



cutting through complexity

RISK CONSULTING

# Opleiding Operational Auditing

kpmg.nl





# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	5
<b>Profiel van de opleiding</b>	8
<b>Praktische informatie</b>	13
<b>Kosten en aanmelding</b>	14
<b>Bijlage</b>	16
<b>Wie zijn wij?</b>	23

# Voorwoord

Hebt u als startend operational auditor nog geen ruime ervaring in het uitvoeren van operational audits? Of bent u inmiddels aan de slag als operational auditor en op zoek naar 'best practices' en een meer gestructureerde aanpak? Dan biedt de post-HBO opleiding Operational Auditing van KPMG u de juiste verdieping om het vak van operational auditor op een hoger niveau uit te kunnen voeren.



In vijf maanden tijd krijgt u alle benodigde theoretische kennis en praktische vaardigheden aangereikt om zelfstandig en op een gestructureerde wijze een operational audit uit te voeren. U bent na afloop van de opleiding in staat om een professioneel oordeel te geven over de kwaliteit van de beheersing binnen uw organisatie en het management concrete aanbevelingen te geven ter verbetering van de beheerssituatie. De opleiding richt zich op ambitieuze auditors die deze functie op hoog niveau willen uitvoeren. Maar ook voor risk managers, compliance officers en interne controle specialisten heeft de opleiding veel te bieden.

**“Internal audit staat sinds de boekhoudschandalen en de kredietcrisis meer op de kaart dan voorheen. Nu moeten internal auditors hun kansen pakken door hier op een goede wijze invulling aan te geven. Daar ligt voor internal auditors nu de uitdaging. Goed opgeleide auditors zijn cruciaal om aan deze rol invulling te kunnen geven.”**

**Reinier Kamstra**

Hoofd van de Internal Audit afdeling van Pro-Rail en lid van de adviescommissie van de opleiding



Essentieel in de opleiding is de intensieve begeleiding, de interactieve sessies en individuele aandacht. De colleges rondom de theoretische modules worden u aangeboden in een kleine groep van maximaal 15 deelnemers.

Bij de praktijkopdracht wordt het auditteam, waarvan u voor de praktijkaudit deel uitmaakt, begeleid door een ervaren KPMG docent. De combinatie van theorie en praktijk wordt als één van de kritieke succesfactoren gezien.

De opleiding is gecertificeerd door de Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland wat inhoudt dat u, na het

succesvol afronden van de opleiding, een landelijk erkend diploma post-HBO Operational Auditing ontvangt en geregistreerd wordt in het register van post-HBO Operational Auditors.

Kiest u voor de KPMG post-HBO opleiding Operational Auditing, dan kiest u voor praktische kwaliteit. Onze opleiding heeft zich inmiddels ruimschoots bewezen in de markt. KPMG verzorgt al meer dan tien jaar gecertificeerde ‘in-house’ en open leergangen Operational Auditing voor het bedrijfsleven en overheid. U bent na het volgen van onze opleiding Operational Auditing beter in staat toegevoegde waarde te leveren voor uw organisatie. En daar gaat het om!



# Profiel van de opleiding

De opleiding Operational Auditing biedt u de mogelijkheid om uw vakinhoudelijke kennis, maar ook uw vaardigheden te vergroten in een periode van vijf maanden. Hierdoor bent u in staat om zich te ontwikkelen tot een gelijkwaardige gesprekspartner voor opdrachtgevers die zich bevinden op verschillende niveaus in de organisatie.

## Karakter van de opleiding

De opleiding wordt gekenmerkt door kleinschaligheid en praktijkgerichtheid. Per leergang van de opleiding worden maximaal 15 studenten toegelaten. Het beperkte aantal deelnemers maakt intensieve begeleiding en persoonlijke aandacht mogelijk. Tijdens de colleges worden veel praktijksituaties aangehaald en worden voorbeelden en tips uit de auditpraktijk gegeven. Ook is veel tijd gereserveerd voor discussies wat bijdraagt aan de onderlinge interactie.

## Informatieportaal

De interactie zal verder worden gestimuleerd door het gebruik van een informatieportaal via het internet. Dit portaal stelt docenten en studenten in staat alle vormen van informatie met elkaar uit te wisselen.

