



# Post-hbo Leergang Operational Auditing

**KPMG Advisory N.V.**

[kpmg.nl](https://kpmg.nl)



# Leergang Operational Auditing

**Ruud Blaauw**

Control Specialist,  
HEINEKEN Nederland



**Ik kijk met veel plezier terug op de Leergang**

Sinds begin 2015 ben ik werkzaam als operational auditor. Ik had al veel werkervaring toen ik met deze baan begon, maar niet als auditor. Om die reden zocht ik een opleiding om binnen afzienbare tijd de nodige theoretische onderbouwing voor mijn nieuwe functie te krijgen. Ik heb me daarom aangemeld voor de Leergang Operational Audit van 2015-2016.

De opleiding is me zeer goed bevallen. De eerste dag was een kennismakingsdag, waar ik meteen alle deelnemers goed heb leren kennen. De methode die hiervoor gebruikt is zal ik onthouden! De volgende lesdagen werden gevuld met colleges over alle aspecten van operational auditing. Ik vond deze colleges erg stimulerend, omdat ik de stof goed met mijn werk in verband kon brengen. Naast de colleges werden we ook aan het werk gezet om een praktijkaudit uit te voeren. Hier werden regelmatig coachingmomenten voor ingepland, waarbij de voortgang werd besproken. Dit deel van de opleiding was misschien nog wel het leerzaamst. De praktijkaudit doe je met een groepje cursisten bij de werkgever van één van die groepsleden. Dat betekent dat je aan de ene kant grote kans hebt bij een andere organisatie mee te mogen kijken. Aan de andere kant krijg je steeds de meningen van je groepsgenoten te horen en dat kan weleens afwijken van wat je gewend bent. Ik vond vooral dat laatste erg verfrissend en leerzaam. De opleiding werd afgerond met een examen over een groot deel van de behandelde stof. Dat examen was goed te doen, omdat ik de stof goed had bijgehouden. Voordat ik er erg in had was het alweer afgelopen, wat ik erg jammer vond.

Samenvattend vind ik de LOA een zeer stimulerende opleiding. Vooral de interactie tussen de cursisten onderling en de docenten is zeer leerzaam, omdat je meekrijgt hoe anderen zaken aanpakken. En de praktijkaudit is denk ik één van de hoogtepunten, omdat je het geleerde goed in praktijk kunt brengen en tegelijk met je coach kunt overleggen over je aanpak. Ik kijk met veel plezier terug op de Leergang.

**Drs. Ronald Jansen RO**

Chief Audit Executive IKEA Group &  
Raad van Advies van de LOA



## De Leergang Operational Auditing biedt je een uitstekend kickstart!

Als beginnend internal auditor wil je weten wat je moet weten. Hoe leg je uit wat een internal-auditfunctie inhoudt? Hoe past de internal-auditfunctie in de governancestructuur van je organisatie? Hoe kom je tot een eerste selectie van audit-onderwerpen die relevant zijn voor het senior management?

Op welke wijze kun je tot een concrete afbakening komen van de scope van je onderzoek? Waarom heb je een referentiemodel nodig en hoe bouw je deze op? Wat is het verschil tussen observaties en bevindingen? Hoe zorg je ervoor dat jouw rapport wel gelezen wordt? Hoe kun je met je rapportage aansluiten op de behoeften van de Raad van Commissarissen en Audit Commissie? Op welke wijze kun je data-analyse verwerken in je audit-approach? En niet te vergeten: de soft controls! De opleiding van KPMG biedt je de handvatten die je nodig hebt. En dat is niet alleen handig voor internal auditors!

Veel succes bij de keuze voor deze opleiding en natuurlijk bij het succesvol realiseren van je internal audits!

