

Auditing:

REFLECTIEF VERMOGEN VAN DE INTERNAL AUDITOR VAN CRUCIAAL BELANG VOOR DE MODERNE ONDERNEMING

De maatschappelijke behoefte aan meer informatie over de strategie van de onderneming alsmede over de met die strategie samenhangende risico's, vraagt om proactieve auditors met interpersoonlijke en veranderkundige competenties die weten hoe (netwerk)organisaties functioneren. Internal auditors die over het vermogen beschikken om het bestuur van de organisatie te bevragen op en te ondersteunen bij de kwaliteit van planvorming en de inrichting van het systeem van internal governance.

Dr. F.J. de Graaf en A. Molenkamp RO:

Na het begin van de financiële crisis is er vanuit de maatschappij kritiek geuit op toezichthouders als centrale banken en externe accountantsbureaus (zie bijvoorbeeld PCAOB, 2011). Zij worden ervan beschuldigd tekort te zijn geschoten in hun toezichthoudende taak. Andere toezichthouders en belanghebbenden bepleiten nu dat het bestuur van de onderneming er uitdrukkelijk op wordt aangesproken als in het bestuursverslag niet wordt ingegaan op zowel de substantiële risico's die de strategie met zich meebrengt als op de effectiviteit van het systeem van risicomanagement. Ook Eumedion (2012), de organisatie die vanuit de institutionele beleggers aandacht vraagt voor goede corporate governance, stelt dat aan

het jaarverslag meer inhoudelijke eisen moeten worden gesteld. Ondernemingen zouden meer moeten rapporteren over het systeem van internal governance; een framework dat veelal wordt gedefinieerd als het relateren van de gekozen strategie aan de ondernemingsdoelstellingen en aan de risico's die met het proces van doelstellingsrealisatie samenhangen (Driessen en Molenkamp, 2012). Ook (meetbare) prestatie-indicatoren en de verankering van het risico- en compliancemanagement binnen de bedrijfsvoering maken deel uit van dat framework.

Om het vertrouwen van maatschappij en toezichthouders te kunnen herwinnen, dienen ondernemingen aan te tonen dat het systeem van internal governance van voldoende kwaliteit is en voldoet

aan de eisen van transparantie, toegankelijkheid en controleerbaarheid. Naast de juistheid en betrouwbaarheid van de interne en externe informatievoorziening wil men ervan verzekerd zijn dat de kwaliteit van de 'doelstellingsrealisatie' en de wijze waarop met de lopende risico's en de geldende wet- en regelgeving wordt omgegaan de toets der governancekritiek ten volle kunnen doorstaan.

In dit artikel willen we betogen dat de internal auditor¹ is voorbestemd om binnen het systeem van 'checks and balances' een essentiële, reflecterende rol te gaan vervullen. Waarmee overigens nog niet is gezegd dat alle auditors deze transformatie ook ambiëren en aankunnen.

We beschrijven hieronder eerst de rol van de auditor zoals die op dit moment is. Daarna gaan we in op de ontwikkelingen die zich op het gebied van corporate governance hebben voorgedaan. Daarbij tonen we aan dat de binnen de maatschappij heersende belangenconflicten steeds vaker moeten plaatsmaken voor samenwerkingsstructuren. Ook binnen organisaties zien we deze verschuivingen; in plaats van de traditionele 'command and control'-structuren functioneren veel hedendaagse organisaties als netwerken van professionals. De consequentie daarvan is dat de traditionele controlstructuren moeten worden aangepast zodat ze samenwerkingsprocessen ondersteunen van professionals binnen en buiten de grenzen van de organisatie. Deze ontwikkeling heeft geleid tot veel academisch onderzoek, onder meer onder de titel van behavioural finance.