Denk daarbij aan de presentaties die tijdens de colleges behandeld worden, artikelen die wij graag beschikbaar stellen, praktijkvoorbeelden die tijdens de lescyclus aan de orde kunnen worden gesteld, enzovoorts.

## Ervaren docenten

KPMG heeft een breed scala aan kwaliteiten in haar gelederen. Onze professionals worden dagelijks geconfronteerd met de specifieke problematiek in de praktijk. Het zijn deze professionals die wij als docent inzetten voor de opleiding. Het docententeam heeft daardoor een brede achtergrond en kent de verschillende branches waarin operational auditors werkzaam zijn. Dat kan de financiële sector zijn (banken, verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen), grote (internationale)

## **“Ruim één jaar geleden ben ik als medewerker Operational Audit aan de slag gegaan bij de organisatie Buma/ Stemra. De behoefte aan theoretische verdieping deed mij besluiten de post-HBO opleiding Operational Auditing te volgen.**

Deze opleiding sloot namelijk perfect aan bij mijn studiewensen. De opleiding bestaat uit het volgen van theorielessen en het uitvoeren van een praktijkaudit in een team van drie personen. Tijdens de praktijkaudit brachten we de bestudeerde theorie in praktijk. De combinatie van theorie en praktijk deed de lesstof bij mij erg leven. De deelnemersgroep van de opleiding bestond uit 14 medestudenten. Deze samenstelling zorgde ervoor dat wij vaak op een leuke manier konden discussiëren wat erg leerzaam was. Het behalen van het diploma post-HBO Operational Auditing geeft mij nu de mogelijkheid om te starten met de studie ‘Executive Internal Auditing Programme’ aan de Universiteit van Amsterdam. Het is dus mogelijk dat ik komend september van dit jaar weer in de schoolbanken verschijn. Iedereen die zich verder wil verdiepen in het vakgebied van operational auditing kan ik deze opleiding van harte aanbevelen!”

**Bas Hogervorst**

Auditor bij Buma/ Stemra

productie- en handelsmaatschappijen, en non-profit organisaties (rijksoverheid, agentschappen, provincies en gemeenten). Veel docenten zijn (post)academisch geschoold en/of bezitten een registertitel (RO, RC, RE of RA). Daarnaast hebben zij ruime ervaring op het gebied van operational auditing waardoor zij een goede vertaalslag kunnen maken tussen theorie en praktijk in de verschillende modules.

### **Theorie en praktijk**

De opleiding Operational Auditing van KPMG leidt u op tot een professional die de ambitie heeft om de functie van operational auditor

op hoog niveau uit te voeren. Hierdoor zijn de meeste modules die opgenomen zijn in het curriculum direct gerelateerd aan het operational auditvak.

### **Curriculum**

Het curriculum van de opleiding wordt dan ook gedoceerd aan de hand van de fasering van een operational audit uit het standaardwerk ‘Internal Auditing, Een Managementkundige benadering’ geschreven door Jan Driessen en Arie Molenkamp. De fasering van een operational audit bestaat uit de stappen planning, vooronderzoek, veldwerk, rapportage, evaluatie en follow-up.



De meeste modules in het curriculum zijn direct gerelateerd aan deze fasering van het auditproces. Daarnaast zijn er in het curriculum ook modules opgenomen die overstijgend zijn aan het auditproces maar die wel degelijk van belang zijn om kennis van te nemen als operational auditor. De geleerde theoretische kennis en praktische vaardigheden komen u meteen van pas tijdens de uitvoering van uw praktijkopdracht. Een overzicht van het curriculum en een beschrijving van de modules vindt u in de bijlage van deze brochure.

### **Praktijkopdracht**

Onderdeel van het curriculum is ook het uitvoeren van een praktijkopdracht. Deze bestaat uit het uitvoeren van een operational audit in groepen van twee à drie personen bij één van de organisaties van de deelnemers. Als basis voor de uitvoering van de operational audit dient allereerst het auditplan te worden uitgewerkt. Daarna stelt het team in het vooronderzoek een referentiemodel en een daarop afgestemd werkprogramma op.

Na het vooronderzoek begint de veldwerkfase. 'Last but not least' werkt u aan de rapportage en bespreking van de resultaten met de opdrachtgever en auditees.

