kunt dan beter functioneren als sparringpartner voor de business, maar tegelijk ook scherper zien wanneer een bevinding belangrijk genoeg is om er echt een punt van te maken. De lezers wil ik dan ook uitdagen om actief te zoeken naar die verbreding en zelf ook, al is het maar voor een aantal jaren, de overstap te maken. Maar daarnaast wil ik ook het volgende meegeven: waardeer je huidige rol en geniet van de kans om het hele bedrijf te zien. Het is een unieke positie om mee te denken over hoe andere mensen hun rol vervullen. Houd ze af en toe een spiegel voor, maar altijd met respect voor hun keuzen en hun agenda."



Ik zie het als een
wake-up call om
te ervaren dat
mijn Nederlandse
norm van auditen
niet dé norm is

Jason Watkin

De Europese droom geaudit

Europa... één continent, één cultuur, één manier van werken? Er zijn weinig auditors die hier zo veel over kunnen vertellen als Jason Watkin, auditor bij De Nederlandsche Bank. Zo'n drie maanden in het jaar bezoekt hij verschillende Europese landen voor audits.

Welke internationale audits voert u uit?

“Dat zijn twee soorten internationale audits, namelijk de stelselaudits en de audit op het onderpandsbeheer. Voordat ik hierop in ga is het wellicht goed om iets te vertellen over de governance van het Europees Stelsel van Centrale Banken ‘de ESCB’. Het ‘hoogste’ orgaan van de ESCB is de Governing Council. Dit is een beslisorgaan waarin de ECB en de verschillende governors (ofwel de Centrale Bank-presidenten) van de Eurozone zitting hebben. Zij besluiten onder andere over het monetair beleid, nieuwe bankbiljetten, Target-2 (het betaalsysteem voor Centrale Banken binnen de eurozone) het onderpandraamwerk, et cetera. Onder de Governing Council zijn verschillende committees geïnstalleerd om beslissingen voor de Governing Council voor te bereiden. In deze committees hebben de ECB en vertegenwoordigers van elke Nationale Centrale Bank (NCB), zitting.

Een van de committees is de Internal Auditors Committee (IAC). In de IAC zijn alle hoofden van de IAD's van de verschillende NCB's in de Eurozone vertegenwoordigd, evenals de IAD van de ECB. Overigens, aardig om te weten is dat de ECB zelf ook een audit committee heeft, bestaande uit vijf leden. Zij assisteert de Governing Council op het governancegebied van de ECB. Nout Wellink, voormalig president van DNB, was in zijn tijd een van de leden van het audit committee.

Om het werk van de IAC voor te bereiden zijn er weer verschillende task forces geïnstalleerd. Ik heb zitting in een van die task forces, namelijk de Payments, Securities & Market Infrastructure Task Force. Via dit orgaan helpen wij het IAC bij het uitvoeren van de stelselaudits.

Laat ik beginnen met de stelselaudits. Een task force bestaat uit zeven of acht auditors waaronder een voorzitter en een secretaris. De secretaris is altijd van de ECB, de voorzitter hoeft

dat niet te zijn. Je wordt benoemd op grond van een voordracht door je eigen Centrale Bank. De IAC beslist over een benoeming. Hierbij wordt met name gekeken naar een evenwichtige verdeling van Centrale Banken over de verschillende task forces. Je neemt voor een periode van maximaal drie jaar zitting in een task force.

Startpunt van het auditproces is de audit universe met alle auditaandachtsgebieden. Elk aandachtsgebied kent weer verschillende auditobjecten. Deze auditobjecten worden op basis van risico's opgenomen in de jaarlijkse auditplanning.

De uitvoering van de audit start met een zogenaamde survey door de task force. De task force laat aan het committee, dat verantwoordelijk is voor het aandachtsgebied, weten dat zij een audit gaat uitvoeren en vraagt naar relevante ontwikkelingen. De lokale IAD's van elke NCB kunnen ook input leveren op de survey. De survey is de input voor het bepalen van het auditprogramma en het werkprogramma. In een periode van circa drie maanden wordt dit programma uitgevoerd door de lokale auditors bij de NCB's en de ECB. Zij rapporteren vervolgens hun resultaten aan de IAC. De task force bereidt het rapport voor dat het IAC zal beoordelen. Belangrijk hierbij is dat aangegeven wordt of een bevinding impact heeft op centraal niveau (dus risico's voor het stelsel als geheel) of lokaal niveau. De task force voegt alle bevindingen samen, kijkt waar de overeenkomsten zijn en maakt een inschatting van de impact van de risico's op centraal niveau. Alle lokale bevindingen worden als annex aan het rapport toegevoegd en worden geacht op lokaal niveau te worden opgevolgd. Dit wordt overigens wel centraal gemonitord met behulp van een periodieke rapportage. De bevindingen worden uiteraard afgestemd op lokaal niveau door auditors van de rapporterende NCB's.

Het rapport wordt gericht aan de IAC en na goedkeuring verstuurd aan het betreffende committee. Het committee wordt gevraagd om een actieplan op te stellen naar aanleiding van het rapport. Aan de Governing Council wordt drie keer per jaar een summary gerapporteerd met alle audits en bevindingen van de afgelopen periode.

Zoals gezegd heb ik dus zitting in een van deze task forces. Ik

Over...

Jason Watkin is auditor bij De Nederlandsche Bank.



werk daarin samen met een Duitser, een Italiaan, een Let, een Slowaak, een Spanjaard, een Fransman en een collega van de ECB.

Het tweede soort internationale audit waarin ik participeer is zo mogelijk nog intensiever. Vanaf 2012 is een joint auditteam opgezet voor een audit van het onderpandsbeheer bij en door elke NCB. Een risico bij onderpand kan bijvoorbeeld zijn dat een NCB een stuk wel kwalificeert als onderpandwaardig en een andere NCB niet. Of dat de ene NCB een stuk anders waardeert dan een andere NCB. Dit kan erin resulteren dat een commerciële bank in het ene land meer kan lenen bij de ECB dan in een ander land. Om dit risico te beheersen heeft het stelsel een risicoraamwerk opgesteld waaraan het aan te leveren onderpand moet voldoen. Hierdoor ontstaat een 'level playing field' door de uniforme normen. Het joint auditteam beoordeelt nu de naleving van dit cruciale raamwerk bij de verschillende NCB's op locatie. Het team bestaat uit zes auditors. Ik zit daar samen met een Luxemburger, een Fransman, een Italiaan, een Sloveen en een ECB'er in. Wij gaan in een periode van vier jaar langs bij alle NCB's om daar ter plekke een audit te doen op het onderpandsbeheer. Materie en talentkennis waren onder andere de criteria om te worden geaccepteerd als member van het joint auditteam.

Ten slotte ben ik namens DNB ook af en toe in het buitenland in het kader van de zogenaamde 'Technische Samenwerking'. Hierbij ga ik circa een week naar een IAD van een Centrale Bank die de behoefte heeft om het niveau van auditing te verhogen. Onze rol is om te adviseren en te fungeren als sparringpartner. De landen die we in het kader van 'Technische Samenwerking' bezoeken zijn onder andere Rusland, Macedonië, Oekraïne en Slovenië. Dit is ontzettend leuk om te doen omdat je te maken hebt met collega-auditors die open zijn, willen leren, waarbij geen druk is om een rapport af te leveren en waarbij sprake is van het uitwisselen van ervaringen."

Waarom worden de stelseltaken centraal geaudit?

"Er zijn binnen de ESCB afspraken gemaakt en er zijn raamwerken gedefinieerd om bepaalde taken op een voor het stelsel aanvaardbare manier uit te voeren. Het risico bestaat dat dit niet uniform gebeurt waarbij de risico's impact kunnen hebben op het functioneren van het stelsel als geheel. Vandaar dat het belangrijk is om centraal de risico's te beheersen door middel van centraal gecoördineerde audits. Het voordeel is dat door gebruik te maken van één gecoördineerde aanpak alle risico's naar boven komen omdat je 'de verschillende ge-

zichtspunten bij elkaar brengt'. Het nadeel kan zijn dat sommigen het werkprogramma als een heilige graal beschouwen. Dit betekent dat dan heel compliancegericht het werkprogramma wordt afgewerkt. Ik heb ervaren dat het uitvoeren van operationale audits zoals we dat hier in Nederland kennen, echt iets is waarin Nederland vooruit loopt op andere landen. Dat heeft wellicht ook te maken met de auditcultuur in ons land. De drang om steeds weer te vernieuwen en te ontwikkelen is in Nederland duidelijk aanwezig."

Uiten die cultuurverschillen zich ook in de samenwerking binnen de task force of het joint auditteam?

"Jazeker, ik merk dat de auditcultuur in de verschillende landen heel anders is. In sommige landen is de auditor meer politiemansvrouw. Ik heb soms discussie binnen de task force over zoiets als wel of niet een verrassingsaudit doen. Sommige landen doen dat aan de lopende band en vinden dat niet meer dan normaal. "We moeten ze pakken!" hoor je dan. Wij zijn als Nederlanders toch meer genegen om een audit netjes aan te kondigen. Anderzijds hoor ik keer op keer dat wij Nederlanders wel erg direct zijn. Zowel in de communicatie met de audittee als binnen de task force. Uiteindelijk, ondanks alle verschillen, moet je er samen uitkomen en een soort middenweg zoeken. En dat vergt vaak aanpassingsvermogen!"

Vinden er ook uitwisselingen tussen verschillende NCB's onderling plaats?

"Sinds twee jaar is een programma opgezet om uitwisseling te stimuleren, de zogenaamde 'mobility exercise'. Zo hebben wij dit jaar een week een Sloveense collega op bezoek gehad om met ons mee te draaien in een lokale ESCB-audit en is een collega van onze IAD naar Slovenië vertrokken. Het leuke was dat, in alle eerlijkheid, onze Nederlandse collega vooraf een ander beeld had van de IAD van zo'n klein land, maar daar nu echt anders over denkt. Mijn collega was zeer onder de indruk van de kennis, professionaliteit en openheid van de IAD en de betreffende afdelingen die geaudit waren. De Sloveen die bij DNB op bezoek was, was erg onder de indruk van de open cultuur. Met name dat het management zo benaderbaar is vond de Sloveense collega heel fijn."

Bevalt het u om internationaal werkzaam te zijn?

"Dat bevalt erg goed! Het reizen mat wel redelijk af, maar het is zeer inspirerend om binnen te kijken bij al die Centrale Banken. Je ervaart de verschillen: van een kleine, nieuwe en daarmee soms zoekende Centrale Bank tot een andere NCB die toe op de letter compliant is. Of een Centrale Bank met een hele informele sfeer tot een zeer bureaucratische NCB."

Wat hebt u geleerd van het werken in internationaal verband?

"Voor mij is het een wake-up call om te ervaren dat mijn Nederlandse norm van auditen niet dé norm is. Als je met een internationaal team aan tafel zit merk je namelijk dat iedereen denkt dat zijn manier dé norm is. Om eruit te komen moet je afstand nemen van dat idee en vrijuit, buiten de gebaande paden, gezamenlijk komen tot een nieuwe norm die gedragen en geaccepteerd wordt door het stelsel. Dat besef is voor mij echt een toegevoegde waarde!" <<



Begrijpen we elkaar...?

Het behoeft geen betoog dat het goed is je soms af te vragen of verregaande internationalisering van het bedrijfsleven goed is. Niet alleen voor de onderneming zelf, maar ook voor de gemeenschappen waar je je tussen begeeft en de samenleving als geheel. Immers, hoe ver kom je af te staan van de initiële organisatiedoelstelling en welke relatie bestaat er nog met de reële economie en met de daadwerkelijke stakeholders? Waar expansiedrift veelal bedoeld is om mogelijkheden te creëren, leidt het regelmatig tot het tegenovergestelde. Uit gevoelsgebrek voor elkaars rit en gewoonten 'lopen we op eieren' en betrokken partijen hebben elkaar al in de houdgreep, nog vóórdat een probleem zich aan de buitenwereld manifesteert. Voorbeelden waar het misgaat zijn helaas snel en eenvoudig te vinden. De kledingproductie door sommige Westerse organisaties in landen als Bangladesh. Het profijt dat enkele bedrijven trekken van belastingverdragen, zoals bijvoorbeeld tussen Nederland en Mongolië, waar de Mongoolse samenleving door benadeeld wordt (zie onder andere het boek *Het Belastingparadijs* van Van Geest, Van Kleef en Smits). Overigens, bij deze is het betoog toch gedaan.

Maar internationalisering is een feit, en wij auditors denken elkaar wereldwijd wel te begrijpen. We delen dezelfde passie voor control en de IIA Standaarden helpen ons daar internationaal bij. Maar schijn bedriegt. De uitspraak over de mate van beheersing is immers kwa-

litatief van aard en niet gebaseerd op het afvinken van een lijst. Sterker nog, er wordt van de internal auditor steeds vaker gevraagd een oordeel te hebben over de wijze waarop medewerkers functioneren, los van het formeel volgen van de procedures. Het NBA is in 2014 gekomen met de verplichte cursus 'Zeg wat je ziet'. Echter, wat je ziet hoeft nog niet waar te zijn. Wat zegt het immers, internationaal gezien, over de manier hoe mensen daadwerkelijk omgaan met beheersing. De interpretatie van een 'ja' is gedreven door cultuur en lokale gewoonten.

Het is dus van belang te begrijpen hoe die cultuur, rit en gewoonten in de landen functioneren en bijdragen aan de mate van beheersing. Interne en externe wet- en regelgeving vormen daarbij een uitgangspunt. Echter, het gedrag zit niet gevangen in regels. Het zijn juist de regels die gevangen zitten in het gedrag. Het gedrag van mensen bepaalt hoe met de regels wordt omgegaan. Een verandering van regels zal het gewenste effect hebben als die regels 'gedragen' worden door de mensen. En een regel wordt in België anders beleefd dan in de UK. Begrip van gedrag leidt dus tot de juiste waardering van de mate waarin de organisatie, internationaal gezien, daadwerkelijk in control is. Als er geen goed begrip is van de lokale rit, cultuur en gewoonten, dan zou de internal auditfunctie kunnen verworden tot het formeel afvinken van procedures, zonder daarbij het werkelijke beeld te hebben van hoe de lokale situatie is.

Begrijp je je eigen internationale auditcollega's wel? Welke waarden hanteren zij als het gaat om regels, tolerantie, significantie, goed en fout? Wat is goed en goed genoeg? Wat zeg je en wat niet? Ik zie een team met een ruime diversiteit aan culturele achtergronden daarom als noodzaak. Dit geeft de mogelijkheid te proeven, te leren, te ervaren en te ondervinden hoe er vanuit verschillende invalshoeken aangekeken wordt tegen ogenschijnlijk gelijke begrippen en waarden en waarom. Dit verwelkomen evenwel verplicht iedereen in het auditteam om open te staan voor andere invalshoeken en op een waardevrije manier met elkaar het gesprek te voeren over het waarom achter gedragingen en interpretaties van begrippen. Neem er de tijd voor en heb het lef je eigen referentiekader op de proef te stellen. Je mening is één, de waarheid niet...

Willem van Loon is als docent, scriptiebegeleider en examiner verbonden aan de Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv.
willem.vanloon@triodos.nl

Werken in het buitenland: waarom niet?

Het is lastig om te speculeren hoe het was gelopen als ik destijds *niet* naar het buitenland was gegaan om mijn MBA studie te doen in de Verenigde Staten, met als plan om daar aansluitend een paar jaar werkervaring op te doen. Ik weet wel dat die ervaring mijn leven en carrière enorm heeft verrijkt.

Uiteindelijk is het tien jaar Florida geworden om vervolgens weer voor achttien jaar neer te strijken in Nederland. In 2009 ben ik naar Genève vertrokken. De eerste paar jaar als internal auditor bij een internationale ontwikkelingsorganisatie, nu werk ik als chief risk officer bij een vergelijkbare organisatie die in 140 landen werkt.

Onder de minder dan zevenhonderd werknemers zijn zo'n 110 verschillende nationaliteiten vertegenwoordigd en Zwitsers vormen maar een kleine groep. Dit heeft te maken met onze doelstellingen en hoe we die bereiken: om effectief te kunnen zijn in zoveel verschillende landen (Afrika, Azië, Zuid-Amerika, Oost-Europa en het Midden-Oosten) is het cruciaal dat we de omstandigheden en culturen van die landen zo goed mogelijk begrijpen en ook letterlijk de taal spreken. We rekruteren dus veel mensen uit de landen zelf.

Uitdaging

Een uitdaging daarbij is het voldoende rekening kunnen houden met de achtergronden en cultuurverschillen tussen onze medewerkers. Over het algemeen gaat dat goed, maar niet iedereen voelt zich altijd voldoende gerespecteerd en soms zelfs gediscrimineerd, zo blijkt uit onze tweejaarlijkse anonieme peiling onder de medewerkers. Een zaak van continue aandacht en prioriteit. Tegelijkertijd wordt de enorme diversiteit ook stevast genoemd als een aantrekkelijk aspect van het werken bij onze organisatie en ik vind dat zelf ook: in mijn

team van zeven medewerkers zijn evenzovele nationaliteiten vertegenwoordigd en dat brengt een rijkdom aan verschillende benaderingen en gezichtspunten met zich mee. Naast dat de meesten van ons nu dus in het buitenland wonen, speelt het werk zich ook nog eens af in weer andere buitenlanden. Maar wat zijn nu de voordelen, en ook de nadelen, van in het buitenland wonen en werken zoals ik die ervaren heb?

Nadelen

Allereerst de nadelen: het belangrijkste is natuurlijk de afstand tot familie en vrienden. Zwitserland-Nederland is nog goed te doen, maar de Verenigde Staten is een ander verhaal en ook vanuit Genève kom ik er niet veel vaker dan eens per kwartaal aan toe om Nederland te bezoeken. Ik heb overigens collega's die bijna elk weekend terug naar Londen, Dublin of Brussel reizen, maar dat is toch verre van ideaal en je ziet vaak dat een dergelijk patroon niet lang duurt en de persoon weer terugkeert naar zijn geboorteland.