Vervolgens bespreken we de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de functie en toegevoegde waarde van de internal auditor. De uitdaging daarvan is om het reflectief vermogen van de internal auditor te vergroten. Daarbij dient de auditor er bij het management op aan te dringen het systeem van internal governance te verbeteren. Control self-assessment (CSA) (Moed, 2005) is een concrete benadering om 'netwerk-governanceprocessen' binnen organisaties beter hanteerbaar en controleerbaar te maken. CSA speelt in op de besluitvormingsprocessen door het toepassen van participatief management, waarbij de in de organisatie beschikbare kennis en ervaring beter worden benut. CSA heeft een grote impact op de functie van de internal auditor omdat deze zich daarbij onafhankelijker kan opstellen dan dat bij andere leiderschapstijlen het geval is.

'Internal auditors zijn voldoende op de hoogte van de maatschappelijke functie van de organisatie'

De auditor lijkt momenteel de slag te missen

In de praktijk blijkt dat de internal auditor zowel in het debat met toezichthouders als met de raad van bestuur een marginale rol speelt (Molenkamp, 2010). Veelal wordt dat veroorzaakt door een te beperkt blikveld vanuit internal audit op de governance- en controlstructuur van de onderneming (Strikwerda, 2011). Ook traditionele (inspectie)opvattingen over taakinhoud verhinderen dat internal audit het strategievormingsproces gaat beoordelen, het management op zijn competenties aanspreekt en vaststelt of de organisatie naar de code van de toezichthouder handelt.

Internal auditors blijken onvoldoende op de hoogte te zijn van de maatschappelijke functie die de organisatie vervult (IIA UK and Ireland, 2008). Een dergelijk inzicht is nodig om te kunnen vaststellen hoe de organisatie met die maatschappelijke opgave omgaat en op welke wijze concerncomités de omgevingswijzigingen in het systeem van internal governance verdisconteren. Dat geldt ook voor de vraag of de geldende structuren, producten en processen wel tijdig aan de wijzigende omstandigheden worden aangepast. De internal auditor zou naar onze opvatting dus zeker een rol moeten spelen in de netwerkcomponent van de organisatie; een positie van waaruit kan worden vastgesteld wat een afdeling of organisatieonderdeel bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen van de onderneming. Het blijkt echter dat de traditionele aandachtsgebieden van de internal auditor slechts een beperkte impact hebben op de vervulling van de primaire taak van de hedendaagse organisatie (Jones et al., 1997).

In bovenstaande visie zou de gehele governancestructuur, als representant van het aanpassingsvermogen van de organisatie, centraal moeten staan. De reflectieactiviteiten van de internal audi-

tor kunnen zich dan vooral richten op de maatregelen die verband houden met het realiseren van de strategische doelstellingen. Daarmee moet bijvoorbeeld aandacht zijn voor de competenties van individuele managers, de organisatiecultuur en voor de kwaliteit van het strategisch proces waarmee de maatschappelijke opgave van de organisatie (Strikwerda, 2011) zich vertaalt in doelstellingen. Maar vooral ook hoe deze resultaatopgaven binnen de organisatie aan management en medewerkers worden toebedeeld, zo nodig worden aangescherpt en afdoende zijn afgestemd op de aan de doelstellingen gerelateerde risico's.

Toezichthouders dagen uit

Zeer recent zijn twee rapporten verschenen die vragen om een andere taakopvatting van de internal auditor. Die rapporten kunnen zodanig worden geïnterpreteerd dat de auditor dient te emanciperen vanuit de traditionele 'controle' functie en moet inspelen op de verankering van de internationale maatschappelijke ontwikkelingen in de governance- en controlstructuur van de organisatie. Zowel in de studie door de Raad voor de financiële verhoudingen (Rfv) 'Verdelen, vertrouwen en verantwoorden' (Rfv, 2011) als in het recente IIA-rapport 'In Control & Disclosure' (IIA, 2011) wordt ervan uitgegaan dat de opzet van de bedrijfsvoering zelfcontrolerend en zelfcorrigerend zou moeten zijn. In het Rfv-rapport, dat vooral gaat over de financieringsstructuur van lagere overheden, is het denken in termen van horizontaal toezicht integraal toegepast. Het tweede rapport analyseert de rol die internal audit kan innemen bij het vaststellen van de mate van compliance; ofwel voldoet de organisatie aan de wensen, de regelgeving en de verwachtingen van toezichthouders. Het IIA neemt met dit rapport duidelijk een voorschot op de uitdaging dat de internal auditor een dergelijke rol ook daadwerkelijk zou kunnen gaan vervullen.