### **Coaching bij praktijkopdracht**

Om de praktijkopdracht succesvol te laten verlopen, wordt uw groep gedurende de opdracht begeleid en gecoacht door één van de KPMG docenten. De docenten fungeert hierbij niet alleen als een vraagbaak maar ook als een coach om tijdens coachingsmomenten van gedachten te wisselen waar u gedurende de praktijkopdracht mee wordt geconfronteerd. Op de laatste lesdag worden de praktijkaudits door alle groepen aan de opdrachtgever en medestudenten gepresenteerd en is er gelegenheid om vragen te stellen. Het resultaat van de praktijkopdracht wordt gedurende het gehele proces gevolgd en na het inleveren van het rapport en de presentatie beoordeeld. Het eindcijfer van de praktijkopdracht telt mee in uw eindbeoordeling.

### **Toetsing**

Het examen van de opleiding bestaat uit twee onderdelen. Een schriftelijk theorie-examen en een beoordeling van de praktijkopdracht. Voor beide onderdelen dient een voldoende te worden behaald. Met het schriftelijke examen wordt getoetst of u voldoende kennis en inzicht heeft opgedaan tijdens de theoretische modules. Tijdens de praktijkopdracht wordt getoetst of u in staat bent de opgedane kennis en vaardigheden te vertalen naar een praktijksituatie.



### **Diploma en erkenning**

De opleiding is gecertificeerd door de Stichting Post Hoger Beroeps Onderwijs Nederland wat inhoudt dat u, na het succesvol afronden van de opleiding, een landelijk erkend diploma post-HBO Operational Auditing ontvangt en geregistreerd wordt in het register van post-HBO Operational Auditors.

### **Doorstroommogelijkheden**

Na een succesvolle afronding van de opleiding zijn er doorstroommogelijkheden om verder te studeren binnen het vakgebied van operational auditing. Het is mogelijk om onder bepaalde voorwaarden toegelaten te worden tot de Executive Internal Auditing Programme aan de Universiteit van Amsterdam en tot de Postinitiële Masteropleiding Internal/ Operational Auditing aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De verwijzing naar de voorwaarden kunt u vinden via [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl).

### **Kwaliteitsborging**

De kwaliteit van de opleiding wordt bewaakt door een onafhankelijk adviescommissie van de opleiding. De adviescommissie bestaat uit prof. dr. P. Diekman RA (voorzitter), partner KPMG Internal Audit, Risk Consulting Services en professor Compliance & Risicobeheersing; drs. R. Kamstra CIA, hoofd van de Internal Audit afdeling van Pro-Rail; en drs. H. Hans, vertegenwoordiger van de opleidingsgroep van KPMG. Ook wordt gebruik gemaakt van een uitgebreide evaluatiesystematiek.

De uitkomsten van de evaluaties worden jaarlijks gebruikt om tot een verbetering van de opleiding te komen. De opleiding voldoet daarmee aan de hoogste kwaliteitseisen van de accrediterende instantie, de Stichting Post Hoger Beroepsonderwijs Nederland.

### **Toelatingseisen**

Om toegelaten te worden tot de opleiding Operational Auditing dient u minimaal in het bezit te zijn van een HBO-diploma of te beschikken over een gelijkwaardig werk- en denkniveau. Indien u niet in het bezit bent van een HBO-diploma, is het van belang dat u voldoende affiniteit met het werkveld heeft. Hierop zal desgewenst nader worden ingegaan tijdens een intakegesprek op verzoek van de deelnemer of op verzoek van het opleidingsmanagement.

### **Opleidingscoördinator**

Ronald Jansen, senior manager KPMG Internal Audit, Risk Consulting Services, is naast zijn rol als hoofddocent uw opleidingscoördinator. Hij heeft daartoe regelmatig contact met de deelnemers van de opleiding om van gedachten te

wisselen over de verschillende modules en randvoorwaardelijke aspecten van de opleiding.

### **Colleges en studiebelasting**

De colleges worden in het Nederlands gegeven. De studie Operational Auditing is part-time. U volgt één dag per week tussen 9:00 en 17:00 uur colleges. De studiebelasting van de Operational Auditing opleiding omvat in totaal 304 uur (inclusief contacturen). Het aantal uren zelfstudie verschilt uiteraard per kandidaat maar bedraagt gemiddeld zo'n 10 uren per week.

