

8 September 2006



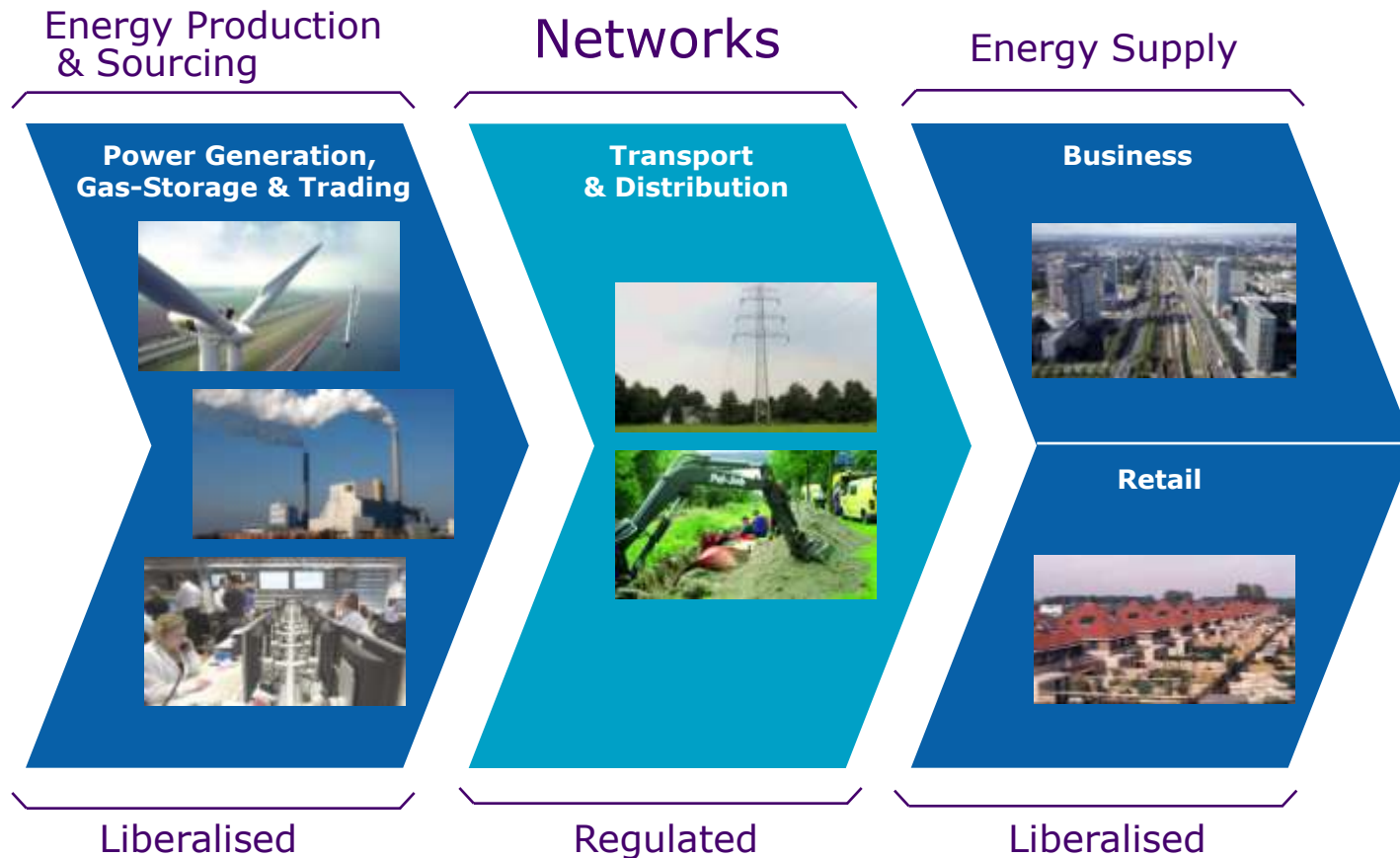
# How to look bigger than you are

Hans Nieuwlands RA CIA CCSA CGAP

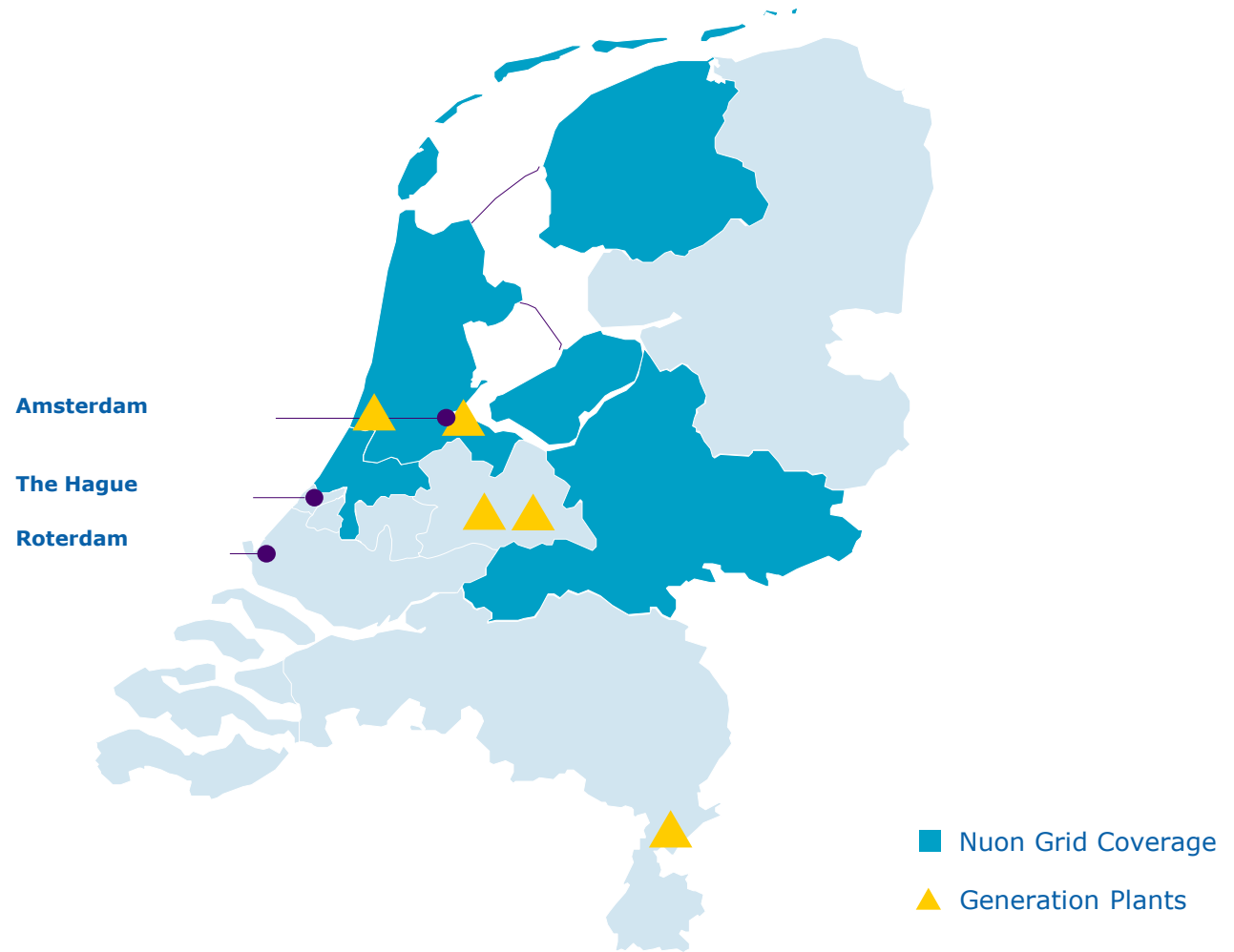
# Outline

- Background of Nuon
- Critical Success Factors
- Staffing issues
- Types of work
- Reporting
- Customer Satisfaction
- Quality Assessment
- Communication
- Conclusion

# Nuon Energy value chain



# Main Network Regions in the Netherlands



# Nuon Company profile (2005)

■ Net turnover of	€ 5 Bn
■ Operational Profit	€ 1,1 Bn
■ Total assets	€ 11.2 Bn
■ Power generation capacity	4000 MWe
■ Generated electricity	14 GWh
■ Generated heat	6.8 TJ
■ Employees	9665 FTE
■ Corporate auditors	10 FTE
■ Network Services auditors	6 FTE