Wat ik ook wel heb gezien is dat mensen zich uiteindelijk nergens meer helemaal thuis kunnen voelen: als ze in hun geboorteland zijn missen ze 'het buitenland' en als ze in den vreemde zijn missen ze 'thuis'. Een ander effect dat je vaak ziet is dat mensen 'blijven hangen': veel langer blijven dan ze oorspronkelijk van plan waren, en uiteindelijk zelfs permanent emigreren. Een praktisch nadeel is dat je belasting- en pensioensituatie ingewikkelder worden.

Ten slotte kunnen, afhankelijk van het precieze buitenland, taal- en cultuurbarrières de ervaring van het in het buitenland wonen enigszins beperken. Bij PwC in Amsterdam, in de in-



ternationale businessunit waar ik heb gewerkt, zag je bijvoorbeeld dat de expats vooral vriendschappen met elkaar aanknoopten, geen Nederlands leerden en dus ook niet volledig op konden gaan in het Nederlandse leven en dat dan vijf jaar of langer volhielden.

Voordelen

Nu ik dit zo schrijf merk ik dat de nadelen concreter te benoemen zijn dan de voordelen. Die zijn subjectiever en gevoelsmatiger. Wat is de waarde van een nieuwe cultuur leren kennen, van een andere taal leren, van dingen meemaken die je 'thuis' niet kunt meemaken en je thuis kunnen voelen op meerdere plekken op de wereld? Ik voel me net zo goed thuis in Nederland als in Zwitserland, Frankrijk en Amerika. Dat geeft me een heel rijk gevoel, maar zal voor een ander wat minder betekenen.

Concreet levert werkervaring in een ander land op dat je, eenmaal weer thuis, klanten die op dat land geïntereerd zijn – bijvoorbeeld omdat hun moedermaatschappij in dat land is gevestigd – beter kunt bedienen. Of dat je voor een Nederlands bedrijf met een belangrijke dochtermaatschappij, in zeg Nigeria, een meerwaarde hebt als je een paar jaar zelf in Nigeria, of tenminste in een vergelijkbaar land, hebt gewoond en gewerkt.

Een ander voordeel, althans zo heb ik dat altijd ervaren, is dat je meer beleeft in dezelfde tijd. Doordat je veel nieuwe ervaringen opdoet lijkt het alsof de tijd langzamer gaat. Zelfs na vijf jaar in Genève voel ik me vaak nog steeds een toerist omdat ik nog niet gewend ben aan het permanente uitzicht op

de bergen, de architectuur, de taal en de cultuur en dat vind ik leuk. Ik heb het idee dat ik meer uit mijn leven haal door mijn buitenlandervaringen. Verder heb ik gemerkt dat potentiële werkgevers waarde hechten aan een verblijf in het buitenland. Het is een teken van ondernemingszin, zelfstandigheid en initiatief.

Ten slotte is er nog een voordeel dat ook een nadeel kan zijn: als er kinderen meegenomen worden, of in het buitenland worden geboren, dan groeien die in elk geval deels op in een 'buitenland'. Dat kan gemakkelijk betekenen dat onze zoon zich later in een ander land vestigt dan waar mijn vrouw en ik dan wonen. Hij ziet zich nu al nooit meer in Nederland wonen. En dan is dat cirkeltje ook weer rond... <<



Cees Klumper is chieff risk officer van de Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria en tevens voorzitter van Stichting Wakker Dier.

DSM: auditen in internationaal perspectief

Koninklijke DSM nv is een mondiale onderneming die vanuit wetenschappelijke basis actief is op het gebied van gezondheid, voeding en materialen. Wat betekent die mondiale aanwezigheid voor de internal auditfunctie van DSM? En wat zijn de voordelen en wat de uitdagingen?

Oppgericht in 1902 als steenkolenbedrijf heeft Koninklijke DSM nv (DSM) zich ontwikkeld tot een 'life sciences & materials sciences' bedrijf dat actief is in gezondheid, voeding en materialen en waar duurzaamheid en innovatie tot de kernstrategie behoren. Producten van DSM zijn tegenwoordig ook terug te vinden in windmolens, zonnepanelen, biomedische materialen en voedingsingrediënten. DSM's activiteiten zijn gebundeld in businessgroepen (BG's) die in grote mate zelfstandig opereren. Het management van de businessgroepen rapporteert direct aan de managing board. Daarnaast neemt DSM deel in een aantal bedrijven. De activiteiten van DSM worden ondersteund door shared serviceafdelingen (zoals een financial shared service center), functional excellenceafdelingen die zorg dragen voor het op peil houden en verspreiden van expertkennis en -kunde en corporate stafafdelingen ter ondersteuning van de managing board. DSM heeft kantoren en productielocaties in alle werelddelen; van de ruim 24.000 medewerkers werken er meer dan 18.000 buiten Nederland.

Governance en risk management

DSM kent als beursgenoteerde Nederlandse nv het two-tier model met een supervisory board en een management board. *Figuur 1* geeft DSM's governance framework en de belangrijkste elementen daarin weer.

Het management framework schrijft onder andere voor dat de code of business conduct en de corporate requirements gevolgd moeten worden en dat de units risk management moeten toepassen. De corporate requirements zijn richtlijnen per functiegebied die units moeten navolgen om de risico's in hun operaties te beheersen. Er zijn requirements voor onder meer risk management, finance, commerciële processen, manufacturing en safety health & environment (SHE). Met name in het SH-gebied is DSM's risicoaversie groot en dit onderwerp krijgt

dan ook veel aandacht in audits. Het risk managementsysteem van DSM is vormgegeven naar het welbekende COSO-ERM-model.

Three lines of defense en Internal Audit

Binnen DSM wordt het three lines of defensemodel gehanteerd: lijnmanagement is verantwoordelijk voor risk management, een tweede lijn (meestal risk managers en controllers binnen de BG c.q. unit) houdt toezicht en de derde lijn, zijnde Internal Audit, geeft aanvullende zekerheid over het functioneren van het risk managementsysteem.

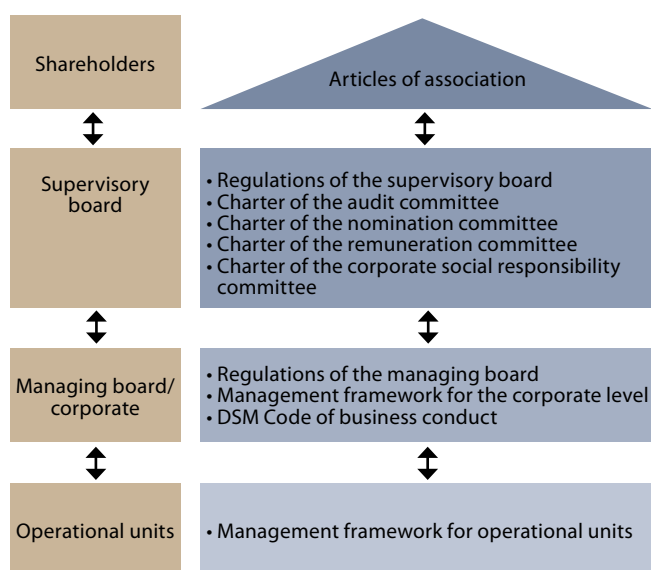
De afdeling corporate operational audit (COA) is begin 2000 opgericht als opvolger van de klassieke interne accountants dienst (IAD), waarbij de verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarcijfers volledig is overgedragen aan de externe accountant en COA zich is gaan richten op operational auditing.

Het doel van COA is om aanvullende zekerheid aan het management te geven dat de belangrijkste risico's effectief, efficiënt en duurzaam worden beheerst. Dit gebeurt, in lijn met de IIA Standaarden, door jaarlijks een risk based auditplan op te stellen op basis van een risicomatrix en door gesprekken met het senior management en de managing board. Dit resulteert in zo'n zestig uit te voeren audits per jaar. Enkele voorbeelden:

- een audit van de insuranceafdeling in Heerlen waarbij de nadruk ligt op claims handling en extern betalingsverkeer;
- een audit van een productiesite in Augusta (US) waarbij onder andere sterk wordt gefocust op veiligheid, gezondheid en milieu;
- een audit van het financial shared service center in Hyderabad (India) waarbij vooral de controls in de financiële processen onder de loep genomen worden.

Het referentiekader voor de audits wordt gevormd door de corporate requirements en directives (de laatste zijn richtlijnen van tijdelijke aard of voor een beperkte doelgroep).

Onder leiding van een lead auditor voert een multidisciplinair



Figuur 1. Governance framework DSM

auditteam voorafgaand aan een audit een risicoanalyse uit en stelt een werkprogramma op waarin de belangrijkste risico's en processen worden benoemd. Zonodig wordt het team aangevuld met specialisten uit de business. Vervolgens gaat het team naar de betreffende unit om de audit uit te voeren tijdens een of twee weken 'veldwerk'. Het resultaat van de audit wordt ter plekke teruggekoppeld en uiteindelijk samengevat in een rapport dat wordt gestuurd naar het unitmanagement en naar het management van de BG waar de unit deel van uitmaakt. De unit en de BG zijn verantwoordelijk voor het tij-

kennen de auditors het vakgebied, maar ze zijn ook in staat om een praktische afweging te maken met betrekking tot risk management en controlemaatregelen.

- Auditors krijgen gedurende hun driejaarsperiode de kans om verder te groeien in hun vakgebied door de inbreng van nieuwe ideeën, om te leren van de andere vakgebieden van hun collega-auditors en om veel internationale ervaring op te doen. Ook leidinggevende kwaliteiten kunnen (verder) ontwikkeld worden omdat na ongeveer een jaar auditen ook lead auditorfuncties vervuld kunnen worden. Niet in de laatste plaats ontwikkelt de auditor een breed scala aan sociale en communicatieve vaardigheden door het auditwerk. Vooral een complexere audit biedt een breed scala aan mogelijkheden om deze vaardigheden te verbeteren.
- DSM groeit op het gebied van risk management doordat de auditors met een schat aan risk management- en auditervaring na drie jaar doorstromen naar een volgende (management)functie in de business.

Er kleven echter ook risico's aan dit model:

- COA moet alert zijn op issues met betrekking tot objectiviteit en onafhankelijkheid. Het spreekt voor zich dat auditors niet de unit gaan auditen waar ze net hebben gewerkt, maar ook speelt mee dat de auditor zich er van bewust is dat hij bij iedere audit niet alleen een 'visitekaartje' van COA afgeeft maar ook van zichzelf en daarmee invloed heeft op zijn volgende carrièrestap. Supervisie door de lead auditor en auditmanager beperkt de risico's op dit gebied, en in het algemeen begrijpt de auditee heel goed dat auditors een andere rol hebben gedurende hun dienstverband bij COA.
- Iemand is niet meteen auditor zodra hij een contract tekent bij COA. Vanzelfsprekend wordt er geselecteerd op kennis en kunde en op een kritische en onderzoekende houding, maar daarmee ben je er nog niet. COA investeert veel in audit- en vaardigheidstraining en de eerste audits worden onder begeleiding van een coach uitgevoerd.
- Door de voortdurende uit- en instroom van medewerkers is stabiliteit qua methodologie en procedures een aandachtspunt.

De fulltime bezetting van COA is een afspiegeling van het internationale karakter van DSM

dig uitvoeren van de acties die in het rapport zijn opgenomen. COA toetst dit bij de volgende audit of waar nodig al eerder door middel van een onaangekondigde audit.

Doorstroommodel

Voor de bemensing van COA heeft DSM gekozen voor het doorstroommodel. DSM-medewerkers met vele jaren ervaring in hun eigen vakgebied (finance, manufacturing, safety health & environment, marketing & sales, ICT & security, quality), een goede staat van dienst en doorgroeipotentieel worden aangetrokken als fulltime auditor voor een periode van ongeveer drie jaar. Dit model kent enkele duidelijke voordelen:

- Auditees krijgen tijdens audits te maken met volwaardige gesprekspartners. Dit wordt zeer gewaardeerd, niet alleen

punt. Daarom is de auditmanager Finance verantwoordelijk voor het bewaken van de methodologie en continue procesverbetering en heeft hij een RO-opleiding als achtergrond. Van de overige finance auditors wordt verwacht dat ze de CIA-opleiding volgen.

Naast de voltijds auditors (15 fte in 2014), maakt COA ook gebruik van parttime auditors. Dit zijn DSM-medewerkers die in dienst blijven van hun unit maar ongeveer twee keer per jaar deelnemen aan een audit vanwege hun specifieke kennis en kunde dan wel vanwege de extra capaciteit die dit oplevert. Vaak zijn dit overigens oud-fulltime auditors. Aangezien dit een 'bijbaan' betreft is meer aandacht nodig voor begeleiding van deze parttime auditors, maar de toegevoegde waarde voor



Mind the Gap IIA Congres 2015

Datum: 18 & 19 juni 2015 • Locatie: Hotel Figi en Slot Zeist

Volg het laatste nieuws op www.iaa.nl/congres2015

Met bijdrage van



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

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



Powerful Insights. Proven Delivery.®

protiviti.nl

Eén, twee, drie, vier hoedje van papier
Jaar na jaar hetzelfde liedje?

Onafhankelijk Internal Audit en advies

Wij brengen u graag de tools, de mensen, de kennis en het pragmatisme.
Neem contact met ons op via +31 (0)20 346 0400 of via contact@protiviti.nl.

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

auditees, de auditors zelf en voor DSM zijn vergelijkbaar met de eerder besproken voordelen voor fulltime auditors.

Internationalisering

De in de inleiding besproken internationalisering heeft grote invloed op COA. De fulltime bezetting van COA is een afspiegeling van het internationale karakter van DSM en kent inmiddels vele nationaliteiten (we hebben medewerkers uit onder andere de US, China en Brazilië). Deze medewerkers hoeven niet naar Heerlen te verhuizen, waar het hoofdkantoor van DSM is gevestigd en het COA-management huist, omdat de auditors sowieso veel moeten reizen. Gedurende de perioden tussen audits in kan vanuit een kantoor nabij de woonplaats of zelfs van huis uit gewerkt worden. Communicatie vindt veelal via videoconferencing (via het DSM intranet) plaats. Het blijft noodzakelijk elkaar zo nu en dan in het echt te zien, niet in het minst voor de sociale cohesie. Daarom organiseert COA in de auditluwe zomer- en winterperioden een trainingsweek waarbij alle auditors aanwezig zijn.

terwijl een auditteam de avonduren vaak hard nodig heeft om indrukken te delen en documenten te lezen. De lead auditor moet dit met tact duidelijk maken aan de auditee.

Tijdens de zomer- en wintertrainingen wordt aandacht besteed aan cultuurverschillen en wordt auditors geleerd om alert te zijn op mogelijke signalen van onbegrip of frustratie. Het best is het dan om dit bespreekbaar te maken met de auditee. Tijdens een audit wordt, met name door de lead auditor, veel tijd en moeite besteed aan formele en informele communicatie. Zo zijn er meerdere feedbackmomenten (aan het eind van ieder interview, aan het eind van iedere auditdag) waarbij een van de doelstellingen is om te horen of de auditors de auditees

Zo mogelijk nog belangrijker is de 'kop koffie' aan het begin van iedere werkdag met de site manager

Voordelen en uitdagingen

Een ander aspect is het reizen: hoewel om kostenredenen auditors zoveel mogelijk in hun eigen werelddeel worden ingezet, blijft het aantal reizen hoog. De managementassistentes van COA zijn zeer bedreven in de meest ingewikkelde reischema's. Gemiddeld is een fulltime auditor zeventien tot twintig weken per jaar van huis. Veel auditors zijn tussen de 35 en 45 jaar en hebben veelal jonge kinderen. Het reizen kan behoorlijke consequenties hebben voor de work-life balance van zowel de auditors als hun partners. Ook hierom is het verstandig de verblijftijd bij COA te beperken tot een jaar of drie. Cultuurverschillen en diversiteit zijn evident in een wereldwijd opererend concern. Auditors, ieder met hun eigen achtergrond, komen in aanraking met andere culturen en gebruiken. Dat vergt een grote mate van inlevings- en aanpassingsvermogen van auditors en auditees.

Allereerst is taal een aandachtspunt. Hoewel Engels de voertaal is binnen DSM, zijn er genoeg units waar mensen op de werkvloer deze taal niet optimaal beheersen. COA zorgt er dan voor dat er lokale auditors in het team zitten die waar nodig als tolk kunnen optreden. Niet alleen kost dit meer tijd – waar rekening mee gehouden moet worden in het werkprogramma – maar auditors moeten ook voortdurend toetsen of de vragen en antwoorden goed begrepen zijn. Dit om verkeerde conclusies te voorkomen. Zelfs Engelssprekenden kunnen wat gezegd wordt verschillend interpreteren. Als bijvoorbeeld een unit opereert conform de normen, is de audit rating 'DSM Standard'. In de US wordt dit echter ervaren als een enigszins teleurstellend resultaat; daarom wordt tijdens de kick-off van een audit in de US door de lead auditor benadrukt dat 'DSM Standard' betekent dat aan alle verwachtingen voldaan is.

Ook andere zaken kunnen een audit beïnvloeden. Zo is het in Nederland geen probleem om open en direct over bevindingen te communiceren, maar in andere landen is tact en sensitiviteit nodig om te voorkomen dat de auditee zich een bevinding te persoonlijk aantrekt. Buiten de directe werktijden om blijven gewoonten en gebruiken inwerken op het auditproces. In delen van China wordt het bijvoorbeeld als ongestuurd gezien om een auditteam niet iedere avond mee uit eten te nemen

goed begrepen hebben. Maar zo mogelijk nog belangrijker is de 'kop koffie' aan het begin van iedere werkdag met de site manager of de BU-directeur.

Gemeenschappelijke basis

DSM besteedt veel aandacht aan het implementeren van een gemeenschappelijke set normen en waarden die de verschillende culturen binnen het bedrijf bindt en een gemeenschappelijke basis vormen om een high performanceorganisatie te zijn en zo de ambitieuze doelen te bereiken. Dit programma heet de One DSM Culture Agenda. Binnen deze One DSM Culture Agenda zijn er vier thema's: 'external orientation', 'accountability for performance', 'collaboration with speed' en 'inclusion and diversity'. Met name het laatste thema is extra relevant voor COA, we hebben een zeer divers team en door de interactie met auditees uit verschillende landen en culturen is ons werk eveneens divers. De toegevoegde waarde van onderlinge verschillen zien en daarvan leren is wellicht een van de grotere uitdagingen van werken in een internationale omgeving en tegelijkertijd misschien wel de belangrijkste ervaring die werken bij COA een medewerker oplevert. <<



Frank Hermans is auditmanager Finance bij Koninklijke DSM nv. Daarvoor werkte hij in diverse finance & controlfuncties bij Vodafone en DSM.