# Praktische informatie

## Meer informatie

Voor meer informatie over de inhoud en vorm van de opleiding kunt u contact opnemen met Ronald Jansen.

### Drs. Ronald Jansen RO

T: +31 (0)20 656 8160

E: [Jansen.Ronald2@kpmg.nl](mailto:Jansen.Ronald2@kpmg.nl)

## Secretariaat

Het secretariaat van de opleiding bestaat uit Kim Schuitemaker. Het secretariaat is dagelijks te bereiken tijdens kantooruren op +31 (0)20 656 8160. Het secretariaat draagt zorg voor uw aanmelding en verzorgt de dagelijkse gang van zaken rond de opleiding. Het secretariaat is te bereiken via het hierna volgend adres:

## KPMG

Laan van Langerhuize 1  
1186 DS Amstelveen

## Open Leergang

### Operational Auditing KPMG

[Kim Schuitemaker](#)

Postbus 74500

1070 DB Amstelveen

T: +31 (0)20 656 8160

E: [Schuitemaker.Kim@kpmg.nl](mailto:Schuitemaker.Kim@kpmg.nl)

## Locatie

De colleges vinden plaats in het gebouw van KPMG in Amstelveen, Utrecht of Den Haag. Dit zijn moderne gebouwen met goede faciliteiten. Alle KPMG gebouwen zijn goed te bereiken met zowel het openbaar vervoer als per auto. Een routebeschrijving naar beide adressen is te vinden op [www.kpmg.nl/leergangoperationalauditing](http://www.kpmg.nl/leergangoperationalauditing)

**“Ik was net één maand in dienst als junior medewerker Internal Audit bij VvAA Groep B.V. toen ik begon met de post-HBO opleiding Operational Auditing. De opleiding maakte voor mij duidelijk wat de basis is van het vak operational auditing.**

De theorie werd afgewisseld met een praktijkopdracht die we uitvoerden in een gevarieerd samengestelde groep van drie medestudenten. Door het volgen van de opleiding heb ik nu theoretische kennis opgedaan en inzicht gekregen in de manier waarop een audit moet worden uitgevoerd. De basis is gelegd voor de toekomst en mijn netwerk van auditors is vergroot!”

**Brenda van der Stroom**  
Auditor bij VvAA Groep B.V.



## Kosten en aanmelding

### Kosten

De kosten voor de opleiding bedragen 4.500 Euro per deelnemer. Dit bedrag is exclusief B.T.W. en wordt jaarlijks opnieuw door KPMG vastgesteld. De kosten van de gezamenlijke lunches, het benodigde studiemateriaal, het examen en de inschrijving in het register zijn inbegrepen. Meer informatie over de kosten van de opleiding kunt u krijgen door contact op te nemen met het secretariaat van de opleiding.

### Toelatingsprocedure

U kunt zich aanmelden door middel van het

inschrijvingsformulier die u kunt vinden op de website van de leergang ([www.kpmg.nl/leergangoperationalauditing](http://www.kpmg.nl/leergangoperationalauditing)). Deze kunt u opsturen per post naar het secretariaat van de Open Leergang Operational Auditing van KPMG. Daarnaast ontvangen wij graag een recent curriculum vitae en een kopie van relevante diploma's en getuigschriften.

Na ontvangst van uw inschrijving zal contact met u worden opgenomen om uw inschrijving te bevestigen. Desgewenst maken wij nog een afspraak met u voor een intakegesprek.