# Critical Success Factors

- Quality of work
- Staffing
- Add value
- Positioning
- Visibility
- Open mind
- Creativity
- Communication
- Customer Satisfaction
- Demonstrate successes
- Follow up on recommendations

# Staffing Issues

- Recruit only experienced auditors
- Ensure every uses the same reference (IIA-Professional Practices Framework)
- Have a right mix of knowledge and skills in the team
- Look for the unusual in the résumé (hidden talents)
- All auditors should be excellent communicators
- Encourage thinking outside the box
- Create a team spirit

# Staff Qualifications

- Certified Internal Auditor
- Certificate in Control Self Assessment
- Certified Government Auditing Professional
- Quality Management Systems Lead Auditor (ISO 9001)
- Environmental auditor (ISO 14001)
- Safety auditor
- Operational auditor
- Chartered Accountant
- ICT
- ...

# Staff Satisfaction

- Assignment of audits in line with the interest of staff members
- Empower the auditor
- Encourage open communication
- Praise them for a job well done
- Meet bi-weekly to discuss any issues
- Discuss results of Corporate employee satisfaction survey
- Agree a challenging personal development scheme
- Discuss progress on personal development formally
- Recognise achievements in staff magazines
- Encourage to write articles for internal and external magazines
- Encourage networking in/outside the company

## Use in house experts

- Engineers
  - Experts on environmental regulations
  - Operational regional managers to work in another region
  - Safety experts
  - Trainers
  - Limited time
- 
- Experienced auditor has the lead
  - Write report jointly

# Type of Audits

- Operational
- Technical
- Safety
- Environmental
- Reliability of reporting
- Project evaluations

# Type of Consultancy

- Advise on the impact of the Dutch Corporate Governance Code
- Support development of Enterprise Risk Management System
- Advise on Operational Improvements
- Advise on reviews by non experienced auditors
- Mediation

## Other Activities

- Organise workshops/seminars
- Facilitate ERM sessions
- Assist in set up of environmental self scan
- Mediation
- Facilitate Self Assessments on strategic directions of ICT, long term sick leave, technical improvements, innovations
- ...

# Annual Audit Planning

- Meet with Management to discuss input/concerns
- Agree on in sourcing of experts
- Include consultancy
- Include facilitating self assessments
- Make a realistic plan
- Be flexible with updates
- Align with corporate values






# Audit Plan Align with Corporate values

- Safety
- Quality of Services
- Sustainability (environment)
- Legal aspects
- Financial performance
- Image
- Compliance with specific Utility Regulations

# Reporting

- Agree draft reports with customer
- Be clear about distribution list (in draft version)
- Include management's comments and action plan
- Issue reports timely
- Report interim when needed (oral or in writing)
- Ensure excellent writing
- Make sure that recommendations are very clear
- Include photo's, graphs, drawing when feasible

# Audit reports: Quick glance on results

Nr	Proces	Oordeel	Toelichting
<b>MANAGEMENTPROCES</b>			
MGT1.01	Besturingsproces	 T: 0 A: 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- het in de procedure beschreven vergelijkingsdocument bestaat niet</li> <li>- activiteiten van MT-leden in dit proces zijn niet beschreven</li> </ul>
MGT1.02	Directiebeoordeling en evaluatie	 T: nvt A: nvt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedure is nog niet in praktijk uitgevoerd</li> </ul>
<b>PROCES CONTRACTEREN</b>			
CT2.01	Opstellen P&D portfolio AM	 T: 0 A: 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- afstemming met processen van Standaardisatie &amp; Normalisatie is niet geregeld.</li> </ul>
CT2.02	'Reactieve' acquisitie klant en	 T: 0 A: 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risico's door concentratie van werkzaamheden bij één medewerker zonder aanwezigheid van werkinstructies.</li> </ul>
CT2.03	Onderhandelen klant		
CT2.04	Acquisitie externe leverancier;	 T: 3 A: 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- processen zijn niet ingevoerd en ook een plan ontbreekt</li> <li>- DVO/SLA met Infraservices niet geregeld;</li> <li>- geen versiebeheer</li> <li>- onvolkomenheden in procesbeschrijvingen</li> </ul>
CT2.05	Onderhandelen externe leverancier;		
CT2.06	Verstrekken van opdrachten intern		