De Europese Unie is belangrijk, maar soms ook nog een tikje onbekend. Dit geldt evenzeer voor de audits van de omvangrijke Europese geldstromen in Nederland. Ten onrechte. Een kijkje in deze boeiende wereld.

Audit van Europese geldstromen: **complex** en **uitdagend**

De controle van Europese geldstromen is een bijzondere tak van sport voor de Auditdienst Rijk (ADR). Deze audits worden uitgevoerd op verzoek van verschillende departementen. De ADR is auditautoriteit voor onder meer de structuurfondsen en certificerende inst

stantie voor de landbouwfondsen. Over de resultaten van haar audits rapporteert zij rechtstreeks aan de Europese Commissie in Brussel. Deze externe functie laat onverlet dat ook hier de interne auditfunctie van groot belang is.

Europese geldstromen in Nederland

Het overgrote deel van de begroting van de Europese Unie, zo'n 80%, wordt uitgegeven via zogenaamde fondsen in gedeeld beheer. Fondsen zijn afgezonderde budgetten om bepaalde doelstellingen te bereiken. Gedeeld beheer wil zeggen dat sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid van de lidstaat en de Europese Commissie. Hierbij vindt de uitvoering binnen de lid-

staat plaats en wordt toezicht uitgeoefend door de Commissie. *Tabel 1* geeft een overzicht van een aantal voor Nederland relevante fondsen, de over het aangegeven jaar in Brussel gedeclareerde subsidies en het totaalbedrag aan subsidies inclusief nationale cofinanciering. Tussen haakjes zijn de verantwoordelijke ministeries aangegeven.

De met de fondsen nagestreefde doelen zijn heel gevarieerd. Zo is het grootste deel van de gelden van het ELGF bestemd voor inkomensondersteuning van agrariërs. Van hen worden zekere tegenprestaties verwacht die vooral te maken hebben met natuur en milieu. Een kleiner deel, ongeveer €100 miljoen per jaar, is bedoeld voor markt- en prijsmaatregelen, waarbij groenten en fruit belangrijke sectoren zijn. Het ELFPO richt zich voornamelijk op het versterken van innovatie en concurrentiekracht, op natuur en landschap en op de sociaaleconomische ontwikkeling van het platteland. EFRO geeft steun aan regionale ontwikkeling met onder meer infrastructurele projecten en projecten gericht op innovatie. ESF is bedoeld

om relatief kwetsbare groepen in de samenleving meer kansen op de arbeidsmarkt te geven, vooral door middel van gerichte opleidingen. Naast Europese subsidies heeft Nederland te maken met opdrachten aan en vergoedingen van de Europese Unie. Zie voor een overzicht *tabel 2*.

Verantwoording en audit

Verantwoording

De lidstaten van de Europese Unie rapporteren jaarlijks per fonds aan de Commissie over het functioneren van de systemen en over de rechtmatigheid van de uitgaven.

	Subsidies	
	EU	Subsidies totaal
Europees Landbouwgarantiefonds (ELGF, 2013) (EZ)	885	960
Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling (ELFPO, 2013) (EZ)	100	180
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO, 2012) (EZ)	142	254
Europese Territoriale Samenwerking Euregio Maas-Rijn (ETS, 2013) (EZ)	15	29
Europees Visserijfonds (EVF, 2012) (EZ)	5	19
Europees Sociaal Fonds (ESF, 2012) (SZW)	144	328
Europees Integratiefonds (EIF, 2010) (V&J, SZW)	2	4
Europees Buitengrenzenfonds (EBF, 2010) (V&J, SZW)	2	2
Europees Terugkeerfonds (ETF, 2010) (V&J, SZW)	4	7
Europees Vluchtelingenfonds (EVLF, 2010) (V&J, SZW)	4	6
	1303	1789

Tabel 1. Voor Nederland relevante Europese fondsen (bedragen in € mln)



De Commissie cumuleert de gegevens van alle lidstaten en legt per directoraat-generaal verantwoording af met het zogenaamde 'activity report'. Alle activity reports bij elkaar vormen het 'synthesis report'. Met de aanbieding hiervan aan het Europees Parlement en de Europese Raad van Ministers wordt decharge gevraagd.

De audits hebben veelal als doel het geven van oordelen over het functioneren van (aspecten van) organisaties en systemen, het geven van oordelen over financiële verantwoordingen en het rapporteren van relevante bevindingen. Hierdoor is sprake van combinaties van diverse soorten auditing (system, IT, financial, compliance en legal). De audits vinden plaats bij

De auditactiviteiten verbreden zich nog meer en vergen een multidisciplinaire aanpak

Audit

In Europese verordeningen is geregeld dat de voor het beheer van subsidies verantwoordelijke organen worden gecontroleerd door van hen onafhankelijke controle instanties (certificerende instantie voor de landbouwfondsen en auditautoriteit voor de overige fondsen). In Nederland is de ADR aangewezen als certificerende instantie en auditautoriteit. De ADR ressorteert onder het ministerie van Financiën en werkt ten behoeve van alle ministeries.

ministeries, provincies en eindbegunstigden van subsidies uit de private en (semi)publieke sector.

De controle instanties moeten internationaal geaccepteerde auditstandaarden toepassen. Als standaarden worden genoemd die van de International Federation of Accountants, die van het Institute of Internal Auditors en die van INTOSAI, de internationale organisatie van rekenkamers.

De Europese Commissie heeft de standaarden uitgewerkt in specifieke richtlijnen. Deze richtlijnen zijn veelal gedetailleerd

en hebben onder meer betrekking op auditstrategie, organisatie- en systeembeoordeling, statistische steekproeven, waarnemingen bij gesubsidieerden, rapportage en controleverklaringen. De Commissie geeft nauwelijks ruimte om van de voorschriften af te wijken en ziet scherp toe op naleving, onder meer door bestudering van auditrapporten en onderzoeken in de lidstaten. De voorgescreven werkzaamheden zijn relatief arbeidsintensief waarbij er geen lineair

	Uitgaven	Ontvangsten
BNI-afdracht (percentage bruto nationaal inkomen)	4.593	
BTW-afdracht (percentage BTW-inkomsten)	321	
Landbouwheffingen	272	
Invoerrechten	2.139	
Vergoeding voor inning landbouwheffingen en invoerrechten		592
	7.325	592

Tabel 2. Nederlandse afdrachten aan en vergoedingen van de Europese Unie (bedragen 2013, in € mln)

verband is tussen de omvang van de geldstromen en de benodigde controle-inspanningen.

Een bijzonder aspect bij het beheer en de controle van Europese subsidies is dat veel aandacht moet worden gegeven aan de vraag of de besteding EU-conform heeft plaatsgevonden. De Europese Commissie verlangt strikte naleving, niet alleen van de Europese verordeningen en richtlijnen, maar ook van aanvullend gestelde nationale regels (door Rijk en provincies). Die set aan regelgeving is vaak omvangrijk, complex en voor verschillende interpretaties vatbaar. Aan niet-naleving kan de Commissie forse financiële correcties verbinden en dat doet ze ook. Uit dien hoofde is het dus zaak aanvullende nationale regelgeving zo veel mogelijk te beperken, alert te zijn

het eind van de programmaperiode beschikbaar gesteld. Voor de ADR heeft dit tot gevolg dat de activiteiten worden uitgebreid met performance auditing. Dit zal de nodige uitdagingen en discussies tot gevolg hebben omdat ook hier het normenkader niet altijd hard zal zijn.

Meer inzet op IT

Met de introductie van 'e-Cohesion' verlangt de Commissie vergaande digitalisering, hetgeen moet leiden tot vereenvoudiging en minder administratieve lasten voor subsidieverkrijgers. Er is steeds meer sprake van online dienstverlening. De bij de subsidieverlening betrokken organisaties worden in toenemende mate afhankelijk van IT-systemen en de kwetsbaar-

Onderschat de complexiteit van Europese subsidieverlening niet. Dat leidt tot teleurstelling

op strikte naleving en waar nodig tijdig met de Commissie te overleggen over interpretaties.

Al met al zijn de audits complex, uitdagend en gevarieerd. De scope van de audits is breed, er zijn veel belanghebbenden, de Commissie stelt hoge eisen aan de audit en de subsidieregels zijn omvangrijk en niet altijd duidelijk. Last, but not least, zijn de financiële risico's aanzienlijk.

Enkele actuele ontwikkelingen (2014-2020)

Meer aandacht voor resultaten

De Europese Commissie heeft aangegeven meer aandacht te gaan schenken aan het bereiken van resultaten, de performance. De lidstaten moeten vooraf aangeven welke doelstellingen zij met de beschikbare middelen willen bereiken en hoe zij de voortgang willen meten. Om een stimulans te geven aan de realisatie van de prestatie-indicatoren houdt de Commissie bij een aantal fondsen 5% van het beschikbare budget in. Bij realisatie van die indicatoren worden deze middelen dan aan

heid neemt hiermee toe. Dit stelt hoge eisen aan de integriteit en vertrouwelijkheid van gegevens, aan authenticiteit en aan de opslag van data. Dit alles leidt ertoe dat ook de IT-audits in complexiteit, breedte en diepte toenemen.

Meer controles bij gesubsidieerden

De Europese Commissie hecht veel waarde aan het terugdringen van onregelmatigheden. Met het oog daarop wordt van de certificerende instanties van de landbouwfondsen gevraagd meer aandacht te geven aan de kwaliteit van de zogenaamde controlestatistieken. Deze door de lidstaten opgestelde statistieken geven inzicht in de omvang van bij administratieve controles en bij controles bij gesubsidieerden ter plaatse geconstateerde fouten. De gevraagde extra aandacht betekent bijvoorbeeld dat de ADR zelfstandig in het veld moet vaststellen dat agrariërs hebben voldaan aan voorwaarden op het gebied van natuur en milieu, een activiteit die verder gaat dan reguliere accountantscontrole.

Geconcludeerd kan worden dat de auditactiviteiten zich nog meer verbreden en een multidisciplinaire aanpak vergen.



morgen zijn we er nog dichterbij

KWF Kankerbestrijding zorgt voor minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven voor patiënten.

Kijk vandaag nog op kwfkankerbestrijding.nl om te zien wat ú kunt doen.

iedereen verdient een morgen

KWF KANKER BESTRIJDING

Wat kan de Auditdienst Rijk bieden?

Een goed functionerende ADR is niet alleen goed voor de Europese Commissie (externe functie), maar ook goed voor de ministeries en andere organisaties in Nederland die te maken hebben met Europese subsidies (interne functie). Allereerst geeft een effectieve audit de Commissie zekerheid, wat bijdraagt aan het uiteindelijk krijgen van een goedkeurend oordeel van de Europese Rekenkamer. Een effectieve audit draagt verder bij aan het vertrouwen dat de Europese Commissie in Nederland stelt, wat kan leiden tot minder audits in Nederland door de Commissie zelf (single audit). Maar ook in meer directe zin draagt de ADR bij aan een doelmatig en doeltreffend beheer van Europese fondsen, waarbij natuurlijk het uitgangspunt is dat die bijdrage niet mag conflicteren met de auditfunctie ten behoeve van de Commissie. Enkele voorbeelden van bijdragen van de ADR vanuit haar interne functie:

- *Adviezen over EU-conformiteit*

Europese en nationale regelgeving is complex en niet altijd eenduidig, waardoor zich bij de praktische toepassing interpretatievragen voordoen. Binnen enkele ministeries zijn daarom overlegfora in het leven geroepen die deze vragen tot een oplossing proberen te brengen. De ADR participeert vaak in deze fora waarbij de adviesrol vooral vanuit de auditpraktijk wordt ingevuld.

- *Pre-audits*

De Commissie doet regelmatig zelf audits in de lidstaten. Een negatieve uitkomst heeft meestal vervelende gevolgen, zoals kortingen en juridische procedures. Het kan zinvol zijn dat de ADR het door de Commissie te auditen aspect onderzoekt opdat vooraf inzicht wordt verkregen in de mogelijke uitkomst van de Commissie-audit en wellicht nog verbetermaatregelen kunnen worden getroffen.

- *Adviezen aan de voorkant: nieuwe regelgeving, processen en systemen*

Met het oog op de nieuwe subsidieperiode 2014-2020 wordt momenteel op tal van niveaus en plaatsen gewerkt aan nieuwe dan wel gewijzigde regels, processen en systemen. Het is van buitengewoon belang dat deze uitvoerbaar, effectief, efficiënt en controleerbaar zijn. Daarbij is inbreng van de optiek van de auditor wezenlijk. Ook de goede contacten van de ADR met Brusselse instanties en audit autoriteiten in andere lidstaten kunnen helpen.

- *Kennisoverdracht aan kandidaat- en nieuwe lidstaten*

Het is ook in het belang van Nederland dat belastinggeld in Europa goed wordt besteed. De ADR levert daaraan bijdragen door controlerende instanties in andere (kandidaat) lidstaten te helpen bij de verhoging van de kwaliteit van hun werkzaamheden (cursussen, inleidingen, training on the job). Mede hierdoor heeft de ADR een breed netwerk binnen de Europese Commissie en andere lidstaten.

Tot slot enkele aanbevelingen voor ministeries en andere overheden.

1. Onderschat de complexiteit van Europese subsidieverlening niet. Onderschatting leidt tot teleurstelling, frustratie en hoge kosten. Investeer vooral in kennis en inzicht.

2. Europese verordeningen en richtlijnen zijn al ingewikkeld en uitgebreid genoeg. Beperk aanvullende nationale regelgeving tot een minimum (ook de niet-naleving van deze regelgeving kan leiden tot sancties door de Europese Commissie).
3. Bevorder een bewuste politieke afweging van te bereiken doelen en uitvoeringskosten. De uitvoeringskosten van subsidieverlening zijn soms erg hoog in relatie tot de verstrekte subsidies. Bedenk dat toename van het aantal uitvoerende instanties leidt tot toename van uitvoeringskosten (en controlekosten).
4. Zorg voor strikte naleving van Europese en nationale regels. Overleg bij twijfel over de interpretatie binnen het ministerie en in voorkomende gevallen met de Commissie, waar mogelijk vooraf.
5. Onderzoek of gebruikgemaakt kan worden van vormen van vereenvoudiging zoals flatrates, standaardkostprijzen en lumpsums.
6. Investeer in een goed management- en controlsysteem. Dit bevordert een degelijke besluitvorming, heldere verantwoording en kan leiden tot lagere controlekosten. <<



Piet Borg is auditmanager bij de Auditdienst Rijk en verantwoordelijk voor de coördinatie van de certificerende audits van de Europese landbouwfondsen.



Peter Vlasveld is auditmanager bij de Auditdienst Rijk en hoofd Auditautoriteit van de Europese structuur- en migratiefondsen.

In de 'Estafettecolumn' schrijft een auditprofessional, op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer, op persoonlijke titel over een onderwerp dat hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit keer **Nicole Kuijpers**, onderzoeker bij de Rekenkamer Rotterdam.



Het verschaffen van **inzicht**

Tijdens een sollicitatiegesprek kreeg ik ooit eens de vraag voorgelegd of ik een koffiemok zou kunnen auditen. Voor de meeste auditors waarschijnlijk geen probleem om ter plekke een beknopt normenkader voor een koffiemok uit de mouw te schudden. Zoals het voor veel dingen in het dagelijks leven niet zo moeilijk is om er een norm aan te hangen: komt de trein op tijd dan ontvangt de NS een vinkje. Is het een puinhoop op het spoor dan zet ik in mijn gedachten een kruisje en ga verder met het toetsen van de communicatie richting de reizigers.

In de bedrijfsvoeringsonderzoeken die we bij de Rekenkamer doen kan ik me in het algemeen ook naar hartenlust uitleven met het formuleren van normen voor de input – throughput – en output van de processen die we onderzoeken. In de beleidsonderzoeken die we verrichten gaat de veronderstelling dat de juiste input, bij een goede verwerking, zal leiden tot de gewenste resultaten in het algemeen niet zo eenvoudig op. Zo deden we in 2013 onderzoek naar de maatregelen die de gemeente had genomen om de instroom in de bijstand te beperken en de uitstroom te

bevorderen. Wetenschappelijk onderzoek op dit beleidsterrein laat zien dat het succes van dergelijke maatregelen voor 80% afhangt van exogene factoren waar de gemeente geen invloed op heeft. Zo speelt de ontwikkeling van de economie en de arbeidsmarkt een grote rol en zijn ook de persoonlijke kenmerken van uitkeringsgerechtigden van grote invloed op de vraag of zij zullen uitstromen naar werk. Allemaal factoren die maken dat de inspanningen die de gemeente pleegt niet de garantie bieden dat de gewenste resultaten worden bereikt.

Daar waar het voor mij als auditor een tweede natuur is om over alles een oordeel te hebben, richt een dergelijk beleidsonderzoek zich vooral op het verschaffen van inzicht. Zo maakten we in het genoemde onderzoek inzichtelijk welke inzet de gemeente had gepleegd, wat dit in termen van uitstroom of beperkte instroom had opgeleverd, hoe groot de invloed van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waren en welke maatregelen de grootste bijdrage hadden geleverd aan het beheersen van het uitkeringsvolume. Dit leverde een genuanceerd beeld op van wat er op het beleidsterrein is gebeurd en welke effecten dit heeft gehad. Ook geeft het rapport zicht op punten waar de gemeente nog onvoldoende inzet

heeft gepleegd en waar dus kansen liggen om extra resultaat te boeken. En ten slotte biedt het rapport de gemeenteraad voldoende aanknopingspunten voor een stevig debat met het college over het gevoerde beleid.

Een onderwerp waar we binnenkort mee aan de slag gaan is de inzet die de gemeente pleegt om de zelfredzaamheid van burgers te vergroten. Ook voor dit onderwerp geldt dat de resultaten die worden bereikt mede afhankelijk zullen zijn van factoren waar de gemeente geen of weinig invloed op heeft. Gezien de grote rol die zelfredzaamheid op verschillende beleidsterreinen krijgt toebedeeld is het een ontzettend interessant en relevant onderwerp om onderzoek naar te doen. Met plezier verleg ik daarom de focus in mijn werk weer van het oordelen op basis van normen naar het geven van een zo compleet mogelijk inzicht in de effecten van uitgevoerd beleid.