Lesdag		Module	Contacturen
<b>Dag 1</b>	1A	Introductie opleiding en operational auditing	4
	1B	Introductie praktijkaudit	4
<b>Dag 2</b>	2A	Analysemethode: KAD-model (deel 1)	4
	2B	Planning en vooronderzoek	4
<b>Coaching 1</b>		<b>Onderwerp en scope van de audit</b>	
<b>Dag 3</b>	3A	Analysemethode: KAD-model (deel 2)	4
	3B	Bouwen referentiemodel	4
<b>Dag 4</b>	4	Administratieve organisatie	4
<b>Coaching 2</b>		<b>Plan van aanpak en afbakening</b>	
<b>Dag 5</b>	5A	Management control frameworks	4
	5B	Veldwerk: auditmethode en -technieken	4
<b>Dag 6</b>	6A	Management accounting	4
	6B	Soft controls en integriteit	4
<b>Dag 7</b>	7	Communicatie	8
<b>Coaching 3</b>		<b>KAD-model en referentiekader</b>	
<b>Dag 8</b>	8A	Risicomanagement	4
	8B	Rapporteren	4
<b>Dag 9</b>	9A	Corporate Governance	4
	9B	Integrated auditing	4
<b>Coaching 4</b>		<b>Bevindingen en oordeelsvorming</b>	
<b>Dag 10</b>	10A	Actuele ontwikkelingen o.a. Continuous Auditing en Continuous Monitoring	4
	10B	Presentatie praktijkaudits	4

# Bijlage

## Het curriculum

De opleiding Operational Auditing is een deeltijdopleiding van vijf maanden en is onderverdeeld in 20 modules. De modules zijn verspreid over tien lesdagen en vier coachingsbijeenkomsten. In de tabel hiernaast hebben wij voor u de programmaonderdelen van de opleiding opgenomen. Alle lesdagen bestaan uit twee dagdelen (A = ochtend en B = middag) waarbij in de meeste gevallen twee verschillende modules worden gedoceerd.

### 1A/1B. Introductie opleiding, operational auditing en de praktijkaudit

Deze twee modules bestaan uit een introductie over de opleiding, operational auditing en de praktijkopdracht. In het eerste dagdeel wordt ingegaan op de organisatie van de opleiding, de verschillende modules die worden gegeven evenals de samenhang en er wordt natuurlijk kennis gemaakt met elkaar. Tevens biedt het eerste dagdeel u ook de gelegenheid om verwachtingen uit te spreken over de opleiding. Ook wordt in de ochtend een introductie gegeven over

operational auditing. U leert de grondbegrippen, historie en de verschillende ontwikkelingsfasen van het vakgebied. Tijdens het tweede dagdeel in de middag wordt uitleg gegeven over de uit te voeren praktijkaudit. Daarnaast worden groepen samengesteld bestaande uit 2 à 3 personen en door de groepen een keuze gemaakt uit de verschillende potentiële auditonderwerpen die kunnen worden uitgevoerd. Uiteindelijk worden de verschillende praktijkopdrachten door de verschillende groepen aan elkaar gepresenteerd. De praktijkaudit dient te worden uitgevoerd bij één van de organisaties waar u of één van uw groepsgenoten werkzaam is.

### 2A/ 3A. KAD-model

Het model Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening is een integraal analyse- en ontwerpmodel voor de inrichting en toetsing van de beheersing van processen. Het model en de bijbehorende analysemethode bestaan uit drie modules en maakt gebruik van het principe van regelkringen. Naast de theorie krijgt u les in de toepassing van de KAD-analysemethode. De kracht van de KAD-analysemethode is dat het u als

**“Een collega van mij heeft de post-HBO opleiding Operational Auditing ook gevolgd en was erg enthousiast. Ik ben bij het kiezen van een nieuwe opleiding toch altijd een beetje terughoudend aangezien er vaak veel theorie wordt gedoceerd die vervolgens moeilijk in de praktijk toepasbaar is.**

Dit is bij deze opleiding juist niet het geval. Na elke lesdag had ik weer het gevoel dat ik iets had opgestoken en kon ik het geleerde direct toepassen in mijn dagelijkse werkzaamheden. Naast de theorie en het uitvoeren van de praktijkopdracht was het delen van opvattingen en ervaringen met mijn medestudenten en docenten ook erg leerzaam. Het kennis maken met verschillende visies van mensen is denk ik onmisbaar in dit vakgebied. Net als mijn collega, ben ook ik nu erg enthousiast!”



**Gommert Leune**  
Auditor bij de Rabobank

operational auditor mogelijkheden biedt om een normatieve uitspraak te doen over de kwaliteit van beheersing van processen. Het KAD-model is één module die verspreid wordt gedoceerd op twee verschillende dagen.