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord	7
Profiel van de opleiding	8
Kosten en aanmelding	10
Planning	11
Bijlage	12
Wie zijn wij?	15
Praktische informatie	16





**Martin Grobbe**  
Audit Manager bij Air France-KLM

## De leergang Operational Auditing bij KPMG kwam als geroepen

In de zomer van 2015 ben ik begonnen als auditmanager. Ik had op dat moment geen ervaring met audits en de leergang Operational Auditing bij KPMG kwam dan ook als geroepen. De leergang heeft mij een belangrijke basis gegeven voor mijn werk waarin ik samenwerk met ervaren auditors. Niet alleen door de theorie, maar vooral ook door de praktijkopdracht die je tijdens de leergang doet. De theorie wordt gegeven vlak voordat je de stof nodig hebt in de praktijkopdracht. Daarin ontdek je met vallen en opstaan waar je mee te maken krijgt als je een audit doet, maar de goede coaching maakt het erg leerzaam en zorgt ervoor dat de audit goed afgesloten wordt. Van harte aanbevolen dus!



**Jolanda Reijm**  
Manager Interne beheersing,  
Woningstichting Rochdale

Medewerkers van mijn afdeling hebben de post-hbo-opleiding Operational Auditing van KPMG gedaan. Een belangrijk aspect van de opleiding is dat deze direct praktisch toepasbaar is.

Alle stappen van het auditproces worden doorlopen waardoor je binnen een paar maanden direct een goede standaardkwaliteit audit hebt. Door middel van de praktijkopdracht is direct duidelijk hoe de theorie omgezet moet worden in een gestructureerde auditopzet.

## De opleiding is direct praktisch toepasbaar



# Voorwoord

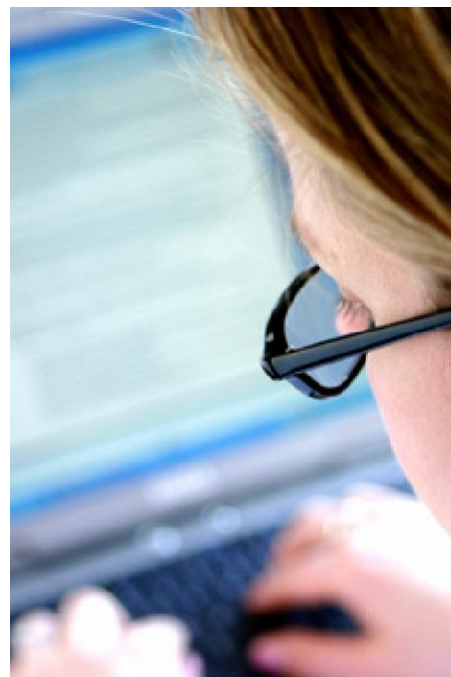
---

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 om 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-controlespecialisten heeft de opleiding veel te bieden.

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

## Ervaren docenten

KPMG heeft een breed scala aan kwaliteiten in zijn 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) productie- en handelsmaatschappijen, en non-profitorganisaties (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 verstaalslag 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 opgebouwd 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 uit te voeren 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 fungeren hierbij niet alleen als vraagbaak maar ook als coach om tijdens coachingmomenten van gedachten te wisselen over zaken 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 hebt 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 Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Nadere informatie over deze voorwaarden kunt u vinden via [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl).

### 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 hebt. Hierop zal desgewenst nader worden ingegaan tijdens een intake-gesprek op verzoek van de deelnemer of op verzoek van het opleidingsmanagement.

### Opleidingscoördinator

Erwin Mol van KPMG Internal Audit, Risk en Compliance Services, is – naast zijn rol als hoofddocent – uw opleidings- coördinator. 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 parttime. 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.



# Kosten en aanmelding

## Kosten

De kosten voor de opleiding bedragen EUR 5.500 per deelnemer. Dit bedrag is exclusief btw 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 dat u kunt vinden op de website van de leergang ([www.kpmg.nl/leergangoperational-auditing](http://www.kpmg.nl/leergangoperational-auditing)). Dit 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.