# Audit reports: Use of photos



*en of fabrikaten mogen niet door elkaar gebruikt worden. De monteurs  
n van hetzelfde type en fabrikaat.*

*vuil worden afgevoerd. Lege  
d en weggegooid met het overige*

*nen deze doorgeprikt te worden en te  
n luchtinsluitingen worden er  
rder kan stromen. Deze worden*



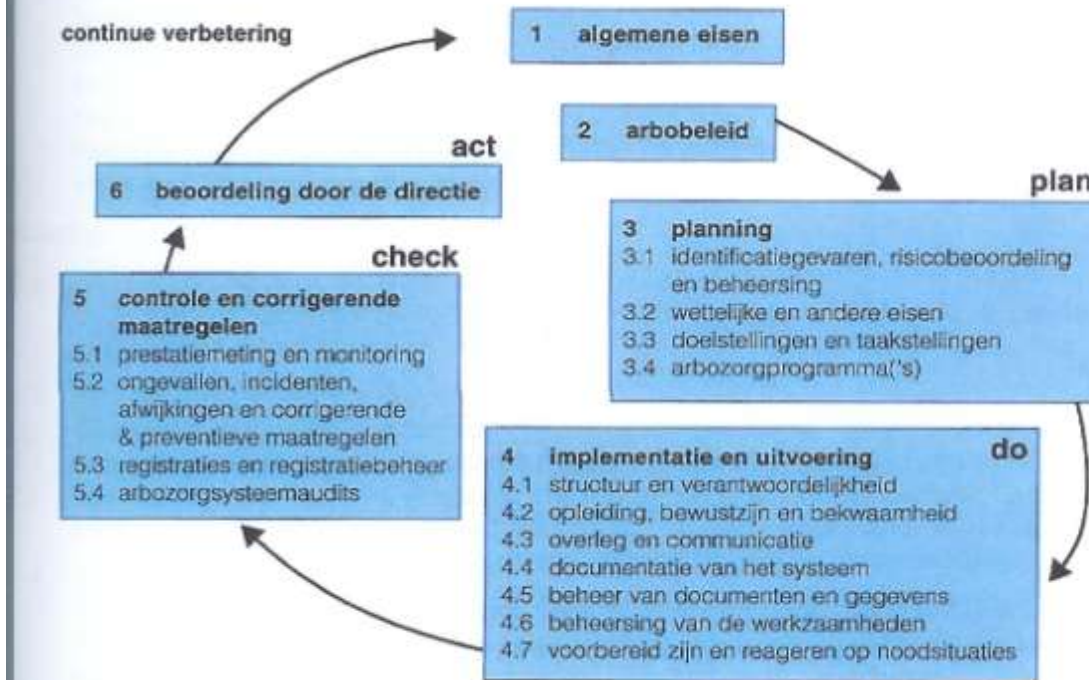
*retaped. Het inspuitventiel wordt in 2 (AA, AP) van de 3 gevallen*

*met aanwezige grond en na een half uur (aannemer) tot drie kwartier  
id.*

# Audit reports: Use recognized paradigms

milieu geen onderdeel is van deze audit. \*

De audit heeft zich gericht op de keten CN-AM-Aanleg/S&O. De conclusies en bevindingen van deze audit zijn naar verwachting Nuon-breed van toepassing. De insteek van de audit was primair de inrichting van een veiligheidsmanagementsysteem en niet de effectiviteit van bestaande veiligheidsmaatregelen op de werkvloer. Niet onderzocht is op welke wijze er met veiligheidsaspecten rekening wordt gehouden bij het ontwerpen van installaties door AM.



figuur 1. OHSAS 18001

# Communication: Audit reports

Don't forget:

This is your main product !

# Customer Satisfaction

- Agree Audit approach with customer
- Have interim meetings when needed
- Inform customer timely about delays
- Submit evaluation form after completion for audit and consultancy work
- Discuss form with customer when needed
- Monitor overall satisfaction with kpi
- Analyse results of surveys and take preventative measures

# Customer Satisfaction: Evaluation form

1. Purpose and Scope were clearly communicated with me
2. Through put time of the audit was acceptable
3. My concerns with operational aspects have been taken into account adequately
4. Communication on the progress and findings of the audit was timely and adequate
5. The auditors have satisfactory expertise
6. The auditors showed respect
7. The auditors met promises
8. Results of the audit were clearly communicated and put in the right perspective
9. Audit recommendations are constructive and feasible
10. The audit added value to my department

# Organise Workshops/seminars



**IRMA**  
NWS Workshop  
Integraal Risicomanagement





# Workshop Risk Management: Books

- Give away books



# Seminar Project Audit

- Starting point: existing IIA seminar
- Third party provider: ACS
- Taylor made, focussing on project development standards used by Nuon
- Limited preparation time
- Marketing also outside own environment
- Several project managers attended
- Created good network
- Created new opportunities: to include audit as a standard phase in the project life cycle.