## **2B. Planning en vooronderzoek**

In de planningsfase van de operational audit wordt aandacht besteed aan de manier waarop een meerjarenplanning tot stand komt en de daarvan afgeleide jaarplanning. U leert welke stappen er moeten worden gezet om een audit op de jaarplanning te krijgen. Als het onderwerp van de audit helder is gedefinieerd in overeenstemming

met de opdrachtgever kan gestart worden met het vooronderzoek. U leert welke stappen in het vooronderzoek genomen moeten worden om te komen tot het bouwen van een referentiemodel. Hier wordt in de module ‘Het bouwen van een referentiemodel’ inhoudelijk op ingegaan.

## **3B. Bouwen van een referentiemodel**

Op basis van de verzamelde gegevens uit het vooronderzoek wordt een referentiemodel gebouwd. Het referentiemodel schetst de operational auditor vooraf de gewenste beheersingssituatie van het object van onderzoek.





In de module krijgt u inzicht in waaraan een goed referentiemodel moet voldoen, hoe u een referentiemodel kunt opstellen in vijf stappen en welke valkuilen er zijn bij het opstellen ervan.

#### **4. Administratieve organisatie**

De module reikt de operational auditor een belangrijk instrument aan om zijn of haar functie tot een succes te maken. Een goed ingerichte administratieve organisatie kan ervoor zorgen dat veel zaken van nature goed en efficiënt verlopen en dat betrouwbare managementinformatie gegenereerd wordt waarmee het management de juiste beslissingen kan nemen. Naast de grond-

begrippen van de administratieve organisatie leert u hoe deze dient te zijn ingericht en welke aspecten hierbij van belang zijn.

#### **5A. Management control frameworks**

Management control is de wijze waarop het management de organisatie en de uitvoering van activiteiten aanstuurt en beheerst met als doel het behalen van de afgesproken doelstellingen. Door de jaren heen zijn er verschillende control modellen verschenen die gehanteerd kunnen worden voor effectief management control. In de module leert u de relatie tussen strategisch, management en operational control en krijgt u uitleg over de werking en toepassing van verschil-

lende management control modellen, zoals onder andere de Levers of Control, het COSO-model en de Balanced Score Card. Ook wordt ingegaan op hoe u als operational auditor gebruik kan maken van deze modellen bij het uitvoeren van operational audits.

### **5B. Veldwerk**

Tijdens het veldwerk voert de operational auditor die activiteiten uit die nodig zijn voor het verzamelen van voldoende gegevens om zo tot verantwoorde bevindingen, conclusies en aanbevelingen te komen. In de module leert u de verschillende fasen van het veldwerk, de vereisten waaraan de verzamelde informatie moet voldoen en de typen onderzoeksmethoden die tot de operational auditor ter beschikking staan tijdens het veldwerk.

### **6A. Management accounting**

Management accounting richt zich op de financieel economische berichtgeving binnen een organisatie. Het management dient te beschikken over de juiste informatie om op deze manier de organisatie doelgericht te kunnen besturen en beheersen. Deze informatie bestaat uit financiële en niet financiële gegevens uit verschillende bronnen. Vanuit de optiek van beheersing is deze informatie ook juist voor de operational auditor van belang. In de module wordt

ingegaan op de basisbegrippen van management accounting en de relatie tussen management accounting en operational auditing. Daarnaast leert u hoe u financiële ratio's kunt berekenen en hoe deze te interpreteren.

### **6B. Soft controls en integriteit**

Soft controls staan de laatste tijd steeds meer in de belangstelling. Naast de bekende hard controls zijn soft controls noodzakelijk voor effectieve interne beheersing. Maar wat zijn soft controls nu eigenlijk? Wat kun je ermee en hoe meet, monitor en audit je soft controls in de organisatie? En wat is de relatie tussen soft controls en hard controls? Deze onderwerpen komen aan bod in deze module waar u praktische handvatten krijgt aangeboden om hiermee concreet aan de slag te gaan.

### **7. Communicatie en adviesvaardigheden**

Bij een operational audit is goede communicatie naar de opdrachtgever en de auditees essentieel om draagvlak te krijgen en vooral te behouden voor de uit te voeren audit. Tijdens het houden van interviews is het belangrijk dat de juiste sfeer wordt gecreëerd waarin de auditor de juiste informatie ontvangt. In de afstemming van het verslag of het referentiemodel is een goede communicatie van belang.