### Arwen Huissoon

Adviseur Risico- & Procescontrol,  
Eigen Haard



**De opleiding  
Operational  
Auditing was  
erg leerzaam**

Het leuke is dat je wat je leert in de theorie, direct in de praktijkopdracht kan toepassen. Zo leer je een compact rapport te maken met als basis je referentiemodel. De praktijkopdracht wordt uitgevoerd door drie personen. Je zit dus met twee medestudenten van andere bedrijven in een groepje. De theorie maak je je op een leuke manier eigen. In iedere les worden er stellingen gebruikt die ter discussie (kunnen) worden gesteld. Dit maakt de lessen dynamisch. De onderwerpen die aan bod komen zijn actueel en divers. De verschillende docenten brengen de lesstof op hun eigen manier over, hierdoor is bijna iedere les anders. Er wordt ook aandacht besteed aan communicatievaardigheden. Hoe verhoog je de acceptatie van je rapport en hoe ga je om met weerstand? Doordat de klasgenoten bij allerlei verschillende bedrijven vandaan komen en er klassikaal onderwerpen worden besproken, leer je ook veel van je medestudenten. Je wordt in dat half jaar dat de opleiding duurt dan ook een hechte groep.

# Planning

DETAILPLANNING LEERGANG		
Dag	Vorm	Module
Dag 1	College 1A	Introductie opleiding en operational auditing
	College 1B	Introductie praktijkaudit
Dag 2	College 2A	Planning en Vooronderzoek
	College 2B	Administratieve Organisatie
<b>Coaching 1</b>	<b>Plan van aanpak: onderwerp en scope van de audit</b>	
Dag 3	College 3A	Soft controls en integriteit
	College 3B	Bouwen van een referentiemodel
Dag 4	College 4A	Management control models (1)
	College 4B	Risicomanagement
<b>Coaching 2</b>	<b>Vooronderzoek: referentiemodel</b>	
Dag 5	College 5A	Management control models (2)
	College 5B	Veldwerk: auditmethode en -technieken
Dag 6	College 6A	Communicatieve adviesvaardigheden
	College 6B	Communicatieve adviesvaardigheden
Dag 7	College 7A	Intervisiesessie praktijkaudit
	College 7B	Governance, Risk & Compliance (GRC)
<b>Coaching 3</b>	<b>Veldwerk: waarnemingen en bevindingen</b>	
Dag 8	College 8A	Rapporteren
	College 8B	IT-aspecten in operational auditing
Dag 9	College 9A	Data-analytics en process mining
	College 9B	Audit standards
<b>Coaching 4</b>	<b>Rapportage: oordeelsvorming en advisering</b>	
Dag 10	College 10A	Actuele ontwikkelingen
	College 10B	Presentatie praktijkaudits en eindevaluatie
		<b>Individueel schriftelijk examen</b>
		Eventueel herexamen
<b>Diploma-uitreiking</b>		

# Bijlage

## Het curriculum

De opleiding Operational Auditing is een deeltijdopleiding van vijf maanden en is onderverdeeld in twintig 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 kennisgemaakt 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 operationalauditing. 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 praktijk-audit. Daarnaast worden groepen samengesteld bestaande uit twee à drie personen en wordt 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 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.

### 2B 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 grondbegrippen van de administratieve organisatie leert u hoe deze dient te zijn ingericht en welke aspecten hierbij van belang zijn.

### 3A 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, waarbij u praktische handvatten krijgt aangeboden om hiermee concreet aan de slag te gaan.

### 3B Bouwen van een referentiemodel

Op basis van de verzamelde gegevens uit het vooronderzoek wordt een referentiemodel gebouwd. In het referentiemodel schetst de operational auditor vooraf de gewenste beheersingssituatie van het object van onderzoek. In de module krijgt u inzicht in waar een goed referentiemodel aan moet voldoen, hoe u een referentiemodel kunt opstellen in vijf stappen en welke valkuilen er zijn bij het opstellen ervan.