## Other services: Facilitate CSA Sessions

- Invest in preparing CSA sessions with customer
- Start with “comfort zone” subject (e.g. Internal Controls)
- Expand gradually with related topics (e.g. Risk Management)
- Be responsive to new requests, even outside the comfort zone
- Evaluate each sessions with the customer
- Familiarise with Groupware software
- Produce session reports very quickly (software allows to print during the session)
- Enjoy the fun!

Crealogic Metaplan Groupware 4 - release 20060608 - Licensee: Crealogic - Microsoft Internet Explorer

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Adres <http://www.crealogic.nl/crealogic/crealogic.plp?auth=HwASmcFFMAKHbXax&user=demo1&ip=145.7.182.188&time=1153375543&key=juOFefEWH5JOSlgA> Ga naar Links >>

### Brainstormen: STAP 1: Brainstormen

1 2 Welke vragen heeft u over de mogelijkheden van Crealogic ?

- 2.25 Presentation Helsinki
- 2.24 is een demo gratis?
- 2.23 wat kost het
  - Vraag een prijsopgave aan
- 2.22 waarom zoveel netwerkverkeer?
  - elke seconde een scherm-refresh?
  - In eenzelfde tijd sessie haalt de server uw laatste input op en brengt de input van anderen op uw scherm. De refresher is een aspect van internet explorer en niet uit beeld te halen. Wat u kunt doen is op f11 klikken dan verdwijnt het uit beeld. (Crealogic sessiebeheerder)
- 2.21 kan deze tool ook gebruikt worden op verschillende locaties?
  - Ja, zelfde tijd of andere tijd. Een multinational gebruikt Crealogic voor conceptbrainstorms met werknemers en meerdere landen en dan zelfde tijd, bijvoorbeeld tussen 09.00 u en 11.00 uur. (Crealogic facilitator)
- 2.20 brainstormsessies binnen onze organisatie
  - welke soort brainstorm
  - welke organisatie
  - Allerlei soorten brainstorms, expert meetings, draagvlak meetings, opinie inventarisatie, innovatie brainstorms etc. In iedere organisatie toepasbaar. (Crealogic sessiebeheerder)
- 2.19 wat kost het?
  - Vraag een prijsindicatie aan via [info@crealogic.nl](mailto:info@crealogic.nl) (Crealogic sessiebeheerder)
- 2.18 maar zonder spelregels niet te zien wie er op wie reageert
  - Het is ook mogelijk een niet anonieme sessie te organiseren, dan verschijnen de namen achter ieders input. (Crealogic sessiebeheerder)
- 2.17 lijkt me (ook) een out of the box chat-tool!
  - Inderdaad, we hebben vele creativiteitstechnieken omgezet als toepassing met Crealogic. U kunt plaatjes, filmpjes uploaden en laten zien om daarop te reageren met ideeën en tegelijkertijd naast de brainstormsessie en chatbox open hebben in de sessie. (Crealogic sessiebeheerder)
- 2.16 kan ik ook senior worden hierin

Idee toevoegen

crealogic Sessie: STAP 1: Brainstormen  
Clusters: 1 Ideeën: 109  
Kamer: Demo kamer  
Gebruiker: demo1

Crealogic Management Groupware 4 20060608

13548779 | 2524108 | load 0.04 0.5kB/s | rtt 79ms | beat 500+650 | idle 1:10 | age 1:09 | Internet

start Crealogic Metaplan G... Microsoft PowerPoint ... 9:08

Crealogic Metaplan Groupware 4 - release 20060608 - Licensee: Crealogic - Microsoft Internet Explorer

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Adres <http://www.crealogic.nl/crealogic/crealogic.plp?auth=HwASmcFfMAKHbXax&user=demo1&ip=145.7.182.188&time=1153375543&key=juOFefEWH5JOSlgA> Ga naar Links