Naast het belang van communicatie naar de opdrachtgever moet het auditteam onderling communiceren. In de module wordt inzicht verschaft in datgene wat zich op het gebied van de (doel)organisatie afspeelt (inrichtende, controlerende en ondersteunende functies), en manieren waarop de auditor contacten met management en auditees onderhoudt. U leert tijdens deze module vaardigheden en attitudeaspecten die nodig zijn om communicatie naar de opdrachtgever en binnen het auditteam vorm te geven.

### **8B. Risicomanagement**

In de module wordt uitgelegd op welke manier de organisatie met risico's omgaat. Aan de hand van een risicomanagement framework worden de stappen doorlopen die moeten leiden tot het managen van risico's die de organisatiedoelstellingen beïnvloeden. U bent na de module instaat om het risicomanagement framework toe te

passen in de praktijk en managers te overtuigen van het belang hiervan.

### **8A. Rapporteren**

Deze module heeft tot doel auditbevindingen te formuleren en een oordeel te vormen dat gerapporteerd kan worden aan de opdrachtgever. Waar moet een goede bevinding aan voldoen? Op welke manier krijgt het auditrapport de meeste commitment van de opdrachtgever? In deze module wordt eveneens stilgestaan bij evaluatie van de audit en een follow-up audit.

Omdat de relatie met de opdrachtgever langer duurt dan een audit, is het van belang dat de auditor regelmatig contact houdt met de opdrachtgever. Op deze manier heeft de operational auditor de meeste toegevoegde waarde voor de organisatie als ze de verbeteringen daadwerkelijk kunnen (laten) realiseren.



**“Ik heb met veel plezier de post-HBO opleiding Operational Auditing gevolgd. Door het volgen van de opleiding heb ik meer theoretische kennis opgedaan en heb ik geleerd hoe ik een operational audit moet uitvoeren tijdens de praktijkopdracht.**

De diversiteit aan docenten, allen met veel ervaring, zorgen voor de nodige afwisseling en verbreding van inzichten. De opleiding is een aanrader voor iedereen die zich meer in operational auditing wil verdiepen!”

**Sylvia van den Berg - Vollebregt**

Business controller bij de Politie Hollands Midden

U bent na de module in staat om bijvoorbeeld aan de hand van de methodieken ‘SPROA’ en ‘OPR’ bevindingen en een beargumenteerd oordeel te formuleren aan de opdrachtgever.

### **9A. Actuele ontwikkelingen, o.a. CA/CM**

Het operational auditvakgebied is continu in beweging en ontwikkeld zich steeds verder. In deze module komen nieuwe thema’s en trends aan bod waar elke operational auditor kennis van dient te nemen. U krijgt bijvoorbeeld inzicht in continuus auditing en continuus monitoring.

### **9B. Corporate Governance**

De laatste jaren is de aandacht voor Corporate Governance sterk toegenomen, bijvoorbeeld door het werk van de Commis-

sies Tabaksblat en Frijns, resulterend in de Nederlandse Code Corporate Governance. De Code Tabaksblat beschrijft richtlijnen op het gebied van Audit Commissies en risicomanagement, die beursgenoteerde organisaties in Nederland moeten volgen. Naast deze code doen andere gedragscodes bij organisaties zoals woningcorporaties en ziekenhuizen hun intrede. In de module Corporate Governance wordt de relatie gelegd tussen (operational) audit en goed bestuur. Daarnaast wordt inzicht verschaft in de exogene factoren die de continuïteit van de organisatie bedreigen en komt ook de factor ethiek aan bod. Na het volgen van de module bent u in staat om relevante ontwikkelingen op het gebied van Corporate Governance te signaleren en te adresseren.



### **10A. Integrated auditing**

Grote auditdiensten hebben vaak meerdere auditdisciplines in de gelederen. In dit onderdeel besteden wij aandacht aan de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de gangbare auditvormen, zoals financial auditing, IT-auditing, operational auditing en de relatie met de controllersfunctie. In de module leert u verder hoe integrated auditing binnen de organisatie kan worden vormgegeven.

De praktijkaudit wordt op de laatste dag door de deelnemers gepresenteerd, waarna de collega's en uw coördinator vragen kunnen stellen.