Dit was de laatste estafettecolumn. In 2015 starten we met een nieuwe column waarin CAE's aan het woord komen.

Cultuur en structuur

Mijn eerste reactie na het vluchtig bekijken van dit nieuwe boek over Scrum was: het zal wel weer zo'n standaard boekje zijn waarin opnieuw uitvoerig wordt uitgelegd hoe Scrum werkt, maar dat kennen we wel. Op de flaptekst stonden nog wel wat intrigerende vragen over hoe je Scrum eigenlijk moest verkopen, maar toch...

Als Scrum-coach vind ik dat ik het aan mijn vak verplicht ben om zoveel mogelijk te lezen over Scrum en de Agile-filosofie. In ieder geval wat boeken betreft voor de Nederlandse markt. Dus, met lange tanden toch maar begonnen met lezen.

Scrum is, even heel kort door de bocht, een projectmanagementmethodiek die vooral bij softwareontwikkeling wordt gebruikt om in relatief korte iteraties software te ontwikkelen conform de wens van de klant waarbij er ruimte is voor veranderingen (in inzicht, in wensen en in resultaat).

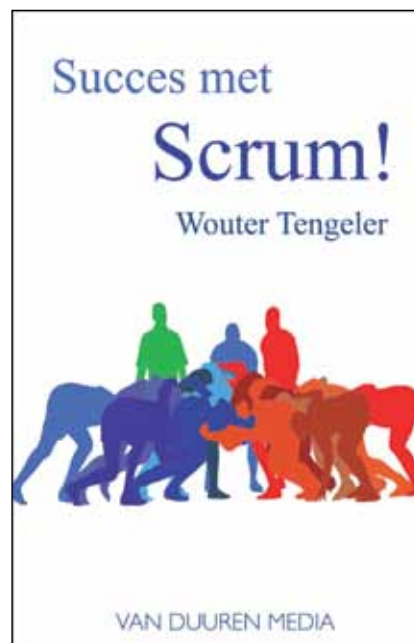
Het risico van deze introductie/uitleg is dat nu al een aantal lezers is afgehaakt: niet interessant, niet belangrijk of gewoon saaaaaai. En dat risico loopt Tengeler in zijn boek ook. Want ook hij is van mening dat het Scrum-systeem eerst grondig moet worden uitgelegd, weliswaar gelardeerd met heel veel praktische tips en aanvullingen en goed geschreven, maar toch: het blijft het beschrijven van een al een aantal malen beschreven fenomeen (vergelijk: *Scrum voor dummies*, Franken, 2013, *De kracht van Scrum*, Van Solingen & Rustenburg, 2010).

Afhankelijk van je interesseveld wordt het boek pas echt interessant vanaf hoofdstuk 8: Opschalen naar meerdere Scrum-teams of hoofdstuk 9: Hoe 'verkoop' ik Scrum binnen mijn bedrijf? en hoofdstuk 10: Hoe 'verkoop' ik Scrum aan mijn klanten? In de laatste vier hoofdstukken gaat de schrijver structureel langs alle punten en (deel)oplossingen die nagenoeg altijd opkomen bij de implementatie van Scrum. Met die hoofdstukken heeft hij een zeer leesbaar en praktisch boek geschreven en daarmee een 'naslagwerk' gecreëerd

voor alle mensen die een Scrum-training hebben gevolgd en na enige tijd kwijt zijn hoe de voor- en nadelen er ook alweer uitzagen en wat je moet zeggen tegen die notoire watervalplanningverdediger die heel graag weer 'terug' wil naar de goede oude tijd toen 'we nog planningen deden en we tenminste wisten wat we gingen doen...'.
 Naast het, wellicht wat al te, grondige begin ben ik het minder eens met de stelling van Tengeler dat Scrum vooral (uitsluitend?) geschikt is voor softwareontwikkeling vanwege het complexe karakter van software ontwikkelen. Natuurlijk lijkt het bouwen van een huis, het alternatief dat hij aanhaalt, minder gecompliceerd, maar toch is ook op heel veel andere terreinen – marketing, productontwikkeling, lesstof bedenken, auto's ontwerpen, et cetera – al gebleken dat Scrum heel succesvol toegepast kan worden. Het risico van deze stelling is dat niet-IT-ers het uiterst waardevolle Agile-gedachtegoed en de effectieve Scrum-methodiek zullen negeren. En dat zou heel jammer zijn.

Hoewel ik niet zo enthousiast was bij het begin van het lezen van dit boek ben ik het, naarmate het boek vorderde, wel geworden. Ieder boek moet, naast goed en betrouwbaar geschreven te zijn, ook tenminste een inzicht bevatten dat helemaal nieuw is. Dan wordt het aanbevelenswaardig. In dit boek is dat de geciteerde observatie van Larman (pag. 206) waarin (kort samengevat) wordt gesteld dat de cultuur de structuur volgt en dat om een cultuurverandering te realiseren de structuur moet worden aangepast waartegen de bestaande cultuur zich (uiteraard) zal verzetten. Goede, herkenbare en treffende observatie.

Kortom, een boek dat bij iedereen die over Scrum een mening wil of moet hebben in de kast zou moeten staan. En lees dan vooral van achteren naar voren...



Succes met Scrum!
 WOUTER TENGELER
 Van Duuren Media
 ISBN 9789059407565

Renze J. Klamer, verandermanagement
 Sentle bv (www.sentle.nl)
 klamer@sentle.nl

Ing. Lia Tesselaar RO
 Alina van Meer-Stan MSc RO CISA CISSP
 Ing. Harry Kruk EMIA RO RE
 Ing. Jacco van Eerden MSc EMITA EMIA
 Drs. Peter Hartog CIA

Oorzaakanalyses in het kader van audits

De internal auditfunctie (IAF) zal moeten blijven investeren in het leveren van toegevoegde waarde aan haar organisatie. Evaluatie en doorontwikkeling van de auditactiviteiten zijn hiervoor essentieel. Een van deze ontwikkelingen is om meer aandacht te besteden aan oorzaakanalyse, ook wel bekend als root cause analysis van geconstateerde tekortkomingen.

Een grondige oorzaakanalyse, waarbij de kernoorzaak wordt gesignaleerd, is een goede basis voor een aanbeveling die ook daadwerkelijk de tekortkoming aan de wortel aanpakt. Het uitvoeren van een oorzaakanalyse wordt door de IAF binnen de financiële sector nog niet breed toegepast. In andere sectoren, zoals bij productiebedrijven, wordt dit al vaker uitgevoerd. In dit artikel geven wij aan onder welke randvoorwaarden het uitvoeren van een oorzaakanalyse toegevoegde waarde biedt en beschrijven wij enkele methoden. Ook geven wij nadere invulling aan het Institute of Internal Auditors, *Practice Advisory 2320-2: Root Cause Analysis, Primary Related Standard*, 2011. Dit om de interne auditor te voorzien van praktische handvatten om een gedegen oorzaakanalyse uit te voeren en daarmee zijn toegevoegde waarde verder te vergroten.

Altijd een oorzaakanalyse uitvoeren?

Auditors kunnen bij elk type audit een oorzaakanalyse uitvoeren. Om effectieve aanbevelingen te doen is het immers noodzakelijk een deugdelijke diagnose te stellen. Er bestaat een onderscheid in type audits. Zo zijn er diagnostische audits en reguliere (probleemsignalerende) audits. Bij een diagnostische audit is het probleem al onderkend bij de opdrachtverstrekking en is de audit eigenlijk één oorzaakanalyse. In reguliere audits ligt de focus primair op het detecteren van mogelijke tekortkomingen. In beginsel kan op elke tekortkoming een verdere oorzaakanalyse worden toegepast als onvoldoende duidelijk is wat de oorzaken zijn. Het moge duidelijk

zijn dat het beschikbare budget en de prioriteit in het willen of moeten oplossen van het probleem van invloed zijn op de breedte en diepgang van de uitvoering van een oorzaakanalyse.

Zijn er randvoorwaarden?

De oorzaakanalyse stelt eisen aan zowel de besturing van de IAF als aan de kennis en vaardigheden van de auditor.

Besturing van de IAF

De IIA Standaard schrijft voor dat de IAF in het beleid dient op te nemen dat de door de IAF geconstateerde aanbevelingen worden onderbouwd met een deugdelijke oorzaakanalyse.¹ Het is van belang dat de IAF dit beleid uitdraagt zodat de organisatie een duidelijk beeld krijgt van wat zij kan verwachten van de IAF.

Om de oorzaakanalyse duidelijk te profileren moet dit als een expliciete stap worden opgenomen in het auditproces. In het audithandboek kan bijvoorbeeld een overzicht van de toe te passen technieken voor oorzaakanalyse worden opgenomen en de fasen waarin deze kunnen of moeten worden toegepast. Tevens dient aandacht te worden besteed aan de onderbouwing en vastlegging van de oorzaakanalyse in het auditdossier.

Kennis en vaardigheden van de auditor

Wij zien een systematisch onderbouwde oorzaakanalyse vooral als een gezamenlijk proces van auditor en auditee en mogelijk andere (ervarings)deskundigen, waarin de kennis van de auditee van het betreffende auditobject een grote rol speelt. Bijkomend voordeel kan zijn dat de auditee de uiteindelijke aanbevelingen beter zal accepteren.



De auditor of het auditteam dient in staat te zijn om het proces van de uitvoering van een oorzaakanalyse te faciliteren. Hierbij valt te denken aan een workshop waarbij verschillende technieken voor oorzaakanalyse worden toegepast. Mogelijk dienen auditors aanvullende trainingen met betrekking tot het faciliteren van bijeenkomsten te volgen. In *tabel 1* is invulling gegeven aan de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn voor een IAF om een oorzaakanalyse in de auditwerkzaamheden op te nemen.

Randvoorwaarde	Omschrijving
Beleid	Een aanvulling op het traditionele op assurance gerichte auditbeleid, met specifieke aandacht voor oorzaakanalyse; gebaseerd op de IIA Standaard voor oorzaakanalyse
Communicatie	Uitdragen van de oorzaakanalyse als 'product'. Wat mag de business van audit verwachten? Wat is de rol van de auditee in het oorzaakanalyseproces?
Kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis van methoden voor oorzaakanalyse • Vaardigheden in faciliteren van workshops • Creativiteit en analytisch vermogen
Proces	Aandacht voor oorzaakanalyse in alle stappen van het auditproces met het zwaartepunt in de sollicitatie waarbij de business nadrukkelijk betrokken wordt

Tabel 1. Randvoorwaarden om de oorzaakanalyse in de auditwerkzaamheden op te nemen

Methoden

Voor het uitvoeren van een oorzaakanalyse in een audit zijn meerdere methoden geschikt. Indien voldoende gegevens beschikbaar zijn, kan het effect van de oorzaakanalyse worden versterkt met statistische analyses. Hierna volgen drie methoden die samen met de opdrachtgever/auditee gebruikt kunnen worden: de Five Why's, het visgraatdiagram en het interrelati-onship diagram (ID).

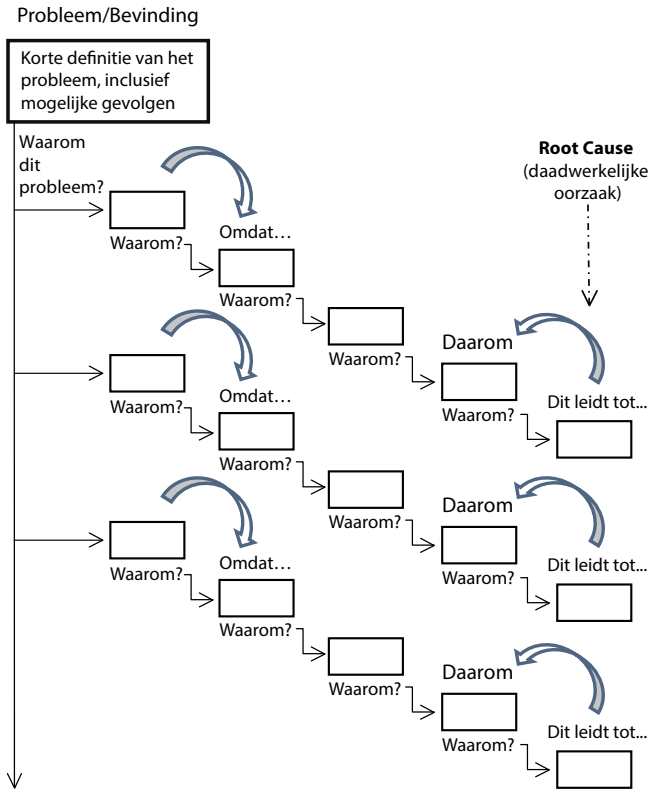
De Five Why's

Bij de toepassing van de Five Why's-methode stelt de auditor open en waaromvragen tot er geen antwoord meer kan worden gegeven (Stan & Rinkel, 2013²). In de praktijk is gebleken dat het vijf maal stellen van vervolgvragen op een initiële vraag vaak leidt tot nieuwe inzichten (Gano, 2008³; Andersen, 2009⁴). Deze werkwijze stimuleert de geïnterviewden na te denken over de werkelijke oorzaken van een bepaalde problematiek. Door het stellen van (vervolg)vragen wordt de 'keten van oorzakelijkheid' in kaart gebracht en de ware oorzaak getraceerd.

Voorbeelden van waaromvragen zijn:

- Waarom heeft dit probleem plaats gevonden?
- Waarom hebben de controles in het proces het probleem niet kunnen voorkomen?
- Waarom hebben deze controles het probleem niet voorkomen?

De Five Why's is een van de meest eenvoudige methoden voor oorzaakanalyse om de symptomen, effecten en de uiteindelijke feitelijke oorzaken van een probleem in kaart te brengen (Stan & Rinkel, 2013⁵). Deze methode is vooral geschikt voor



Figuur 1. Sjabloon van de Five Why's-methode

eenvoudige vraagstukken/bevindingen. Zie *figuur 1* voor een visualisatie van het toepassen van de Five Why's. Bij het toepassen van deze methode gelden de volgende aandachtspunten:

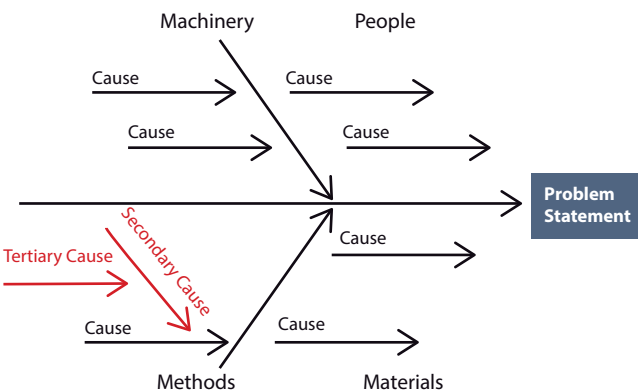
- Vanaf het begin tot het eind moet een 'oorzaak- en gevolg'-pad opgesteld kunnen worden. Dit pad moet het verband tussen de oorzaken inzichtelijk maken:
 - doordat bij elke oorzaak de 'omdat'-test leidt tot de onderliggende oorzaak;
 - door bij elke onderliggende oorzaak de 'dit leidt tot'-test naar de bovenliggende oorzaak verwijst (zie pijltjes omhoog in *figuur 1*).
- Om de 'oorzaak-en-gevolgrelatie' echt aan te kunnen tonen is bewijsmateriaal nodig. Dit kan kwantitatief, maar ook kwalitatief van aard zijn. De praktijk wijst uit dat een kwalitatieve plausibele redenering, die door de betrokkenen wordt gedeeld, veelal voldoet.

Het Visgraatdiagram ('cause and effect'-diagram)

Het visgraatdiagram is een grafische methode om inzicht te krijgen in de relatie tussen oorzaak en probleem. Deze methode kan zowel bij eenvoudige als complexere vraagstukken toegepast worden. De mogelijke oorzaken worden ingedeeld in categorieën in een overzicht dat lijkt op een visgraat.

Het startpunt bij deze methode is om als auditteam samen met de auditee te brainstormen over de mogelijke oorzaken van een bevinding. Deze mogelijke oorzaken worden geplot op de 'hoofdgraten' van het diagram en vormen de oorzakcategoriegroepen voor verdere analyse. Vervolgens analyseert het auditteam samen met de auditee deze oorzakcategoriegroepen om te komen tot onderliggende oorzaken. Deze onderliggende oorzaken worden onder de hoofdoorzaak gegroepeerd. Indien nodig, kunnen ook nog verdere onderliggende oorzaken worden geïnventariseerd. Daarna worden de geïnventariseerde mogelijke oorzaken geprioriteerd. Dit leidt vervolgens tot een ranglijst van oorzaken. De top van deze ranglijst geeft aan wat de beste kandidaten zijn voor de feitelijke oorzaken en worden als eerste nader onderzocht.

Figuur 2 geeft het visgraatdiagram visueel weer waarbij als mogelijke oorzaak de categorieën 'Machinery', 'People', 'Methods' en 'Materials' zijn gedefinieerd. Dit kunnen in de praktijk dus ook modellen met andere gedefinieerde oorzakcategoriegroepen zijn.



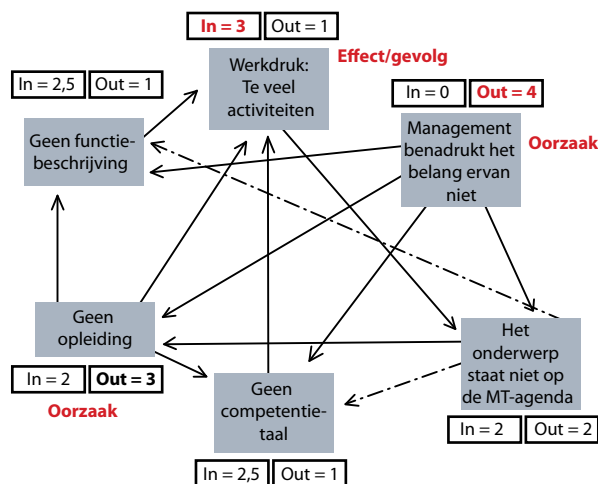
Figuur 2. Sjabloon van een visgraatdiagram

Het Interrelationship diagram

Het interrelationship diagram is ontworpen om de verweven causale verbanden van een complex probleem te verduidelijken en om vervolgens de juiste oplossing voor het probleem te kunnen identificeren (Doggett, 2005⁶, Andersen e.a., 2006⁷, Charantimath, 2011⁸). Deze methode is geschikt voor complexe problemen.