### Resultaten: STAP 3: Prioriteren Evaluatie

1 Waarvoor zou u Crealogic willen inzetten? 2

niet meer dan 1x 9 en 1x 10, de rest 1

#### Resultaten voor 'Waarvoor zou u Crealogic willen inzetten?' volgens 'Welke toepassing vindt u het belangrijkste?' Dimensie 1

Rang	$\mu$	$\sigma$	#	Idee	Minst	Meest
1	8.0	2.0	1.5	Internationaal vergaderen via het internet	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 33% 33%
2	7.7	0.6	1.2	Met een projectgroep bijeenkomsten ondersteunen, project start up e.d.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 66% 2
3	7.3	0.6	1.3	Iedereen zijn mening goed in kaart krijgen, de zwijgers aan het praten krijgen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	66% 2 33%
4	6.7	3.2	1.1	Snel ideeën en meningen verzamelen van een grote groep	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 33% 33%
5	6.7	3.2	1.4	Ideeën genereren voor produktvernieuwing	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 33% 33%
6	5.7	4.0	1.7	Meningen verzamelen via internet voor interactieve beleidsvorming	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 66% 2
7	5.0	4.0	1.6	Snel vergaderen	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	33% 33% 33%

Sessie: STAP 3: Prioriteren Evaluatie  
 Clusters: 0 Ideeen: 7  
 Kamer: Demo kamer  
 Gebruiker: demo1

Crealogic Management Groupware 4 20060608

13552483 | 2524136 | load 0.02 0.6kB/s | rtt 63ms | beat 500+300 | idle 0:34 | age 0:33 | Internet

start Crealogic Metaplan G... Microsoft PowerPoint ... 9:13

Crealogic Metaplan Groupware 4 - release 20060608 - Licensee: Crealogic - Microsoft Internet Explorer

Bestand Bewerken Beeld Favorieten Extra Help

Adres <http://www.crealogic.nl/crealogic/crealogic.plp?auth=HwASmcFfMAKHbXax&user=demo1&ip=145.7.182.188&time=1153375543&key=juOFefEWH5JOSlgA> Ga naar Links

### Resultaten: STAP 4: Multicriteria Evaluatie

1 Waarvoor zou u Crealogic willen inzetten?

Item 1: "Waarvoor zou u Crealogic willen inzetten?"

- 1.5 - Internationaal vergaderen via het internet  
X: 8.0, Y: 8.5, XY: 68.00
- 1.6 - Snel vergaderen  
X: 7.5, Y: 7.5, XY: 56.25
- 1.1 - Snel ideeën en meningen verzamelen van een...  
X: 8.0, Y: 7.0, XY: 56.00
- 1.3 - Iedereen zijn mening goed in kaart krijgen,...  
X: 9.0, Y: 5.5, XY: 49.50
- 1.7 - Meningen verzamelen via internet voor intera...  
X: 7.0, Y: 6.5, XY: 45.50
- 1.2 - Met een projectgroep bijeenkomsten ondersteu...  
X: 6.0, Y: 6.5, XY: 39.00
- 1.4 - Ideeën genereren voor produktvernieuwing  
X: 6.0, Y: 5.5, XY: 33.00

**Item 1: Waarvoor zou u Crealogic willen inzetten?**

Item	Implementatie prioriteit (X)	Rendement voor ons bedrijf (Y)	XY
1.5	8.0	8.5	68.00
1.6	7.5	7.5	56.25
1.1	8.0	7.0	56.00
1.2	6.0	6.5	39.00
1.7	7.0	6.5	45.50
1.4	6.0	5.5	33.00
1.3	9.0	5.5	49.50

Sessie: STAP 4: Multicriteria Evaluatie  
Clusters: 0 Ideeën: 7  
Kamer: Demo kamer  
Gebruiker: demo1

13554645 | 2524144 | load 0.04 0.4kB/s | rtt: 78ms | beat 500+800 | idle 1:22 | age 1:21 | Internet

Crealogic Management Groupware 4 20060608

start | Crealogic Metaplan G... | Microsoft PowerPoint ... | 9:16

# Quality Assessment

- Self assessment QMS (ISO 9001)
- Peer review by other internal QMS auditors
- External audit by accredited ISO auditors
- External review by IIA-Netherlands