Netwerk-governance als nieuw paradigma voor organisaties

Om de mogelijke bijdrage van internal auditors in de hedendaagse onderneming goed te kunnen beoordelen, willen we aansluiten bij de literatuur over corporate governance. Hierin gaat het over de rol van de verschillende belanghebbenden (stakeholders) in de besluitvormingsprocessen van onderne-

'In het land van toezichthouders is internal audit een onbekende'

mingen, over internal control en over risico's. Sinds Berle & Means (1932) is hierin het belangenconflict tussen 'principal' en 'agent' centraal komen te staan; de aandeelhouders (principals) hebben andere (financiële) belangen dan de managers (agents). Beiden willen maximale financiële winst en zullen dat proberen te behalen ten koste van de ander (De Graaf & Williams, 2009).

Sinds Berle & Means zijn regelgevers en toezichthouders erop gericht managers in toom te houden met klassieke middelen, te weten regels en structuren. Zij vinden dat de bestuursstructuur zo moet worden ingericht dat de belangen van aandeelhouders maximaal worden gegarandeerd. Vooral in Amerika betekende dit een nadruk op wantrouwen, controle, contracten en (afgedwongen) transparantie. In Nederland viel dit tot in de jaren tachtig van de vorige eeuw wel mee. In ons Rijnlandse model werd de nadruk gelegd op alle belanghebbenden die veelal gebaat zijn bij de langetermijncontinuïteit van de onderneming. Dit betekende dat in de Verenigde Staten beleggers wantrouwend keken of het management wel goed met het aan hen toevertrouwde geld omging. In Nederland werd lang veel informeel geregeld tussen institutionele beleggers en bestuurders waarbij vertrouwen belangrijk was.

Sinds de jaren negentig overheerst ook in Nederland het agencyperspectief op de onderneming – ondanks het feit dat dit is gestoeld op een klassiek beeld van 'control'. Alles lijkt erop gericht te zijn het management 'accountable' te maken en toezichthouders en maatschappij hun werk te laten doen. Een toezichthouder als De Nederlandsche Bank stelt nu bijvoorbeeld hoge eisen aan de inbedding van compliance en risicomanagement in de inrichtings- en verantwoordingsstructuur van de organisatie. Internal auditing wordt een zeer beperkte rol toegedeeld, hetgeen suggereert dat internal audit een onbekende is in het land van toezichthouders. Het initiatief tot maatschappelijke erkenning van de auditfunctie lijkt meer te komen vanuit de vakliteratuur (Strikwerda, 2011).

Tabel 1. Twee perspectieven op governance

	Agencyperspectief	Netwerkperspectief
Analyseniveau	Relatie eigenaar-manager	Netwerk van actoren
Controlsysteem	Hiërarchie op basis van contracten	Reputatie
Marktvraag	Stabiele, contractgerelateerde, marktrelaties	Klantspecifieke diensten, afhankelijk van specialisten
Taak karakteristieken	Goed gedefinieerd, duidelijke resultaten	Complex, veelal gerelateerd aan tijdsdruk, moeilijk te beoordelen
Grenzen van de onderneming	Duidelijke en stabiele grenzen tussen klant en leverancier	Frequente uitwisseling tussen verschillende partijen