Bij het interrelationship diagram worden de onderling samenhangende factoren van een probleem onderzocht en grafisch inzichtelijk gemaakt. Deze methode stimuleert om in meerdere richtingen te denken. Zo kunnen de meest kritieke factoren van een probleem op een natuurlijke manier naar voren komen.

De eerste stap bij het toepassen van een interrelationship diagram is om alle mogelijke factoren die met het probleem te maken hebben in een cirkel op een bord te plakken. Vervolgens wordt bij elke factor bepaald of een oorzaak-gevolgrelatie aanwezig is tussen een of meerdere factoren op het bord. De elementen met de meest *uitgaande* pijlen (dus de



Bevinding: geen eenduidige belegging van taken, verantwoordelijkheden waardoor het werk inefficiënt wordt uitgevoerd.

Figuur 3. Uitgewerkt voorbeeld van de toepassing van het interrelationship diagram

factor die tot de meeste gevolgen leidt) zijn mogelijke oorzaken van het probleem en vereisen een nadere analyse. Dat kan bijvoorbeeld door middel van de Five Why's-methode of het visgraatdiagram (Stan & Rinkel, 2013⁹). In *figuur 3* is een voorbeeld van een oorzaakanalyse met behulp van interrelationship diagram weergegeven.

Kunnen modellen de oorzaakanalyse ondersteunen?

Bij een oorzaakanalyse zoals het visgraat- of interrelationship diagram kunnen bestaande modellen gebruikt worden als basis. Kort gezegd komt het er dan op neer dat de basisoorzaak vanuit een theoretisch model wordt ingebracht en dit verdere aanknopingspunten biedt voor nadere analyse en inventarisatie van dieperliggende oorzaken.

In het uitgebreidere artikel op de IIA-website wordt ingegaan op de volgende modellen die kunnen worden gebruikt als basis:

- de Integriteitsster van Muel Kaptein met betrekking tot integriteit/cultuur en gedrag;
- het COSO-ERM-model als control framework;
- het 7S-model van McKinsey als managementmodel voor de interne organisatie.

Samenvatting en conclusie

Wanneer een IAF besluit om de oorzaakanalyse toe te voegen aan de auditaanpak is hiervoor in het beleid een aantal aanpassingen nodig. Belangrijke punten zijn het beschikbaar stellen van tijd en auditors op te leiden in de kennis van oorzaakanalyses en het faciliteren van workshops. Daarnaast dient de IAF de nieuwe aanpak ook te communiceren aan de opdrachtgevers binnen de organisatie.

Vanuit de theorie is een aantal methoden geschikt om toe te passen om op deugdelijke wijze de onderliggende oorzaak van een probleem te kunnen achterhalen. In dit artikel zijn de Five Why's, het visgraatdiagram en het interrelationship diagram behandeld.

Of een auditor ook daadwerkelijk een expliciete en gestructureerde oorzaakanalyse moet gaan toepassen hangt af van de complexiteit van het probleem en de prioriteit die het management aan de oplossing daarvan geeft. Wanneer een probleem complex is, ligt het voor de hand om eerst met de opdrachtgever te bespreken of er voldoende prioriteit is om een nader onderzoek naar de oorzaken op te starten. Een oorzaakanalyse is het meest effectief wanneer deze wordt uitgevoerd in een groep met deskundigen en betrokkenen. <<

Noten

1. IIA Practice Advisory 2320-2: Root Cause Analysis, december 2011.
2. Stan, F.A. en J. Rinkel, *Toepassing van Root Cause Analysis methoden in diagnostische audit op problematiek in falende IT-projecten*, Referaat 2013.
3. Gano, D. L., *Apollo Root Cause Analysis – A New Way of Thinking*, Apollonian Publications, LLC, 2008.
4. Andersen, S., 'Root Cause Analysis: Addressing Some Limitations of the 5 Whys', *Quality Digest, Inside FDA Compliance*, <http://www.qualitydigest.com/inside/fda-compliance-news/root-cause-analysis-addressing-some-limitations-5-whys.html#>, 17-12-2009.
5. Idem 2.
6. Doggett, A. M., 'Root Cause Analysis: A Framework for Tool Selection', *Quality Management Journal*, vol. 12, no. 4/ 2005, ASQ.
7. Andersen, B. en B. Fagerhaug, *Root Cause Analysis: Simplified Tools and Techniques*, ASQ Quality Press, Milwaukee, 2006.
8. Charantimath, P.M., *Total Quality Management*, Pearson Education, 2nd edition, 2011.
9. Stan, F.A. en J. Rinkel, *Toepassing van Root Cause Analysis methoden in diagnostische audit op problematiek in falende IT-projecten*, Referaat 2013.

Reageren op dit artikel...

Reacties op dit artikel zijn van harte welkom en kunnen gestuurd worden naar: e.g.tesselaar@rn.rabobank.nl, F.A.Meer@rn.rabobank.nl, Harry_kruk@deltalloyd.nl, jaccovaneerden@gmail.com en PHartog@svb.nl.

Alles lezen...

Een uitgebreidere versie van dit artikel is opgenomen op www.ii.nl waarbij ook wordt ingegaan op veel gehanteerde modellen bij oorzaakanalyse en waar praktijkvoorbeelden worden gegeven.



Dit artikel is geschreven door de IIA-werkgroep Root Cause Analysis, bestaande uit Lia Tesselaar (auditmanager Rabobank), Alina van Meer-Stan (IT- en operational auditor Rabobank), Harry Kruk (projectleider Solvency II auditprogramma Delta Lloyd Groep), Jacco van Eerden (projectmanager Albert Heijn bv) en Peter Hartog (clustermanager bij de Auditdienst van SVB).



Doorgevlogen

De waarde van ervaring

JOOST VAN DE GRIENDT

Scriptum Publishers

ISBN 9789082266900

€ 22,95

Toen op 15 maart 1996 de vliegtuigfabriek Fokker failliet ging, betrad bij benadering 100.000 jaar ervaring de arbeidsmarkt. Ervaring in alles wat er komt kijken bij het ontwikkelen, fabriceren en verkopen van razend complexe en hoogwaardige systemen. Ervaring die, anders dan velen verwacht hadden, niet teloor ging met de val van Fokker, maar doorvlog naar andere bedrijven en sectoren, om daar nieuwe toepassingen te vinden, opnieuw tot waarde te worden gebracht.

In dit boek doet Joost van de Griendt wat niemand hem voordeed: hij volgt die ervaringen en hun dragers. Wie zijn de mensen die vanuit deze ene ervaringsbron, Fokker, doorvlogen? Welke bagage namen zij met zich mee? Hoe verging het hen? Wat betekende hun ervaring voor hun carrière sindsdien? Welke invloed hadden zij en hun ervaring op de bedrijven waar ze emplooi vonden en op de Nederlandse economie? Zijn daar lijnen in te ontdekken, lessen uit te leren, inzichten aan te ontleen, conclusies aan te verbinden?

De auteur interviewde ruim dertig voormalige managers en directeurs van Fokker. Zij verhalen over de alledaagse en vaak weerbarstige praktijk van leiderschap en algemeen management. Over samenwerking, verbondenheid en trots. Over de kracht en kwetsbaarheid van informele organisaties. Over het belang van bevlogenheid, lef en vechtlust.



Helweek

7 dagen die je leven veranderen

Eerlijk over later

ERIK BERTRAND LARSEN

Boom

ISBN 9789024403264

€ 24,95

Helweek is geschreven door de Noorse mental trainer Erik Bertrand Larssen en een absolute sensatie in Noorwegen. De verkoop breekt alle records. Wereldwijd zijn de vertaalrechten inmiddels al aan zestien landen verkocht, waaronder de VS en Engeland.

De dagen vliegen. De weken vliegen. De jaren vliegen. Als we geluk hebben, leven we een onvoorstelbare hoeveelheid weken. Maar hoeveel van die weken kun jij je herinneren? Van welke weken heb je het meest geleerd? In welke weken heb je iets bereikt? Welke weken waren belangrijk? Welke weken brachten je dichterbij je doel, je droom?

Dit boek neemt je mee in de belangrijkste week van je leven. Zeven dagen lang sta je om vijf uur op, je slaat één nacht slapen over en kijkt geen televisie. Hoe alle extra uren die dat oplevert ingevuld gaan worden, moet elke lezer groten-deels zelf weten, schrijft de auteur. Je stapt uit je comfortzone, je doorbreekt je dagelijkse routine en leert verder reiken dan normaal. Als je tachtig jaar wordt, heb je in totaal 4160 weken geleefd. Helweek is een week die daar met kop en schouders bovenuit steekt. Doe alles waarvan je weet dat je het zou moeten doen – in één enkele week!



Versnellen!

Hoe je tegelijk kunt consolideren en innoveren

JOHN KOTTER

Business Contact

ISBN 9789047007807

€ 19,99

Niets is moeilijker in een bedrijf dan je concentreren op groei en consolidatie, en dan tegelijkertijd ook nog alert blijven op nieuwe ontwikkelingen. Zelfs als je direct je strategie bijstelt, ben je vaak niet slagvaardig genoeg. Veranderingsmanagementexpert John Kotter legt in dit boek uit dat de bedrijfshiërarchie de boosdoener is: die is het hart van je bedrijf, maar is domweg niet toegesneden op een werkelijkheid waarin verandering de norm is.

Kotters revolutionaire idee is een dual besturingssysteem: enerzijds een effectieve hiërarchie die groei mogelijk maakt, anderzijds een open netwerkstructuur die tijdig de organisatie bijstuurt. Deze twee kanten van dezelfde managementpraktijk creëren een structuur die duurzaam meegroeit met veranderende markten.

Met behulp van vijf principes en acht 'versnellers' maakt de auteur dit idee praktisch uitvoerbaar, in grote en kleine organisaties.

John Kotter is hoogleraar Leadership aan de Harvard Business School en auteur van zeventien boeken, waaronder *Onze ijsberg smelt!* Hij wordt algemeen beschouwd als dé expert in veranderingen. Hij ontving in 2009 een Lifetime Achievement Award voor zijn invloed op 'learning and performance in organizations'.



Upgrade voor de internal auditor: **auw** of **wow**?

Bestuurders noch toezichhouders van organisaties van enige maatschappelijke importantie kunnen zich het ontbreken of niet goed functioneren van een IAD in het huidige tijdsbestek permitteren.

Waar tot voor kort het beschikken over een interne auditdienst (IAD) als een soort – soms overbodige – luxe werd beschouwd, is dit beeld recentelijk drastisch bijgesteld. Met ‘dank’ aan de majeure bedrijfsproblemen, zoals bij Imtech en BAM. Daarmee openbaren zich voor internal auditors unieke kansen om hun rol binnen organisaties te upgraden. De auditor kan organisch doordringen tot het bestuur van de organisatie, in directe lijn met commissarissen acteren en een nieuwe rol opeisen. Kortom, een uniek nieuw speelveld dient zich aan, de internal auditor als businesspartner van het bestuur en het toezicht daarop.

Een geweldige kans, maar met dito downside. Bestuur en toezichhouders zouden rustiger kunnen slapen met een IAD. Of ze dat echt moeten doen is maar de vraag. Want het gaat uiteindelijk niet om het simpele bestaan ervan, maar om het functioneren. Een ‘papieren’ bestaan kan zelfs disfunctioneel zijn wanneer het enkel bedoeld is als dekmantel of mooie sier naar binnen- of buitenwacht. De lakmoesproef van ‘hoe goed functioneert u eigenlijk?’ geldt uiteraard voor elke functie binnen een organisatie. Maar typisch bij paradigma shifts, zoals thans bij de auditrol, verdient deze vraag een gedegen respons.

In dit verband is de ontwikkeling belangrijk die de internal auditor de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. De internal auditor is allang niet meer de verlengde arm van de externe accountant. Bij goed functioneren werken beiden weliswaar in concert samen, maar zijn daarmee niet per se elkaars maatjes. Zowel de interne als de externe auditor onderzoeken belangrijke aspecten van de bedrijfsvoering. Dergelijke kwaliteitsassessments kunnen liggen op het gebied van de AO/IC, compliance, procesefficiency en -effectiviteit, risicoafweging, ICT, cultuur (integriteit en ethiek!) en de duurzaamheid van het business- en verdienmodel. Feitelijk voegt de internal auditor met zijn werk comfort (assurance) toe, waarmee de kans dat deze kernzaken op orde zijn hoger ligt.

De internal auditor moet zich echter in een zeer breed krachtenveld verdiepen en dat roept altijd de vraag op: is dit niet een recept voor de volgende verwachtingskloof en teleurstelling? De opwaardering van de internal auditrol biedt de beroepsgroep legio kansen. Wanneer echter onvoldoende met de stakeholders wordt gecommuniceerd wat redelijkerwijs wel of niet kan worden verwacht, is het niet de vraag óf we in de negativiteit van de discussie over accountancy worden meegenomen, maar enkel wánnere dat het geval zal zijn. De onderscheidende succesfactor van internal auditors ligt hierbij op het persoonlijke en relationele vlak en de sociale vaardigheden, niet zozeer op de hygiënefactor van de professionele bekwaamheden.

Alleen een stevige en extravert gerichte persoonlijkheid kan de bedoelde slag maken: iemand die met (conflict)relaties kan omgaan, iemand die van nature afdwingt, iemand die het lef heeft het onbespreekbare te bespreken. De discussie gaat nu te veel over de ophanging in de organisatie. Wel of niet onder de CFO, wel of geen directe lijn naar het audit committee?

De winst voor de internal auditor ligt evenwel niet in het protocollaire gebied, maar in de wijze waarop aan zijn taken inhoud wordt gegeven. Een sterke interne auditor zal niet enkel via het protocol regelen dat hij iets kan melden, maar zal ook opties organiseren, zoals een professioneel netwerk met alternatieven en contacten. Opdat hij zich zelfstandig voelt en nimmer door puur persoonlijke afwegingen wordt tegengehouden om te benoemen wat benoemd moet worden.

Tjeu Blommaert is onder meer hoogleeraar Bedrijfseconomie aan de Universiteit Maastricht en partner in deeltijd bij accountantskantoor Crowe Horwath Foederer.

Transfer pricing: werk aan de winkel voor IA!

“Transfer pricing? Dat is de verantwoordelijkheid van onze fiscale afdeling!” De fiscaal verantwoordelijke zorgt er veelal voor dat de benodigde transfer pricingdocumentatie voldoet aan de fiscale vereisten. Maar wie controleert of de dagelijkse praktijk conform het gedocumenteerde transfer pricingsysteem blijft opereren? Wie constateert tijdig afwijkingen die kunnen leiden tot naheffingen of boetes in geval een belastingonderzoek?

Ondernemingen met internationale vertakkingen hebben veelal grensoverschrijdende transacties met groepsmaatschappijen (intercompany transacties). Fiscale wet- en regelgeving schrijft voor dat deze transacties tegen een zakelijke vergoeding moeten plaatsvinden. De bewijslast om aannemelijk te maken dat intercompany transacties tegen een zakelijke vergoeding plaatsvinden rust in eerste instantie bij de onderneming. De consequentie is dat ondernemingen hun transfer pricingsysteem en onderbouwing voor de zakelijkheid van de vergoedingen (en daarmee de interne winstverdeling) zullen moeten documenteren. Dit vraagstuk staat hoog op de agenda van fiscale autoriteiten en heeft dus volop de aandacht van tax directors. In de praktijk wordt de verantwoordelijkheid voor het opstellen van transfer pricingdocumentatie vaak bij de fiscale afdeling gelegd. Logisch, daar ligt immers de vereiste fiscaaltechnische expertise.

Reëel risico

Maar wie houdt er nu in de gaten of de dagelijkse operaties (nog) in overeenstemming met het beoogde transfer pricingsysteem en de documentatie plaatsvinden? De praktijk leert dat fiscaal verantwoordelijken vooral gericht zijn op het opstellen van een transfer pricingsysteem en -documentatie. Er is vaak minder tijd en aandacht beschikbaar voor implementatie en voor de processen en procedures die noodzakelijk zijn om compliance in de dagelijkse uitvoering te valideren. Stel je hebt als onderneming je transfer pricingsysteem en do-

documentatie perfect op orde. Loop je dan nog een risico op dit vlak? Absoluut! Een transfer pricingsysteem dat op papier de toets der kritiek doorstaat maar in de dagelijkse praktijk niet wordt nageleefd, creëert een reëel risico van een naheffing of boete in geval van een belastingcontrole. Dit risico heeft te maken met de volgende twee hardnekkige misverstanden:

- als transacties tussen groepsmaatschappijen zijn gedocumenteerd voldoet een organisatie aan wet- en regelgeving;
- de fiscaal verantwoordelijke regelt zaken op het gebied van belastingen, dus ook transfer pricing.

In dit artikel bespreken we welke elementen het niveau van beheersing rondom transfer pricing kunnen vergroten. Zeker voor organisaties die onder het Horizontaal Toezicht-regime met de Belastingdienst vallen is het op orde hebben en houden van een goed niveau van fiscale beheersing, ofwel het door de Belastingdienst genoemde tax control framework – en dus ook een transfer pricing control framework – een randvoorwaarde.

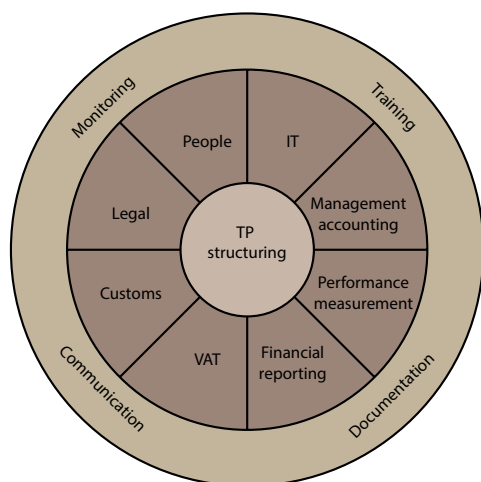
Verder dan beleid en documentatie

Vraag je fiscaal verantwoordelijke of hij compliant is op het gebied van transfer pricing. Naar alle waarschijnlijkheid is het antwoord dat ter onderbouwing van de intercompany transacties transfer pricingbeleid en documentatie is opgesteld. Vraag daarna door op welke wijze aandacht wordt gegeven aan de naleving van het transfer pricingbeleid en de documentatie. Dan blijkt waarschijnlijk dat deze vraag lastiger te beantwoorden is.