### 4A Management control models (1)

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 controlmodellen 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 verschillende managementcontrolmodellen, zoals onder andere KAD, 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.

### 4B 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 het volgen van deze module in staat om het risicomanagement-framework toe te passen in de praktijk en managers te overtuigen van het belang hiervan.

## 5A Management control models (2)

Zie Module 4A voor een toelichting.

## 5B Veldwerk: auditmethode en -technieken

Tijdens het veldwerk voert de operational auditor die activiteiten uit die nodig zijn voor het verzamelen van voldoende gegevens om zo tot verantwoordelijke 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 de operational auditor ter beschikking staan tijdens het veldwerk.

## 6 Communicatieve 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 ook 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 attitude-aspecten die nodig zijn om communicatie naar de opdrachtgever en binnen het auditteam vorm te geven.

## 7A Intervisie sessie praktijkaudit

Een belangrijk onderdeel van de Leergang Operational Auditing is de praktijkaudit. Vanuit de wens ervaringen te delen en zo te leren van elkaar over het auditvak hebben we een intervisie module ingericht. Hiermee faciliteren we dialoog, delen we over wat wij doen in de praktijkaudit en het samen

onderzoeken van probleemstellingen, waarbij ook je skills en kennis als auditor worden ontwikkeld. Want het kennen van jezelf, het kunnen reflecteren en acteren naar je eigen grenzen en vermogens blijkt een hele belangrijke factor in jouw eigen effectiviteit als auditor.

## 7B Governance, Risk & Compliance (GRC)

Deze module heeft tot doel om de samenwerking tussen de internal-auditfunctie (derde lijn) en de verschillende tweedelijnsfuncties, zoals risicomanagement en compliance, verder uit te werken en deze te plaatsen in de context van organisatie-inrichting. Daarom wordt in deze module ook uitgebreid stilgestaan bij Corporate Governance en de ontwikkelingen op het gebied van de Nederlandse Code Corporate Governance. Deze Code 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 als woningcorporaties en ziekenhuizen hun intrede. In deze module Corporate Governance wordt de relatie gelegd tussen (operational) audit en goed bestuur. Na het volgen van de module bent u in staat om relevante ontwikkelingen op het gebied van Corporate Governance te signaleren en te adresseren.

## 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. Zo heeft de operational auditor de meeste toegevoegde waarde voor de organisatie als ze de verbeteringen daadwerkelijk kunnen (laten) realiseren. 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.

## 8B IT-aspecten in operational auditing

Onze wereld digitaliseert steeds verder en ook de auditor ontkomt hier niet aan. Deze module behandelt IT-tooling die het werk van de auditor efficiënter en effectiever maken en gaat in op de vraag wat deze betekenen voor het auditproces. Daarnaast behandelen we de basis van IT-auditing om te doorgronden hoe een IT-auditor te werk gaat en hoe u IT als object kan behandelen. Na deze module bent u tevens op de hoogte van de verhoudingen tussen de IT- en de operational auditor.

## 9A Data-analytics en process mining

Van de internal auditor wordt verwacht dat hij op de meest efficiënte manier een effectieve audit uitvoert. Technologische ontwikkelingen op het gebied van data-analyse en process mining dragen bij aan het realiseren van dit doel. In deze module worden deze onderwerpen op een praktisch toepasbare manier toegelicht en ontvangt u handvatten om dit in audits toe te passen.

## 9B Audit standards

Om de kwaliteit van het auditwerk te borgen, is de internal auditor gebonden aan voorschriften van de beroepsgroep IIA. In deze module wordt er uitgebreid stilgestaan bij het International Professional Practices Framework (IPPF), waaronder de internal-auditstandaarden, en hoe een internal-auditfunctie invulling geeft aan deze standaarden. Bijzondere aandacht krijgt Standaard 1300 over het 'Programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering' en het Internal Audit Ambition Model.