Van belangenconflict naar samenwerking

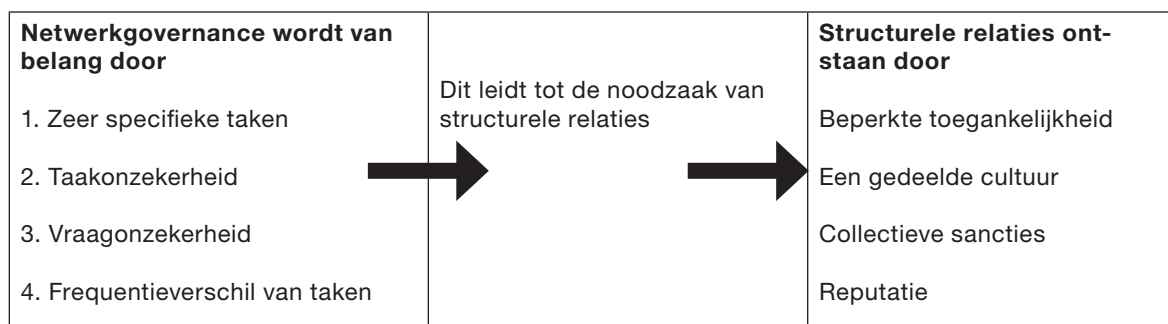
De huidige samenleving is complexer dan in de tijd van Berle & Means. Niet langer kunnen organisaties werken met eenvoudige 'command en control'-structuren. De kenniswerkers in onze hoog technologische maatschappij beschikken over expertise en vaardigheid die de baas moeilijk kan bevatten. Van management wordt veel meer dan vroeger verwacht op het gebied van informatietechnologie, van communicatie en van mediaoptreden, terwijl de onderneming zich in een netwerk van relaties moet kunnen manifesteren. De moderne professional opereert in steeds wisselende netwerken waarbij in veel projecten de grenzen van organisaties diffuus worden als gevolg van de intensievere samenwerking tussen organisaties. Deze nieuwe ontwikkelingen hebben geleid tot meer aandacht voor 'netwerk-governance'.

Binnen dit perspectief gaat het niet om het belangenconflict tussen principals en agents, maar om hoe individuen en bedrijven samenwerken in niet-hiërarchische relaties. Het gaat erom hoe bedrijven

'producten en diensten leveren op basis van impliciete, flexibele contracten die het mogelijk maken te anticiperen op externe factoren (contingenties) en een goed verloop van zaken mogelijk maken' (Jones c.s., 1997, p. 914).

Dit samenwerkingsperspectief (zie tabel 2) past meer binnen de huidige economie, maar is daarmee ook veel complexer dan de wereld van Berle & Means. Belangrijke constructen over het categoriseren van ondernemingen lijken te verdwijnen. In de geldende corporate-governancetheorie wordt bijvoorbeeld nog het onderscheid gemaakt naar 'internal governance, dat wil zeggen hoé verschillende onderdelen van een onderneming zijn gestructureerd, naar financial governance, hoe bijvoorbeeld kapitaal wordt gealloceerd, en naar external governance, hoe ondernemingen en de overheid omgaan met hun stakeholders' (Gillan, 2006). Binnen netwerk-governance wordt een dergelijk onderscheid door de vele partijen en belangen diffuser. Overheid en klanten kunnen zelfs ook een bepalende rol en een groot belang hebben in de interne governance van de organisatie.

Tabel 2. Hoe de veranderende aard van de markt en processen leidt tot andere mechanismen in relaties



Bron: Jones c.s., 1997

Internal audit moet uitstijgen boven het mechanistische van planning- en controlframeworks'

Denk hierbij aan klanten die met het bedrijf een nieuw product ontwikkelen (de apps van Apple).

In tabel 1 is dit nieuwe theoretische standpunt afgezet tegen het agencydenken. Waar de traditionele governance gericht is op de spanningen in de een-op-een relatie, gaat het in netwerk-governance om netwerken. Vaak worden ondernemingen door stakeholders gedwongen tot samenwerkingsstrategieën waarbij niet alleen de vertrouwde positie en het maatschappelijk belang in het geding zijn, maar waar ze ook nog op zoek moeten naar gezamenlijke doelstellingen.

Hierbij zijn de actoren zich ervan bewust dat ze in een netwerk opereren van instabiele markten en kortcyclische producten; netwerken waarin meningen tellen en waarin de deelnemers zich niet kunnen verschuilen achter contracten.

Ook de Raad voor de financiële verhoudingen breekt een lans (Rfv, 2011) voor het netwerkperspectief.