De realiteit is dat het voor veel ondernemingen niet duidelijk is of de uitvoering en financiële verwerking van hun transac-



ties in lijn zijn met de opgestelde transfer pricingdocumentatie, en of zij hierdoor onbewust (substantiële) risico's lopen. Risico's zijn bijvoorbeeld een discrepantie tussen de documentatie en de werkelijkheid, naheffingen en boetes van de Belastingdienst. Maar ook onvoldoende informatie om onzekere belastingposities goed in te schatten in de jaarrekening en additionele compliancekosten door tijdrovende analyses en correcties aan het einde van het jaar. Daarom is ons standpunt: een onderneming handelt pas in overeenstemming met wet- en regelgeving als enerzijds het transfer pricingsysteem en de documentatie op orde zijn en anderzijds maatregelen zijn genomen om te waarborgen dat de dagelijkse uitvoering in de wereldwijde organisatie in overeenstemming met die documentatie is en dat dat ook te valideren is.



Figuur 1. De reikwijdte van een transfer pricingstructuur

Internal Audit heeft een verantwoordelijkheid

In de beleving van velen geldt dat transfer pricing een fiscaal vraagstuk is en daarmee het domein van de fiscale afdeling. Er zijn twee argumenten waarom het noodzakelijk is dit onderwerp vanuit een breder perspectief te benaderen.

Hiervoor hebben we geconcludeerd dat het terrein van transfer pricing zich uitstrekt over meerdere fasen, te weten (1) het vaststellen van het transfer pricingsysteem en de documentatie daarvan, (2) de implementatie en (3) periodieke monitoring van de intercompany transacties en het transfer pricingsysteem; met als doel correcte jaarverslaggeving en een correcte aangifte vennootschapsbelasting.

De expertise die nodig is om tot een goed ontwerp en juiste documentatie van een transfer pricingsysteem te komen is wezenlijk anders dan de kennis die nodig is om correcte implementatie en monitoring te waarborgen. Voor het eerste is fiscaaltechnische kennis vereist. Implementatie en monitoring zijn daarentegen multidisciplinaire beheersingsvraagstukken en vragen kennis van (financiële) processen, administratieve organisatie en beheersingsmaatregelen. Twee volstrekt verschillende vakgebieden die veelal niet in één persoon of één afdeling vertegenwoordigd zijn.

Daarnaast overstijgt de implementatie en monitoring van een transfer pricingsysteem het terrein van de fiscale afdeling. De financiële afdeling moet worden betrokken om te bepalen hoe het transfer pricingbeleid praktisch wordt verwerkt in de kostprijscalculatie, de juridische afdeling dient de transfer pricingsystematiek te verankeren in contracten tussen groepsmaatschappijen, de commerciële afdeling moet worden geïnformeerd over de toepassing van het transfer pricingbeleid, en zo zijn er nog diverse voorbeelden denkbaar. Kortom, het transfer pricingvraagstuk raakt de bredere organisatie en overstijgt de fiscale afdeling. *Figuur 1* maakt inzichtelijk hoe centraal transfer pricing in een organisatie staat en welke af-

delingen betrokken zijn bij het vraagstuk van transfer pricing. De buitenste ring reflecteert de monitoringactiviteiten die noodzakelijk zijn om te borgen dat het transfer pricingsysteem correct en consequent wordt toegepast.

Wie heeft binnen een onderneming kennis van administratieve organisatie, processen en beheersingsmaatregelen en is in staat deze te koppelen aan fiscaaltechnische transfer pricingkennis? Wie heeft de reikwijdte en het mandaat om in de bredere organisatie in te grijpen? En wie is optimaal geëquipeerd om bij te dragen aan de verbetering van de kwaliteit, efficiëntie en effectiviteit van complianceprocessen op het gebied van transfer pricing? De internal auditor kan hierin een fundamentele rol vervullen.

Hoe kan IA de onderneming helpen?

Nu duidelijk is dat de implementatie en monitoring van belang

1. Controleomgeving

Dit element richt zich op de controleomgeving van een onderneming bezien vanuit het perspectief van transfer pricing. Vraagstukken die zich hier voordoen zijn: wat is de attitude van de organisatie omtrent compliance en interne beheersingsvraagstukken in het algemeen en tax/transfer pricing specifiek? En hoe past transfer pricing in de bredere fiscale en businessstrategie? Beheersingsmaatregelen omtrent transfer pricing bestaan niet afzonderlijk, maar zijn ingebed in diverse overige bedrijfsprocessen binnen een onderneming en er bestaat een onderlinge afhankelijkheid tussen de (kwaliteit van) de verschillende processen.

2. Risicoanalyse

In hoeverre heeft de onderneming de risico's op het gebied van transfer pricing in kaart gebracht, daarbij in acht nemend wat de mate van complexiteit is van een transfer pricingstruc-

Een transfer pricingsysteem dat in de praktijk niet wordt nageleefd, creëert het risico van een boete

zijn voor een goed werkend transfer pricingsysteem en helder is dat deze verantwoordelijkheid niet alleen bij de fiscale functie kan worden gelegd, komt de volgende vraag op: hoe maak je transfer pricingimplementatie en monitoring concreet? Welke elementen moet een onderneming adresseren om een robuuste set beheersingsmaatregelen op het gebied van transfer pricing te definiëren? Wij adviseren organisaties om langs de lijnen van de volgende acht elementen interne beheersingsmaatregelen te definiëren.

tuur, het volume van de transacties, het aantal betrokken landen en de mate waarin organisatieveranderingen hebben plaatsgevonden die mogelijk een impact hebben op transfer pricingtransacties? Op grond van deze informatie kan een onderneming een inschatting maken van het risico dat de dagelijkse uitvoering afwijkt van het gedocumenteerde transfer pricingsysteem. Het spreekt voor zich dat een hoger risico-profiel vraagt om een meer uitgebreide set van beheersingsmaatregelen.

advertentie

CPI
RISK FINANCE
GOVERNANCE



Ga naar www.MeetCPI.com
en ontdek hoe CPI u van
dienst kan zijn.

The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

3. Structuur & governance

Het element structuur & governance richt zich op de wijze waarop de organisatie is gestructureerd rondom transfer pricing. Hierbij valt onder meer te denken aan de interactie tussen de verschillende disciplines (onder andere fiscaliteit, financieel, risk management) en het expliciet maken van rollen en verantwoordelijkheden (controleren, informeren, rapporteren, beslissen) op het gebied van transfer pricingimplementatie, respectievelijk -monitoring.

4. Communicatie & educatie

Dit element richt zich op communicatie, waaronder het informeren en trainen van de bredere organisatie (op welke wijze worden medewerkers geïnformeerd over de transfer pricingstructuur en de consequenties van hun handelen?) met als doel te voorkomen dat werknemers transacties initiëren of verantwoordelijkheden op zich nemen die (onbedoeld) de transfer pricingstructuur ter discussie stelt.

5. Specifieke transfer pricing beheersingsmaatregelen

De interne beheersingsmaatregelen onder dit element richten zich heel specifiek op het mitigeren van de risico's die samenhangen met de transfer pricingtransacties zelf, de wijze waarop de prijsstelling tot stand komt, de analyse van de werkelijke resultaten aan het einde van het jaar en de maatregelen die het management heeft genomen om de kwaliteit van de transfer pricingprocessen te monitoren.

6. Budgetbetrouwbaarheid

Interne verrekenprijzen worden veelal aan het begin van het jaar bepaald op basis van budgetinformatie zoals gebudgetteerde omzet en gebudgetteerde kostenniveaus. Hoe nauwkeuriger en beter voorspelbaar deze budgetinformatie is, hoe betrouwbaarder de daarop gebaseerde transfer prices zijn. Tegen die achtergrond is het van belang de beheersingsmaatregelen op het gebied van budgetbetrouwbaarheid te evalueren.

7. Informatietechnologie

De definitie van de beheersingsmaatregelen rondom transfer pricing is sterk afhankelijk van de inrichting van IT. Uit de praktijk blijkt dat er veelal een wens is om transfer pricinginformatie uit ERP-systemen te genereren, maar dat deze systemen er niet altijd op zijn ingericht om de juiste informatie te verschaffen. Het gevolg is intensief gebruik van applicaties als Excel om interne verrekenprijzen te berekenen, controleren en analyseren. Dit geeft een aanvullende noodzaak om aandacht te geven aan zaken als toegangsbeveiliging, data-retentie, versiebeheer, et cetera. De betrokkenheid van Internal Audit kan een impuls geven aan het inrichten en verbeteren van de IT omtrent transfer pricing.

8. Validatie & controle

Om een set beheersingsmaatregelen optimaal te laten functioneren, moet de werking hiervan periodiek getoetst en teruggekoppeld worden naar de (interne)belanghebbenden. Daarnaast is van belang dat wordt vastgesteld wie de verantwoordelijkheid draagt voor het onderhoud van deze beheersingsmaatregelen; Internal Audit is in deze een belangrijke partij en katalysator om verbeteringen in gang te zetten die bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de processen.

Conclusie

Het is onvoldoende om alleen aandacht te hebben voor transfer pricingbeleid en -documentatie vanuit een fiscale invalshoek. Om transfer pricingrisico's goed te kunnen beheersen, is het advies om ook aandacht te besteden aan de uitvoering van het transfer pricingsysteem, dat wil zeggen aandacht voor de implementatie en monitoring. Dit is een beheersingsvraagstuk dat zich op het vlak van Internal Audit bevindt.

Om transfer pricingimplementatie en -monitoring concreet te maken hebben wij acht elementen van een transfer pricing control framework gedefinieerd. Door deze elementen te adresseren en hieruit de juiste beheersingsmaatregelen te definiëren, kan een onderneming beter in overeenstemming met het gedocumenteerde transfer pricingsysteem (blijven) handelen. En op deze manier het risico verminderen dat de onderneming wordt geconfronteerd met onverwachte fiscale naheffingen en boetes. Met een goed werkend transfer pricing control framework kan een onderneming met vertrouwen een belastingcontrole tegemoet zien. <<



Petra Robben werkt bij PwC en is director in de internationale controlepraktijk. Naast de (wettelijke) accountantscontrole van internationaal opererende organisaties, heeft zij een rol in de ontwikkeling van het vakgebied Transfer Pricing Compliance & Control.



Susanne Verloove werkt bij PwC in de transfer pricingpraktijk. Zij signaleert dat ondernemingen tegen implementatievraagstukken aanlopen. Dit heeft geleid tot een focus op transfer pricingimplementatie.

De maatschappij heeft op dit moment te maken met een data-explosie, ook wel aangeduid als Big Data. Welke kansen biedt deze ontwikkeling organisaties en de internal auditor en welke risico's zijn er aan verbonden?

Big Data analytics: kansen en risico's

De laatste jaren is er sprake van een enorme data-explosie, waarvan het einde nog niet in zicht is. Dit fenomeen wordt aangeduid met Big Data vanwege de grote opslag- en verwerkingscapaciteit die nodig is om deze datastroom op te slaan en te verwerken. In dit artikel wordt uiteengezet wat Big Data inhoudt en hoe dit fenomeen het werk van de auditor gaat beïnvloeden. Allereerst worden de relevante begrippen inzichtelijk gemaakt, als aanzet voor een gemeenschappelijk begrippenkader. Vervolgens worden de (toepassings)mogelijkheden behandeld van data-analyse en data mining en de hulpmiddelen die daarbij kunnen worden ingezet. Ten slotte wordt aandacht besteed aan de bijdragen die de internal auditor op dit terrein kan leveren.

Big Data, wat houdt het in?

Zoals hiervoor aangegeven ontleent Big Data de naam aan de opslagcapaciteit die nodig is om zeer grote hoeveelheden data op te slaan en te verwerken tot informatie. In *tabel 1* wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste Big Data-bronnen. Waren 25 jaar geleden de interne gegevens de grootste gegevensbron, sinds de komst van internet is dat volledig veranderd. Op dit moment verdubbelt de hoeveelheid data iedere twee jaar.

Big Data wordt gekenmerkt aan de hand van de volgende vier V's: volume, velocity, variety en veracity (vrij vertaald: hoeveelheid, snelheid, diversiteit en waarheidsgetrouwheid). De uitdaging met Big Data is te achterhalen welke data relevant zijn en informatie leveren met toegevoegde waarde voor de organisatie. Naast het begrip Big Data zijn de begrippen Open Data en Internet of things relevant.

- Open Data wordt veelal gedefinieerd als de onbewerkte (bron)gegevens die door de overheden (en bedrijfsleven) voor de maatschappij beschikbaar worden gesteld en verwerkbaar zijn voor onder meer analysedoeleinden. Een voorbeeld is de basisregistratie adressen en gebouwen (BAG).¹
- Internet of things is een begrip dat vooral wordt gebruikt voor data die worden gegenereerd door apparaten zoals navigatiesystemen, intelligente energiemeters, et cetera. Het is deze groep die verantwoordelijk is voor de data-explosie. In het verlengde daarvan ligt Internet of locations (locatieaanduidingen via postcode, coördinaten, GSM, GPS en 3G/4G).

Wat betekent Big Data voor de organisatie en auditor?

Bij Big Data gaat het om alle data die voor een organisatie beschikbaar zijn. Dat zijn de gegevens die opgeslagen zijn in de eigen informatiesystemen (zowel de proces- als de beheersystemen), alsook de data die verkrijgbaar zijn via internet (bijvoorbeeld de gegevens van en over concurrenten,

In-/extern	Transactiegegevens	Open data (Internet of content)	Communicatiegegevens (Internet of people)	Technische gegevens (Internet of things)
Intern (beschikbaar alleen voor de organisatie)	ERP-, workflowmanagement, documentmanagementsystemen, webportals, et cetera	Office, kennis- en bibliotheeksystemen, intranet, et cetera	E-mail	Logging-gegevens, TomTom (locatiegegevens), rfid
Extern (breed beschikbaar)		Wikipedia, websites, Open Data van overheid en bedrijven	Sociale media, Twitter, Facebook, LinkedIn, et cetera	Near field communication, Wifi en Bluetooth)

Tabel 1. Overzicht elementen Big Data



klanten, Open Data, et cetera). Big Data biedt kansen voor zowel de organisatie als de auditor. De organisatie krijgt door het combineren van de data uit de verschillende in- en externe bronnen verrijkte gegevens waardoor een gerichtere (markt) benadering mogelijk is. Zo zou de overheid met behulp van de eerdergenoemde BAG na kunnen gaan in welke wijken en in welk type woningen het meest wordt ingebroken. Hierdoor kan gerichtere actie worden ondernomen om inbraken te voorkomen en de pakkans van inbrekers te vergroten. Ook kan mogelijke fraude met studiefinanciering of huurtoeslag worden opgespoord door na te gaan in welke woningen bovengemiddeld veel mensen wonen.

De informatie die beschikbaar komt uit de interne (transactie) systemen (ERP, WFM, DMS en logfiles) biedt naast de mogelijkheid tot verbetering van de effectiviteit ook mogelijkheden tot efficiencyverbetering door procesoptimalisatie. Daarnaast kan de informatiebeveiliging worden verbeterd door analyse van logginggegevens van toegangspogingen tot websites, infrastructuur, fysieke locaties, et cetera.

De uitdaging voor de organisatie betreft niet alleen de hoeveelheid data, maar vooral het vaststellen van welke data relevant zijn voor de organisatie en wat het opslaan, ontginnen en verwerken waard zijn.

De auditor kan de organisatie op de volgende terreinen ondersteunen:

- vaststellen dat met het beschikbaar stellen van de Open Data en verwerking van Big Data geen wetgeving (bijvoorbeeld privacy) wordt overtreden;
- bijdragen aan de kwaliteitsborging van het proces van data mining;
- uitvoeren van data-analyses om de beveiliging, efficiency, effectiviteit en de aantoonbaarheid/controleerbaarheid van de informatievoorziening en de processen in de organisatie te helpen verbeteren.

Analysemethoden voor data

Door de jaren heen maken de data-analysemethoden dezelfde

ontwikkeling door als de hiervoor geschetste ontwikkeling in de data zelf. In de jaren tachtig was data-analyse vooral het terrein van de auditor, die met tooling als IDEA en ACL, ter ondersteuning van de financial auditor, data analyseerde. De toepassingen waren gericht op de data die via de transactiesystemen beschikbaar waren.

Er zijn diverse vormen van data-analyse: data-analyse, process mining, data mining en data analytics.

• Data-analyse

Data-analyse is het proces van inspecteren, opschonen, transformeren en modelleren van data, teneinde nuttige informatie te ontdekken, conclusies te formuleren en besluitvorming te ondersteunen. Data-analyse betreft het gericht zoeken naar verbanden en specifieke gegevens, bijvoorbeeld afwijkingen in gestructureerde gegevensverzamelingen.

Toepassingsgebieden voor de internal auditor: voorheen werd data-analyse binnen audit gebruikt om het proces van de jaarrekeningcontrole te vereenvoudigen door het automatiseren van gegevensgerichte controlewerkzaamheden (zoals verbandcontroles, detailcontroles en cijferbeoordelingen). Op dit moment zijn er ontwikkelingen waarbij data-analyse steeds meer gebruikt wordt bij het beoordelen van de effectiviteit van beheersmaatregelen zoals application controls, functiescheiding en autorisaties.

• Process mining

Process mining is een analysetechniek voor het analyseren van geautomatiseerde bedrijfsprocessen met behulp van event logs (logginggegevens van transactiesystemen ERP, WFM, DMS, et cetera). Bij process mining worden event logs gebruikt om van een proces geautomatiseerd een procesmodel te construeren. Deze procesmodellen geven inzicht in het werkelijke procesverloop (bestaan en werking), dat kan afwijken van de opzet.

Toepassingsgebieden voor de internal auditor: het geconstrueerde procesmodel geeft inzicht in de werkelijke uitvoering van de processen (transactiestromen, doorlooptijden,

When business works better, the world works better.

How do we build a better working world?