## 10A Actuele ontwikkelingen

Het operational-auditvakgebied is continu in beweging en ontwikkelt zich steeds verder. In deze module komen nieuwe thema's en trends aan bod waar elke operational auditor kennis van dient te nemen.

## 10B Coaching / praktijkaudit en presentatie

In onze visie zijn vier coachingmomenten nodig om de cursisten optimaal te kunnen begeleiden bij hun praktijkaudit, in lijn met het theoretische programma van de lesdagen. De praktijkaudit wordt op de laatste dag door de deelnemers gepresenteerd, waarna de collega's en uw coördinator vragen kunnen stellen.



**Arthur Hofland**  
Teammanager Inkoop bij  
's Heeren Loo Zorggroep

Op 1 januari 2015 ben ik met een zestal collega's gestart in de functie van Internal auditor bij de nieuwe afdeling Internal Audit van de 's Heeren Loo Zorggroep. Nadat ik een aantal onderzoeken had uitgevoerd voelde ik medio 2015 de behoefte en noodzaak om mijzelf te ontwikkelen in dit vakgebied. Voornamelijk op het gebied van het voorbereiden van een audit, de auditmethodieken en -technieken en het op een professionele wijze rapporteren, zag ik ruimte voor verbetering. Daarom heb ik mijzelf ingeschreven voor de Leergang Operational Auditing bij KPMG.

De eerste dag stond in het teken van kennismaken met de zestien andere cursisten, een introductie van de leergang, het in ontvangst nemen van het nodige cursusmateriaal en het formeren van teams voor het uitvoeren van de praktijkopdracht. Na deze dag was ik extra gemotiveerd om deze leergang tot een succes te maken. In de daaropvolgende cursusdagen werd door – stuk voor stuk – enthousiaste docenten met specifieke kennis van de diverse thema's op een heldere wijze uitleg gegeven. Hierbij werd in veel gevallen de link gelegd naar de praktijk en/of de praktijkopdracht.

Het was goed te ervaren dat het tijdspad van het aangeboden studiemateriaal parallel liep aan die van de praktijkopdracht, waarbij er voldoende gelegenheid was om de voortgang en de tussentijdse resultaten te laten toetsen en in Amstelveen te bespreken. Bijzonder is dat ik kort na de start van deze leergang van baan ben gewijzigd. Medio maart werd ik teammanager van de Inkoopafdeling van 's Heeren Loo. Desondanks heb ik er bewust voor gekozen om deze leergang te voltooien.

Wat mij betreft stond de eerste dag symbool voor de gehele leergang. In een mooie omgeving met uitstekende faciliteiten, in een half jaar, opgeleid worden door gemotiveerde professionals uit het auditvak tot een auditor met voldoende kennis en tools om een bijdrage te leveren aan het verminderen van de organisatorische risico's of om te helpen verbeteringen te realiseren.



**In een half  
jaar opgeleid  
worden door  
gemotiveerde  
professionals  
uit het auditvak**



# 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 bijvoorbeeld 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-audittrainingen en -opleidingen. Onze Operational Auditing-opleiding is gebaseerd op onze specialistische kennis en jarenlange ervaring die is opgedaan door het geven van operational-audittrainingen en -opleidingen binnen verschillende soorten Operational Audit-afdelingen van organisaties en onderwijsinstellingen.

**Erwin Mol**

Opleidingscoördinator, tevens hoofd-docent en coach bij de praktijkaudits



**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 auditees op overtuigende wijze te informeren over het management-instrument 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 pagina 16). Wij geven u graag nadere tekst en uitleg.**

# Praktische informatie

---

## Meer informatie

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

### Erwin Mol MSc. RO

**T:** +31 (0)20 656 7498

**E:** Mol.Erwin@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 de hiernavolgende contactgegevens:

## 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

## Locatie

De colleges vinden plaats in het gebouw van KPMG in Amstelveen. Dit is een modern gebouw met goede faciliteiten. Het KPMG-gebouw is 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)

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.

© 2021 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is 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 en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.