Het netwerkperspectief suggereert wellicht een theoretische insteek, maar dergelijke processen zijn momenteel goed te herkennen in organisaties. Banken kunnen zich bijvoorbeeld niet langer verschuilen achter een dichtgetimmerd contract, maar hebben zorgplicht. Zowel toezichhouders als banken hebben de neiging om nog meer regelgeving te produceren. Toch zal de beslissende slag om de klant niet worden gewonnen door de partij met de beste interpretatie en uitvoering van de regelgeving, maar gaat het om de partij die het meeste vertrouwen geniet en een persoonlijke relatie weet op te bouwen met de klant. Netwerktheorie laat zien welke processen dan belangrijk zijn (zie tabel 2).

Naar een cultuur van gedragen waarden

In publicaties die het ontstaan van de financiële crisis analyseren wordt het netwerk-governanceperspectief op organisaties prominent neergezet door propagandisten van behavioural finance. Met hun nadruk op gedrag lijkt de behavioural theory of the firm, zoals die al rond 1960 is ontwikkeld door academici als March & Simon (1958) en Cyert & March (1963; zie ook Nooteboom, 2000), opnieuw te zijn uitgevonden door bedrijfseconomen.

Auteurs als Schiller (2003) en Akerlof & Schiller (2009) ontdekken ook het belang van sociale processen en ethische waarden in ondernemingen. Binnen de controlliteratuur wordt in dat verband veelal gesproken over het belang van beliefs systems

(Simons) en personnel controls (Merchant). Beide auteurs wijzen erop dat goede control begint bij gezamenlijke waarden; gewenst gedrag en gemeenschappelijke opvattingen over de strategie van een organisatie.

Soros (1998, 2008) en Taleb (2007) voegen nog een belangrijk element toe in hun analyse van de financiële crisis, hetgeen de noodzaak van een integrale benadering onderstreept. Zij stellen dat de methodologie van vooral risicomangers en beleggers te zeer gericht is geweest op kwantitatieve modellen. Het probleem van kwantitatieve methoden is dat ze uitgaan van waarschijnlijkheden. De grootste waarschijnlijkheden worden echter veelal al redelijk goed gemanaged en zijn goed traceerbaar met kwantitatieve methoden. De echte risico's zitten in incidenten. Bekend is het gevaar van een 'black swan' – in de woorden van Taleb – een risico dat niemand nog voor mogelijk had gehouden en dat vooral ontstaat doordat iedereen een vergelijkbaar verwachtingspatroon kent en een (veelal rationeel) referentiemodel hanteert.

Modellen als COSO erkennen het belang van cultuur en gedragen waarden, maar bevatten weinig handvatten die verder gaan dan een traditioneel referentiemodel.

Krijgt het nieuwe perspectief gestalte in het reflectief gedrag van de internal auditor?

Internal auditors hebben de kans om binnen de hierboven behandelde omslag naar een netwerkperspectief hun rol en bijdrage te herdefiniëren. Auditors kunnen zich vanuit dat perspectief permitteren om de houding van mensen op een afdeling te toetsen en onderzoek te doen naar het responsief vermogen van directieleden. Ook kunnen vragen worden gesteld aan bestuurders over het belang van nieuwe produc-

ten voor de klant en maatschappij; maar ook de vraag in hoeverre de bedrijfscultuur aansluit op de wensen en behoeften van de stakeholders.

De internal auditor in het perspectief van netwerk-governance zal op basis van wetgeving, interne afspraken en universele opvattingen over sturen en beheersen van organisaties ook een oordeel moeten vellen over de kwaliteit van riskmanagement; in het bijzonder of er wel voldoende rekening is gehouden met het identificeren van het onverwachte. Dat laatste impliceert dat internal audit moet uitstijgen boven het bureaucratische en mechanistische van planning- en controlframeworks. Dat betekent ook dat bij het uitvoeren van onderzoeken respectvol met de auditees moet worden omgegaan. Daarbij ook meer aandacht schenkend aan behaviourial controls, aan menselijke motieven en menselijke relaties.