We start with the world that matters most to you.

The world of your business, your customers, your career, your community, your family.

The things that affect you and the things you affect.

One step at a time.

One insight at a time.

Because when business works better, the world works better.

How do we help to create better?

By inspiring trust in the capital markets and helping to keep them flowing.

By working with governments and businesses to foster sustainable, long-term growth.

Enduring growth.

By encouraging the development of the people who are – and will be – the builders, the visionaries and the achievers.

We're making it our purpose to help build a better working world.

Starting with yours.

Better begins here:
ey.com/betterworkingworld
[#betterworkingworld](https://twitter.com/betterworkingworld)



Soort analyse	Data-analyse	Process mining	Data mining/ Data analytics	Overige tooling (SIEM, techniek, Twitter en visualisatie)
Voorbeelden van tools	IDEA, ACL, Excel, BWISE, GRC-tooling van SAP of Oracle	ProM, Disco, ReflectOne PMOne, Nitro	SAS Statistica SPSS	Splunk, ArcSight, Qradar Twitonomy, MicroStrategy Analytics, VOS-viewer

Tabel 2. Overzicht voorbeelden van tools data-analyse, process en data mining

bottlenecks, functiescheidingen en afwijkingen). De internal auditor kan deze procesmodellen gebruiken om de effectiviteit en efficiëntie van de procesuitvoering te beoordelen.

• Data mining en data analytics

Data mining is het gericht zoeken naar (statistische) verbanden in gegevensverzamelingen met als doel profielen op te stellen voor wetenschappelijk of commercieel gebruik. Data mining richt zich op het ontginnen van data ten behoeve van voorspellingen. Met data mining kunnen gedrag en trends worden voorspeld en nog onbekende patronen worden ontdekt. Data mining wordt ook gebruikt om onverwachte zeer waardevolle informatie te vinden. De data zitten vaak diep weggestopt in bijvoorbeeld data warehouses. Bij data mining zie je de ontwikkeling dat er naast de gegevens uit de interne bronnen (transactiesystemen) steeds meer data worden gebruikt uit externe bronnen (internet en Open Data).

Toepassingsgebieden voor de internal auditor: data mining wordt in verschillende branches zoals overheid, verzekerings- en bankwezen toegepast, voor bijvoorbeeld de opsporing van mogelijk misbruik en/of fraude. Data mining in termen van business intelligence is bijvoorbeeld belangrijk voor organisaties in relatie tot hun klantenkring. Hiermee kan een beter inzicht in de behoefte van hun klanten worden verkregen en daarmee bijdragen tot het uitbreiden van de klantenkring en omzet. Binnen Internal Audit wordt data mining vooral gehanteerd bij de beoordeling van financiële rapportages door te zoeken naar 'afwijkende' transacties. Data analytics en data science zijn nieuwe begrippen die de huidige en meer wetenschappelijke benadering van data mining duiden.

Hulpmiddelen voor analyse van data

Zoals process mining een recente ontwikkeling is, zo zijn er ook actuele ontwikkelingen op het gebied van governance risk management en compliance (GRC) en security, information en event management (SIEM). Daarnaast is een ontwikkeling te zien in visualisatietooling. De visualisatietools zijn nuttig om de bomen door het bos weer te zien, zeker bij Big Data: een plaatje zegt nu eenmaal meer dan duizend woorden. Met bijvoorbeeld process mining en geovisualisatie kunnen goede inzichten worden verkregen in de locaties waar bijvoorbeeld pieken en/of knelpunten liggen (zie ook *tabel 2*).

De data-analysewerkzaamheden die worden uitgevoerd door de internal auditor in het kader van de governance en de jaar-

rekeningcontrole nemen in de toekomst toe. De nieuwe gegevens die beschikbaar komen, bieden meer mogelijkheden. De nieuwe hulpmiddelen (ook voor de gebieden GRC en SIEM) zijn vooral nuttig in het kader van de governance. Uiteindelijk zullen deze tools naar verwachting worden gebruikt door de eerste en vooral de tweede lijn. Internal Audit kan zich dan meer richten op de opvolging van aanbevelingen en oplossing van problemen (beide door de eerste lijn), die op basis van bevindingen door de tools worden gesignaleerd.

De rol van IA bij het data mining proces

Data mining maakt een ontwikkeling door naar business intel-

deze data belangen van derden (bedrijven of particulieren) worden geschaad. Op dit gebied kan de internal auditor een signaleringsfunctie hebben door tijdig aan te geven of de organisatie hier risico's loopt en of deze risico's in voldoende mate worden beheerst.

De ontwikkeling van data analytics biedt organisaties nieuwe mogelijkheden, zowel voor de beheersing als voor de verdere ontwikkeling van deze organisaties. De organisaties moeten zich bewust zijn van de data-explosie, de bijbehorende aandachtspunten en risico's en nagaan hoe zij daar hun voordeel mee kunnen doen. De internal auditor kan naast het gebruik-

Sinds de komst van internet is er veel veranderd. De hoeveelheid data verdubbelt iedere twee jaar

ligence en data analytics. De internal auditor kan een goede bijdrage leveren aan de kwaliteitsbeheersing van het gehele data mining proces. Bij de grote accountantskantoren zie je de ontwikkeling dat op het gebied van data mining steeds meer wiskundigen, statistici en econometristen worden aangetrokken. Deze functionarissen worden vaak data-analist of zelfs data-scientist genoemd. Mogelijk dat deze ontwikkeling ook plaats gaat vinden in organisaties en binnen Internal Audit.

Bij een data-analyse c.q. data mining- en data analytics-proces zijn de volgende stappen te onderkennen:

- analyse van de informatiebehoefte;
- ontwerp van de mogelijke toepassing, de business case;
- realisatie van de toepassing;
- evaluatie en testen van de gerealiseerde toepassing;
- gebruik en beheer van de gerealiseerde toepassing.

De internal auditor en met name de IT-auditor kan op basis van zijn opleiding en ervaring een second opinion geven bij het resultaat van iedere stap. Tevens kan hij aangeven of er sprake is van een goede borging en inbedding van het data analytics-proces binnen de organisatie.

Bij overheidsorganisaties die de hofleveranciers zijn van Open Data, kan de internal auditor een rol spelen bij het borgen van de kwaliteit van de data die als Open Data beschikbaar wordt gesteld. De auditor kan dan onderzoek doen naar het totstandkomings- en beschikbaarstellingsproces van deze Open Data. Andere aandachtspunten die samenhangen met Big Data en Open Data zijn de privacyproblematiek en de aansprakelijkheid. Door het combineren van verschillende gegevensbronnen kunnen gegevensverzamelingen ontstaan met privacygevoelige, tot individuele personen herleidbare, informatie. Door Open Data op een gedetailleerd niveau beschikbaar te stellen kunnen deze data relatief eenvoudig herleidbaar zijn tot individuele personen. Tevens is de kwaliteit (juistheid, volledigheid en tijdigheid) van de Open Data van belang. De organisatie die de Open Data beschikbaar heeft gesteld kan aansprakelijk worden gesteld, indien die Open Data geen eigendom is van deze organisatie en/of dat met het beschikbaar stellen van

maken van deze technieken voor audit, risicobeheersing en governance doeleinden, een rol vervullen bij het toetsen van de kwaliteit van het data analytics proces.. <<

Noot

1. In de BAG staan per adres (zie hiervoor bagviewer.pdok.nl) de belangrijkste gegevens van een pand geregistreerd (bijvoorbeeld de gebruiksfunctie en oppervlakte).

Reageren op dit artikel...

p.j.m.goeyenbier@minfin.nl



Piet Goeyenbier is auditmanager bij de Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën. Hij is lid van de Commissie Vaktechniek van IIA Nederland. Verder is hij als extern deskundige betrokken bij de AITAP (post-doctorale IT-audit)opleiding aan de Amsterdam Business School (UvA) en penningmeester van Ngi-NGN Regio Den Haag.

Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel. Collega drs. Hanifi Akcay RE (senior auditor bij ADR) dank ik hartelijk voor zijn bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel.

Nieuwe redactieleden stellen zich voor



Gezina Atzema

Na mijn studie agrarische economie aan de universiteit in Wageningen ben ik, na een korte periode als landbouwjournalist, in 1989 gaan werken bij het ministerie van Landbouw (nu onderdeel van het ministerie van Economische Zaken). Daar heb ik tot 2012 diverse functies bekleed in uitvoering, beleid, handhaving en audit. Toen in 2012 de ADR werd opgericht, kwam ik

'automatisch' terecht bij het ministerie van Financiën en zat ik ineens helemaal in de 'auditwereld'.

Na een korte aarzeling heb ik besloten er voor te gaan en echt het auditvak in te duiken. Te beginnen met de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de ESAA te Rotterdam. Momenteel ben ik bezig met mijn scriptie die ik eind dit jaar hoop af te ronden. Zitting hebben in de redactie van *Audit Magazine* beschouw ik als een mooi vervolg op de opleiding; contacten met vakgenoten, uitbreiding van mijn netwerk, op de hoogte blijven van vaktechnische ontwikkelingen, et cetera.

Ik woon samen met mijn man en onze twee kinderen in Waddinxveen. In mijn vrije tijd ben ik regelmatig op en rond de atletiekbaan te vinden.



Margot Hovestad

Na mijn studie bedrijfseconomie aan de Universiteit Tilburg heb ik bij NUON gewerkt. Daar is mijn interesse voor auditing ontstaan en in 2000 heb ik de opleiding Internal/Operational Auditing afgerond aan de ESAA.

Sinds 1999 werk ik bij Zorgverzekeraar VGZ, vanaf 2011 als auditmanager. Ik houd mij bezig met de auditplanning, het aan-

sturen van operational audits en het opstellen van het kwartaalrapport voor de auditcommissie en de raad van bestuur. Daarnaast ben ik contactpersoon/gesprekspartner van de directie en het management van een aantal bedrijfsonderdelen. Tijdelijk vervang ik vanaf augustus de teammanager Klant- en Zorgmarkt en krijg zo de mogelijkheid om mijzelf verder te ontwikkelen. Dit team brengt in kaart wat patiënten vinden van de zorg die zij krijgen: wat zijn hun wensen en behoeften, waar lopen zij tegenaan? Wij kijken door de bril van de klant en brengen deze kennis naar de organisatie.

Sinds de zomer ben ik redactielid bij *Audit Magazine*. Half september heb ik mijn eerste redactievergadering gehad en (de meeste) mederedactieleden ontmoet. Ik zie er erg naar uit om een bijdrage te leveren aan het magazine en leuke mensen uit de branche te ontmoeten!

Ik woon in Zutphen met man en twee kinderen. In mijn vrije tijd kook ik graag uitgebreid en bak taarten. Verder ontspan ik iedere week met yoga en meditatie.



Naeem Arif

Ik woon in Den Haag, ben getrouwd en heb twee dochters. Mijn betrokkenheid bij de vereniging dateert uit de tijd dat VRO en IIA separate verenigingen waren. Ik verzorgde de toenmalige nieuwsbrief voor de VRO-leden. Dit had ik overgenomen van Pieter Moelker, een van de mensen van het eerste uur die betrokken was bij de oprichting van de VRO. Na de fusie tussen

de VRO en IIA heb ik een aantal jaren de rubriek 'Verenigingsnieuws' en 'Nieuws van de universiteiten' verzorgd voor *Audit Magazine*. Vanaf 1997 heb ik achtereenvolgens gewerkt voor KPMG, de provincie Zuid-Holland, Deloitte en ACS. Sinds 2008 ben ik zelfstandig. Een deel van mijn tijd ben ik docent aan Nyenrode Universiteit en de Haagse Hogeschool. Voorheen was ik vanuit de Commissie Educatie betrokken bij de controle op de naleving van de PE-verplichting.

De afgelopen jaren heb ik regelmatig artikelen geschreven voor *Audit Magazine*, vaak in samenwerking met Arie Molenkamp. Het lijkt me leuk om nu een bijdrage te leveren vanuit de redactie.



Sander Diks

Sinds 2011 ben ik als manager Internal Audit verantwoordelijk voor de audits binnen SNV, een internationale ontwikkelingsorganisatie in Den Haag, actief in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. Ik ben dan ook ongeveer een kwart van mijn tijd in het buitenland voor het uitvoeren van audits. Recent heb ik voor *Audit Magazine* een artikel geschreven over het werk

van de internal auditors binnen SNV (sla AM 2 er nog maar eens op na!). Zo ben ik in aanraking gekomen met de redactie.

Hiervoor was ik als leidinggevende verantwoordelijk voor de auditactiviteiten binnen het Openbaar Ministerie en heb ik aan de wieg gestaan van de ontwikkeling van de auditfunctie. Gedurende mijn tijd bij het OM heb ik zowel mijn post-hbo-als mijn masteropleiding Operational Auditing aan Avans Hogeschool afgerond.

Ik woon samen met mijn vriendin Anne en onze twee katten in het prachtige Utrecht. In mijn niet-werkzame leven ben ik een fervent bezoeker van concerten en loop ik graag hard. Ik kijk erg uit naar de samenwerking met alle collega's die bijdragen aan de totstandkoming van dit mooie blad!



Nieuwe voorzitter IIA Nederland

Vincent Moolenaar, chief audit executive bij Ahold is de nieuwe voorzitter van IIA Nederland. Tijdens de ALV van 24 november jl. werd hij benoemd. Moolenaar volgt Michel Kee op die vijf jaar in het bestuur heeft gezeten, waarvan de laatste drie jaar als voorzitter. Het vertrek van Kee uit het bestuur was vooral ingegeven doordat het voorzitterschap moeilijk is te combineren met zijn huidige rol als chief audit executive bij Orpic in Oman. Moolenaar was voorheen al vicevoorzitter van IIA en neemt de rol als voorzitter met veel plezier over.



President's Dinner 2014

Op 11 oktober jl. vond het jaarlijkse President's Dinner plaats op Slot Loevestein. Een prachtige locatie, een goede opkomst en een heerlijk diner: de juiste ingrediënten voor een geslaagde bijeenkomst. Als vanouds maakte FSV dit gala event mogelijk, waarvoor onze hartelijke dank!

Thijs Smit (voorzitter raad van advies), Leen Paape (lid raad van advies), Michel Kee (voorzitter IIA) en Sander van Oosten (bestuurslid IIA) namen op een waardige manier afscheid en werden extra in het zonnetje gezet. Deze heren werden bedankt voor hun zeer gewaardeerde inzet en toewijding voor IIA en hun bijdrage aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied Internal Audit.

Nieuwe bestuursleden IIA

Jantien Heimel en Antoine van Vlodorp zijn benoemd tot nieuwe bestuursleden van IIA Nederland. Heimel neemt in het bestuur de rol van penningmeester op zich, zij volgt hiermee Karin Hubert op. Van Vlodorp vult de plek op die na het vertrek van Sander van Oosten was ontstaan.

IIA Congres 2015: Mind the Gap

IIA is volop bezig met het organiseren van het IIA Congres 2015 dat plaatsvindt op 18 en 19 juni bij Hotel Figi en Slot Zeist. Bij het congres zal de nadruk komen te liggen op de inhoud. We hebben al interessante keynote speakers vastgelegd als Jeroen Smit (auteur *De Prooi*), Anton van Wyk (Global Chairman IIA) en Jaap van Manen (voorzitter Commissie Corporate Governance Code). Het congres wordt afgesloten met een rondetafeldiscussie onder leiding van Jeroen Smit met panelleden Gerrit Zalm, Leen Paape, Jaap van Manen en Vincent Moolenaar.

www.iaa.nl/congres2015



Staedion wint Internal Audit Innovation Award

Tijdens een enerverende bijeenkomst bij Protiviti werden dinsdag 4 november jl. zeven innovatieve ideeën gepresenteerd voor de IIA Round Table. Een leuk en betrokken publiek en inhoudelijk goede presentaties maakten dit tot een geslaagd event. De jury was unaniem over de uitslag. Brigitte de Vries van Staedion is de uiteindelijke winnaar. Zij toonde aan hoe procesaudit in de vorm van een procestest/simulatie kan worden uitgevoerd. De gelukkige winnares was blij verrast.



Certificaat kwaliteitstoetsingen

Onlangs ontvingen GarantiBank en Heineken uit handen van Fred Steenwinkel het IIA Certificaat Kwaliteitstoetsing. Een externe kwaliteitstoetsing draagt bij aan de kwaliteitsverbetering en verankering van de toegevoegde waarde van de IAF. Het toetsteam van IIA bestaat uit gekwalificeerde ervaren (collega) auditors uit verschillende bedrijfstakken. www.iaa.nl/vaktechniek/kwaliteits-toetsingen

IIA feliciteert de geslaagden!

Nieuwe RO's t/m oktober 2014:

Renate Keijzer en Saskia van Rijn.

Nieuwe CIA's t/m september 2014:

Hector Urbina Vargas, René Cornelisse, Mark van Wissen, Erwin Blom, Alexander Dopmeijer, Sharmi Sivasekeran, Cong Bang Nguyen, Carola Helmes, Richard Winkels, Caroline Breitenstein en Bart-Jan Ditmar.

Heineken Experience ontvangt AIA

Op 6 november 2014 vond het tweede seminar plaats van de nieuwe alumnistichting Amsterdamse Internal Auditors. Het thema van het seminar was 'Wat maakt een afdeling succesvol?' Dit maal was het decor de Heineken Experience en was Heineken Global Audit onze gastheer. Jan Groenewold (atradius en docent) trad op als dagvoorzitter en leidde de paneldiscussie. Circa zestig deelnemers kregen een interessant programma voorgeschoteld met verschillende sprekers.



Sprekers

- Elly Stroo Cloeck (ESCIA) sprak over de problemen en uitdagingen bij het opstarten van een nieuwe auditfunctie.
- Huck Chuah (BDO en IIA-bestuurslid) sprak over de professionele auditsolisten (PAS) en gaf facts & figures omtrent kleine afdelingen. Hij benadrukte het belang van kennisdeling en het netwerken om de kwaliteitsborging te realiseren.
- Anneke van Zanen-Nieberg (Auditdienst Rijk) hield een boeiend betoog over de vorming van een excellente auditdienst binnen de overheid.

- Joop Brakenhoff (Heineken en lid curatorium) sprak over de auditfunctie in een internationale onderneming en sprak over zijn ervaringen bij Heineken en Ahold.