### **10B. Coaching bij de praktijkaudit en presentatie**

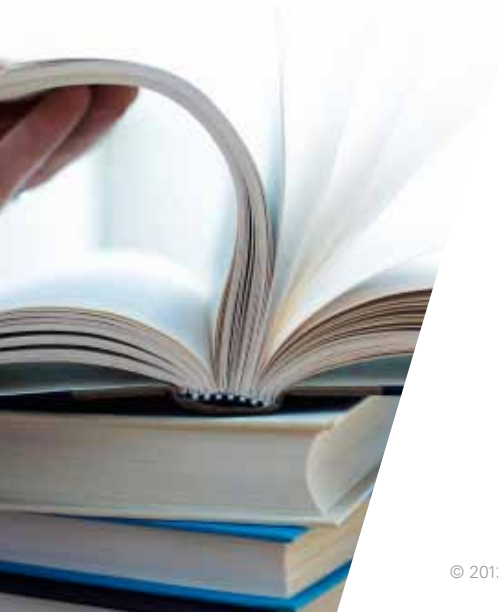
In onze visie zijn vier coachingsmomenten nodig om de cursisten optimaal te kunnen begeleiden bij hun praktijkaudit, in lijn met het theoretische programma van de lesdagen.

## Wie zijn wij?

KPMG Nederland levert hoogwaardige dienstverlening op het gebied van Audit, Tax en Advisory. We adviseren over prestatieverbetering en risicobeheersing, begeleiden transacties (fusies, overnames, due diligence) en zijn actief op het gebied van controle en verantwoording. We werken voor een brede groep opdrachtgevers: grote (inter)nationale ondernemingen, middelgrote bedrijven, non-profitorganisaties en overheden.

De post-HBO opleiding Operational Auditing wordt binnen KPMG Nederland verzorgd door de afdeling Internal Audit, Risk and Compliance Services (IARCS). KPMG IARCS is onderdeel van KPMG Advisory N.V. en ondersteunt organisaties om meer en beter in control te komen door bij voorbeeld audits uit te voeren naar strategische projecten, door risicosystemen te integreren en door te waarborgen dat wordt voldaan aan wet- en regelgeving.

KPMG IARCS staat bekend als marktleider op het gebied van Operational Audit trainingen en opleidingen. Onze Operational Audit opleiding is gebaseerd op onze specialistische kennis en jarenlange ervaring die is opgedaan door het geven van Operational Audit trainingen en opleidingen binnen verschillende soorten Operational Audit afdelingen van organisaties en onderwijsinstellingen.



**“Hopelijk spreekt onze opleiding Operational Auditing u aan na het lezen van deze brochure! Deze opleiding biedt u stevige handvatten voor de praktijk. U moet meteen aan de slag kunnen met het uitvoeren van operational audits. Daarbij bent u in staat uw opdrachtgevers en de geauditeerden op overtuigende wijze te informeren over het managementinstrument operational auditing dat u in handen hebt.**

U bent als operational auditor de ‘luis in de pels’ van uw organisatie. Dat betekent dat u ook stevig in uw schoenen moet staan. U bent in staat uit te leggen hoe u het management aanvullende zekerheid geeft over de kwaliteit van sturing en beheersing. Waar gaat het dan ‘precies’ om? Hoe overtuig je de mensen waarmee je gaat werken?

Ik heb een fantastisch en enthousiast team tot mijn beschikking om met u aan de slag te gaan! Mocht u nog vragen hebben, schroom dan niet om ons even te bellen (zie pag13). Wij geven u graag nadere tekst en uitleg.”

**Ronald Jansen**

Opleidingscoördinator, tevens hoofddocent  
en coach bij de praktijkaudits



## Contact

### KPMG

Laan van Langerhuize 1  
1186 DS Amstelveen

### Open Leergang

#### Operational Auditing KPMG

#### Kim Schuitemaker

Postbus 74500

1070 DB Amstelveen

T: +31 (0)20 656 8160

E: [Schuitemaker.Kim@kpmg.nl](mailto:Schuitemaker.Kim@kpmg.nl)

© 2012 KPMG Advisory N.V. is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. De naam KPMG, logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International Cooperative. 244\_0412

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.