Control self-assessment als voorbeeld

Control self-assessment (CSA) is een management-instrument dat uitstekend past in het behandelde netwerkperspectief. CSA biedt transparantie, maakt gebruik van de expertise die in de organisatie voorhanden is en faciliteert medeverantwoordelijkheid. Ook de thema's riskmanagement en compliance kunnen binnen CSA goed worden geborgd. CSA is een vorm van participatief management waarbij de decentrale leiding expliciet haar verantwoordelijkheid neemt door zelfonderzoek toe te passen en vast te stellen hoever de afdeling is gevorderd in het bereiken van de overeengekomen prestaties.

Operationalisering van CSA vindt veelal plaats in (geleide) groepssessies. Dat betekent dat op decentraal niveau de nodige diepgang wordt nagestreefd in de diagnosestelling bij ontvangen

klachten, bij kwaliteitsinbreuken en bij andere verstoringen die een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering in de weg staan. Vervolgens bedenken de CSA-deelnemers verbeterpunten en oplossingen. Spontane en ter zake kundige uitspraken van workshopleden staan borg voor een betrouwbaar beeld van de afdelingssituatie.

De decentrale controller zal veelal als scribent van het zelfevaluatieverslag fungeren; het beoogde 'in control statement (ICS)' is daarmee een feit. Wat rest is de consolidatie- en analyseslag die concern control moet uitvoeren, een proces dat vervolgens leidt tot de oplevering van ingrediënten voor het bestuursverslag.

Uiterst cruciaal bij CSA is de scope van onderwerpen die in de workshops worden behandeld. In de praktijk gaat het veelal om 'aloude thema's' als proces- of productkwaliteit en voortgang in de doelstellingenrealisatie. In het kader van netwerk-governance zouden vooral thema's als maatschappelijke ontwikkelingen, managementcompetenties, risicoanalyse, organisatieverandering en compliance populair moeten zijn.

In een CSA-aanpak gaat het dus om reflectie op het eigen functioneren en om het functioneren van de groep. Hierbij moet voortdurend niet alleen worden gezocht naar de grootste risico's en de grootste problemen, maar ook naar problemen die zich op kleinere schaal kunnen voordoen.

Hoewel in tegenspraak met de achterliggende gedachte bij control self-assessment, namelijk dat het decentrale management zélf verantwoordelijk is voor kritisch zelfonderzoek, blijkt in de praktijk dat strikte richtlijnen van de top, naast zijn betrokkenheid, wel degelijk vereist zijn. Een consequente toepassing van CSA maakt het immers noodzakelijk dat de besturingsfilosofie, het beheerskader, de kernwaarden, de cultuur en de normen als kritieke succesfactoren en key performance-indicatoren sterk zijn ontwikkeld en bij de uitvoering dienen te worden gerespecteerd. Aan een masterplan waarin de verschillende doelstellingen en randvoorwaarden een plek krijgen kan niet worden ontkomen.

Conclusie

Momenteel ontstaat er een breder beeld van de organisatie waarin de menselijke component wordt gecombineerd met een traditioneel 'command en control'-perspectief. Het bestuur van de onderneming is er bij gebaat dat er met enige regelmaat on-

'In netwerken kunnen deelnemers zich niet verschuilen achter contracten'

afhankelijk en objectief toetsing plaatsvindt van het systeem van interne beheersing. De internal auditor geeft daarbij vooral feedback op de strategische plannen, de governancestructuur en het risicoprofiel van de organisatie. Dat vraagt wel om een audit-aanpak waarbij het aanpassingsvermogen van de organisatie centraal staat. Ook betekent het een verandering in de denkwijze van de auditor. Kortom, de professionele auditor zal meer proactief moeten zijn ingesteld waarbij hij meer kwalitatief oog moet hebben voor de strategische risico's en moet bewerkstelligen dat hij kan steunen op maatregelen die de organisatie zelf neemt om de operationele risico's te kunnen beheersen.

Noot

1 Internal auditing beschouwen we als een onafhankelijke, organisatiekundige en multidisciplinair samengestelde functie die de raad van bestuur op basis van door het management vastgestelde risk appetite aanvullende zekerheid geeft over de kwaliteit van inrichting en beheer van die maatregelen en voorzieningen die een efficiënte en effectieve realisatie van haar (maatschappelijke) doelstellingen moet bewerkstelligen.