Paneldiscussie

Na de afzonderlijke lezingen werd een interessante paneldiscussie gevoerd. Jan Groenewold verleidde de sprekers om uitspraken te doen zodat er scherp-te in het debat ontstond. Daarna werd er uitgebreid genetwerkt onder het genot van een heerlijke heldere Heineken. De seminars van de AIA worden jaarlijks georganiseerd op elke eerste donderdag van de maanden juni en november. Dit

kunt u voor de komende jaren in uw agenda zetten. Voor meer informatie over de activiteiten van de alumnistichting kunt u contact opnemen met Martijn Knottnerus (martijnknottnerus@gmail.com) en de Universiteit van Amsterdam (Y.J.Bos@uva.nl).

Uitreiking diploma's

Op vrijdag 28 november 2014 vond een gezellige diploma-uitreiking plaats van de RO-opleiding in Amsterdam. Wij feliciteren alle afstudeerders nogmaals van harte met het behaalde resultaat en wensen hen succes in hun verdere carrière!

Friso van de Velde – Internal Control Maturity Model

Arjan Ensink – Kwaliteit van de internal auditfunctie bij banken en verzekeraars

Rienk Rienks – Auditing social media

Jamila Geene – Corporate social responsibility and Internal Audit

Leo den Besten – The role of Internal Audit in providing assurance on the performance of international aid and development NGO's

Gerbert de Leeuw – Moreel handelen van een auditor: Professional skepticism de oplossing?

Korrie Rouwen-Wierenga – Het Nieuwe Werken. Invloed op management control en internal auditing

Erwin Mol – Personality Traits of internal auditors

Caroline Lankveld – Co-sourcing Internal Audit

Ingrid Laurier – Differences in risk attitudes among the three lines of defense parties within a bank

Bert van Mourik – Welke persoonlijkheidskenmerken van 'the big five' zijn essentieel voor een individuele internal auditor om adequaat te kunnen rapporteren?

Onno Rommen – Een internal auditor met persoonlijkheid. Persoonlijkheidstrekken en oordeelsvorming

Bas Hogervorst – Het meten van de toegevoegde waarde van een kleine internal auditfunctie

Onderzoek 'Personality and internal auditors'

Het exploratieve onderzoek van dit door IIA Nederland (Stichting Vaktechnisch onderzoek) gesponsorde onderzoek rondt binnenkort de exploratieve fase af. Verschillende studenten hebben geparticipeerd in het onderzoek. De komende maanden zullen velen van u worden benaderd voor het invullen van vragenlijsten in het kader van het grootschalige onderzoek onder internal auditors.

De Personality for Professional Inventory (PPI) vragenlijst voor persoonlijkheidsonderzoek is speciaal ontwikkeld door de Universiteit van Gent en Pearson International. Door de vragenlijsten in te vullen krijgt u een eigen persoonlijkheidsrapportage toegezonden, een reden om mee te werken. Tevens helpt u IIA om meer te weten te komen over de internal auditor en zijn persoonlijkheid.

Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek dan kunt u contact opnemen met projectleider Bob van Kuijk (bvk@limetree-research.nl).

Toepassing root cause analysis



Jelle Rinkel en Alina van Meer-Stan

Op 5 november 2014 organiseerden de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) en de Young Professionals van het Instituut van Internal Auditors (IIA) een PE-bijeenkomst in de vorm van een kennissessie waarin Alina van Meer-Stan en Jelle Rinkel (alumni van de IAA- respectievelijk de ITAA-opleiding) de inhoud van hun referaat presenteerden. Hun referaat ging over 'de toepassing van Root Cause Analysis methoden in diagnostische audit op problematiek in falende IT-projecten'.

Inzichtelijk

In auditland zijn geen gestructureerde methoden bekend om toegepast te

worden in diagnostische audits voor het onderzoeken en vaststellen van de feitelijke oorzaken van verschillende problematieken in IT-projecten. Met hun referaat hebben ze inzichtelijk gemaakt wat de diverse problematieken in IT-projecten en de mogelijke oorzaken daarvan zijn, welke root cause analysis (RCA) methoden geschikt zijn om toegepast te worden in diagnostische audits om de oorzaken van verschillende type problematieken te achterhalen. Ze hebben daarvoor de volgende methoden geselecteerd en uitgewerkt: Five why's, Pareto Chart, Cause & effect diagram; Interrelationship diagram, Current reality tree en Barrier analysis.

Case Sven

Na de presentatie van de inhoud van het referaat werden de aanwezigen in groepen verdeeld en werd aan de hand van een case op een interactieve manier geoefend met een oorzaakanalyse-methode. In de case Sven moesten de deelnemers via de Five Why's-methode de feitelijke oorzaak achterhalen van de verkeerde wissel van Sven Kramer op de Olympische Spelen in 2010. Na een goede probleemomschrijving gingen de deelnemers enthousiast aan de slag. Bij de plenaire terugkoppeling bleek dat de methode moeilijker is dan gedacht. Het

bleek dat je goed moet luisteren naar de antwoorden en dat er meer dan één oorzaak was aan te wijzen.

Discussie

De bijeenkomst werd afgesloten met een levendige discussie waarin ook de vraag naar voren kwam waarom de business zelf niet de oorzaken in kaart brengt. Zolang dat niet gebeurt, blijft er een taak voor de auditors.

Het was zeker een geslaagde kennissessie, waarbij de deelnemers aan de ene kant kennis hebben opgedaan over oorzaakanalyse in audits en aan de andere kant meteen praktijkervaring hebben mogen opdoen met het uitvoeren van een oorzaakanalyse.

Degenen die geïnteresseerd zijn in het onderwerp omtrent oorzaakanalyses in audits kunnen het referaat van Van Meer-Stan en Rinkel downloaden via Auditing.nl of rechtstreeks contact opnemen (F.A.Meer@rn.rabobank.nl; J.F.Rinkel@rn.rabobank.nl).

Aanschuifcolleges en module BIV/AO

De opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory bieden ook dit collegejaar geïnteresseerden de mogelijkheid aan te schuiven bij een regulier college om kennis te maken met de opleiding. Bij de volgende colleges kan worden aangeschoven: Auditing theorie, Soft controls, Audit committees en Informatiebeveiliging. Zie voor verdere informatie www.esaa.nl.

In maart 2015 gaat de module BIV/AO van start, waarvoor losse inschrijving mogelijk is. Zie voor informatie en aanmelding de website.

Symposium 'Management van Innovaties'

Op vrijdag 5 september jl. organiseerde ESAA het symposium 'Management van Innovaties: hoe sturing te geven aan strategische innovaties en hoe deze succesvol te implementeren'. Onder belangstelling van bijna achthonderd toehoorders gaven prof.dr. Henk Volberda (RSM), dr. Herman Worries (DSM), drs. Dave Van der Heyde (IHC Merwede) en drs. Anneke van Zanen-Nieberg RA (Auditdienst Rijk) hun visie op en ervaringen met innovatie in hun organisatie.

Innovatief

Anneke van Zanen-Nieberg gaf aan dat de ambtenarij niet het imago heeft de meest innovatieve club te zijn, maar als je het managen van innovatie ziet als

het omgaan met veranderingen en nieuwe dingen doen, dan is de overheid toch behoorlijk innovatief bezig. De les die zij uit het managen van dat soort innovatie heeft getrokken is dat je je niet alleen moet concentreren op die 5% die mis gaat, maar juist ook oog moet hebben voor die 95% die wel lukt. "Daarom voeg ik tegenwoordig aan mijn verslag aan de SG's over de financiële rapportages van alle rijksoverheidsdiensten, twee pagina's met dat jaar geconstateerde best practices en andere juweeltjes ter inspiratie toe." Voor wie benieuwd is naar een uitgebreidere terugblik kan alle bijdragen vinden op www.esaa.nl/kennisbank.

De zonnekoning ontmaskerd!

Er is de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar de fraudeschandalen die de wereld teisterden tegen het einde van de vorige eeuw. Zo signaleerde Kees Cools enkele jaren geleden dat de formele corporate governance geen waarborg is tegen fraudeschandalen. Zonnekoninggedrag van topbestuurders, hebzucht en geloof in onrealistische doelen zijn de voornaamste oorzaken van fraude. In dit kader is ook hard afgerekend met het idee dat prestatiebeloning alleen maar positieve kanten heeft. Langzaam maar zeker is het besef in verschillende sectoren doorgedrongen dat beloningsprikkels een perverse uitwerking kunnen hebben en juist andere factoren de productiviteit van managers beïnvloeden. Het gaat daarbij om zachtere aspecten, zoals onder andere het geven van beslissingsruimte en het delen van successen. In feite de gedrags- en cultuurkant van organisaties. Leiderschap is daarin cruciaal.

In het boek *Good to Great* noemt Jim Collins (2001) vijf niveaus van leiderschap. Frappant was dat uit het onderzoek van Collins bleek dat succesvolle leiders meer op Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi en Socrates lijken dan op bijvoorbeeld mensen als generaal Patton of Caesar. Het hoogste leiderschapsniveau kent kennelijk een paradoxale mix van persoonlijke nederigheid en professionele wilskracht. Dit was een opmerkelijke bevinding, omdat het begrip nederigheid vaak een negatieve associatie oproept. Dit is namelijk het tegenovergestelde van wat wij doorgaans zien als een krachtig leider of zelfs zonnekoning. Deze mensen zijn egoïstisch, ambitieus en dominant. Daarnaast is ook vaak sprake van een gebrek aan inlevingsvermogen. Freud voegde daaraan toe dat dit soort narcistische trekken eveneens leiden tot verliefd zijn op zichzelf, anderen gebruiken en misbruiken om zichzelf te bevredigen. Zij willen vooral zelf bemind worden, in plaats van anderen te beminnen.

In verschillende studies naar leiderschap is de aandacht gericht op nederigheid. Recent empirisch onderzoek geeft aan dat nederige leiders drie kenmerken gemeen hebben, te weten: zelfbewustzijn, openheid en transcendentie. Leiders zijn zelfkritisch, geven fouten toe en nemen de verantwoordelijkheid om deze te herstellen. Kennen zichzelf, hebben een geaccepteerd zelfbeeld en staan open voor kritiek van anderen. Dit alles heeft overigens niets te maken met het ontbreken van zelfvertrouwen. Nederige leiders luisteren naar anderen, ook al wordt daarmee impliciet kritiek geleverd op hun functioneren. Zij staan open voor nieuwe inzichten in de wereld om hen heen. Ondervinden daar geen stress van, maar proberen er juist van te leren. Zij zijn bescheiden, hetgeen blijkt uit hun opereren op de achtergrond en hun gematigdheid in uitlatingen. En als er succesresultaten worden geboekt zien zij dit eerder als het gevolg van geluk en geven zij de credits aan de medewerkers. Hun ego staat niet centraal, dus kunnen zij oprecht anderen het succes gunnen. En waar doen ze het voor? In ieder geval niet voor zichzelf, maar voor de organisatie die zij dienen. Tot slot zorgen leiders ervoor dat hun eigen opvolging is geregeld. En als er dan een opvolgingskwesitie is, dan komt de opvolging uit eigen geledingen en niet van buiten. Oprecht kunnen we dit alles dienstbaar leiderschap noemen. Willen de nederige leiders opstaan?

Toen ik in 2005 afscheid nam van de redactie van Audit Magazine werd ik gevraagd om een vaste column te gaan schrijven. In december 2005 startte de column 'de toestand in de auditwereld', met een knipoog naar G.B.J. Hiltermann. Precies tien jaar later verschijnt in dit decemnummer mijn laatste column. Time for a change! Ik dank u, trouwe lezer, in de verwachting dat ik u vast weer ergens tegenkom.

Bob van Kuijck is actief in Serum Consultancy en Orange Executive Search (www.orangesearch.nl). Via Lime Tree Research & Education (www.limetree-research.nl) is hij programmeur van het Executive Internal Auditing Programme aan de UvA.



BUSINESS GROWTH IS HUMANLY POSSIBLE



Experis Risk Advisory Services

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

Diensten Experis Risk Advisory Services

Onze professionals leveren toegevoegde waarde op de volgende gebieden:

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



Business model Experis Risk Advisory Services

Met onze jarenlange beproefde aanpak leveren wij lokaal en mondiaal gedegen kwaliteit. Wij zijn een onafhankelijk en hoogwaardig alternatief voor traditionele accountantskantoren en adviesbureaus. Met net zo veel expertise boeken wij uitzonderlijke resultaten.

Ervaar hoe: www.experis.nl/ras of neem contact op met Randolph Mackay, Practice Leader Finance, via randolph.mackay@experis.nl of bel 06 101 009 58.

IIA Kwaliteitstoetsing Voor en door internal auditors

Een externe kwaliteitstoetsing draagt bij aan de kwaliteitsverbetering en verankering van de toegevoegde waarde van uw IAF.

De afgelopen vijf jaar heeft het IIA bij grote en middelgrote, vaak beursgenoteerde, bedrijven getoetst, en ook bij kleinere organisaties. Ons toetsteam bestaat uit gekwalificeerde ervaren (collega) auditors uit verschillende bedrijfstakken. Het IIA is een organisatie zonder winstorgaan.

Het IIA Nederland is door de NBA en de NOREA geaccrediteerd. Hierdoor kan er voor uw IAF worden volstaan met één kwaliteitstoetsing namens de drie beroepsorganisaties.

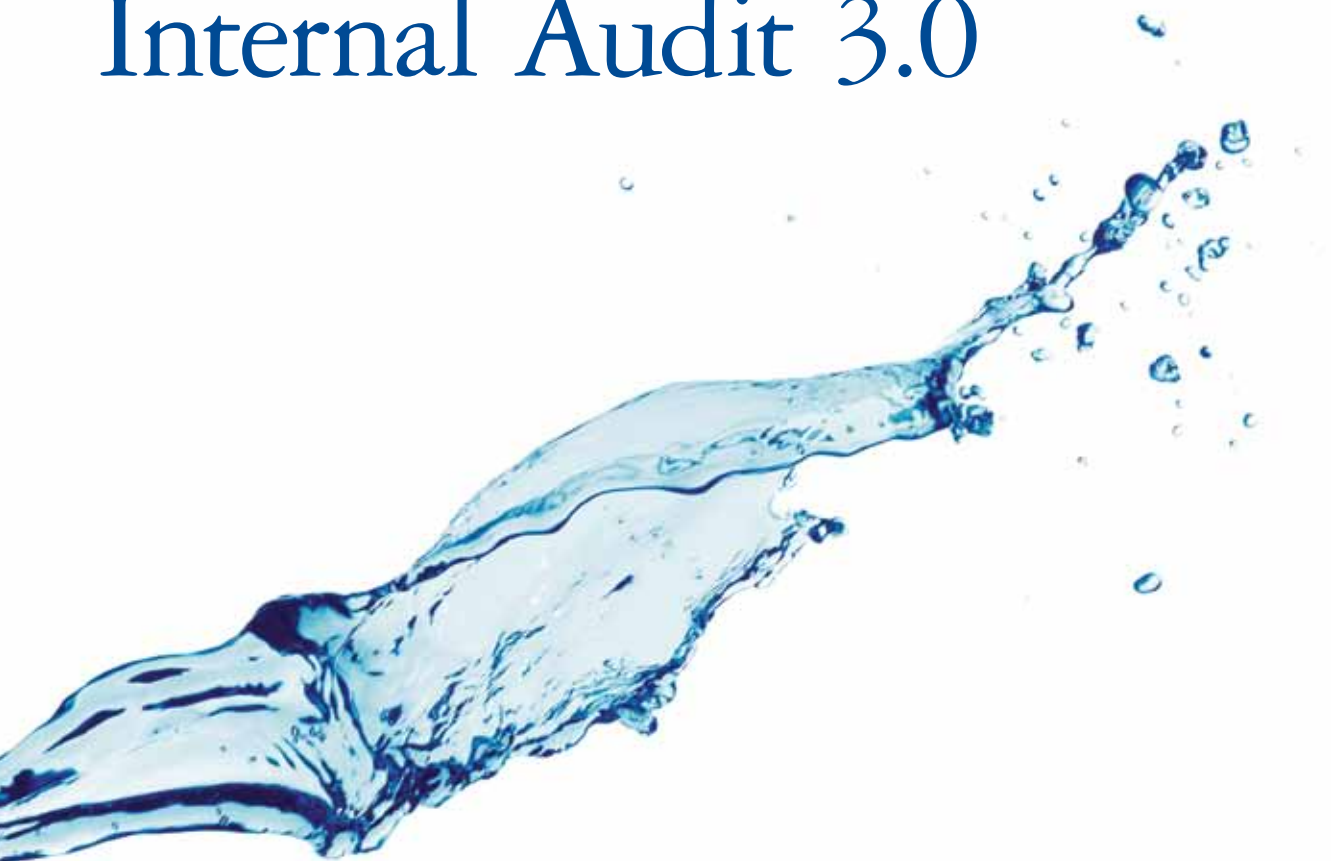
Meer weten?

Neem contact met ons op via kwaliteitstoetsing@iia.nl of kijk op www.iia.nl/kwaliteitstoetsingen



Refreshing Advise

Internal Audit 3.0



When looking at the business environments of our clients, we have noticed some severe challenges. Business conditions have become more complex and unpredictable, whilst information technology available is rapidly developing, leading to big data volumes and even new digital business models. Boards are reconsidering their top priorities, seeking for new business opportunities and managing the risks they are facing. In these uncertain times, there is a need for a partner who can provide assurances and assistance in their responses to a continuously evolving environment.

Our aim is to take our internal audit services and fundamentally make a difference to the organisations we partner with. We reframed the internal audit methodology and now have a different perspective and approach. We believe that getting insights into data using advanced data analytic techniques can assist organisations in achieving real outcomes and impact from internal audit.

By applying a different way of thinking we achieve a paradigm shift in internal audit. Adding new skills, tools, and techniques substantially improves the focus and effectiveness of the Internal audit function and will radically change the required effort put in at each stage of the internal audit methodology.

Internal Audit 3.0 will lead to several advantages: increased relevance and insights into high risk populations and value areas, better targeting and more coverage.

For more information, please contact Deloitte Risk Services,

Wim Eysink
+31 (0) 651 417 099
weysink@deloitte.nl

Rob de Leeuw
+31(0) 652 048 367
rdeleeuw@deloitte.nl