Referenties

- ~ Akerlof, G.A. & Schiller, R.J. (2009). *Animal Spirits, How Human Psychology Drives the Economy, and Why it Matters for Global Capitalism*, Princeton: Princeton University Press.
- ~ Berle, A., jr. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Chicago: Commerce Clearing House.
- ~ Cyert & March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice Hall.
- ~ Driessen, A.J.G. & Molenkamp, A. (2012). *Internal Auditing, een managementkundige benadering*, Deventer: Kluwer.
- ~ Eumedion. (2012). Brief aan het ministerie van Veiligheid en Justitie om meer aan te sluiten op het in 2010 gepubliceerde IFRS Practice Statement. 'Management Commentary; A Framework for Presentation'.
- ~ Gillan, S.L. (2006). Recent developments in Corporate Governance: An Overview, *Journal of Corporate Finance* 12: 381-402.
- ~ Graaf, F.J. de & Williams C. (2009). The Intellectual Foundations of the Global Financial Crisis: Analysis and Proposals for Global Reform. *LINSEW Law Journal* 32 (2): 390-415.
- ~ Graaf, F.J. de & Loonen, G. (2010). Objectiviteit vraagt zelfkennis, De rol van de controlfunctie en de vloeibare waarheid, *MCA*, augustus: 30-35.
- ~ IIA (Institute of Internal Auditors UK and Ireland). (2008). *Oversight, Insight, Foresight. IIA UK and Ireland*, London: ThinkSpace.
- ~ IIA (Institute of Internal Auditors Netherlands). (2011). *In Control & Disclosure; through the eyes of the internal auditor*. Naarden: IIA Nederland.
- ~ Jones, C., Hesterly, W.S. & Borgatti, S.P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4: 911-945.
- ~ March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, New York: Wiley.

- ~ Moed, T. (2005). *Control Selfassessment*. Deventer: Kluwer.
- ~ Molenkamp, A. (2010). Is corporate riskmanagement zelf een risico? *Tijdschrift Controlling*, 2010, (4), 2.
- ~ Nootboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ~ PCAOB, (2011). *Toezichthouder PCAOB wil accountants straffen voor crisis*. James Doty, maart.
- ~ Raad voor de financiële verhoudingen. (2011). *Verdelen, vertrouwen en verantwoord*, Den Haag: Rfv.
- ~ Schiller, R.J., (2003). *The new Financial Order, Risk in the 21st Century*, Princeton (NJ): Princeton University Press.
- ~ Soros, G. (1998). *The crisis of Capitalism, Open Society Endangered*. New York: Public Affairs.
- ~ Soros, G. (2008). *The New Paradigm for Financial Markets. The Credit Crisis of 2008 and What it Means*. New York, Public Affairs.
- ~ Strikwerda, J. (2011). *In-control: zoals geldend in de bedrijfskunde, economie en de cybernetica*. Universiteit van Amsterdam, Nyenrode, 3 november.
- ~ Taleb, N.N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House.

Arie Molenkamp RO is zelfstandig organisatieadviseur, auteur en opleider. Daarvoor was hij directeur bij KPMG Management Consulting. Hij is initiatiefnemer van het onderwijs op het gebied van internal auditing in Nederland. Molenkamp is verbonden aan de Haagse Hogeschool en de Universiteit van Amsterdam Business School. De boeken, artikelen en columns die hij schrijft gaan vooral over internal auditing, small audit shops en management control. (www.publicauditing.nl)

Dr. Frank Jan de Graaf is lector International Business aan de Hanzehogeschool Groningen en kwartiermaker voor het lectoraat Nieuw Economisch Leiderschap aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast doceert hij corporate governance aan de Universiteit van Amsterdam Business School. Eerder werkte hij bij ondernemingen in de financiële sector. Hij publiceerde onder andere in *Critical Perspectives on Accounting*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Investing* en *EMFD Global Focus*.