# Quality Management System (ISO 9001)

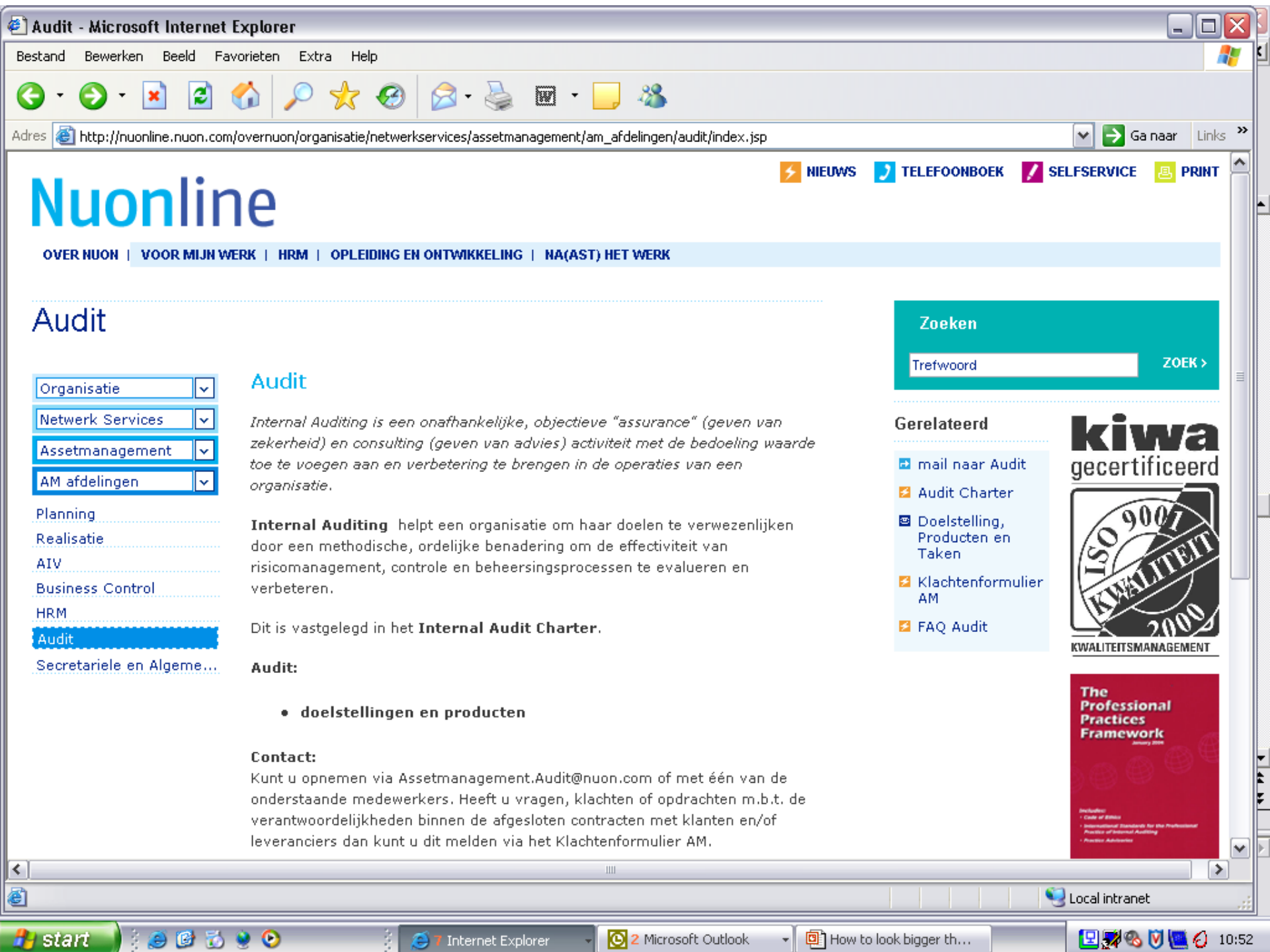
- Strives for continuous improvement
- Pilot for a QMS for the whole division
- Hence, increased visibility for the audit function
- Fully external certified 3 years ago
- Re-certified in 2006
- Three staff auditors are trained ISO auditors
- Documents processes
- Structured approach
- Mandatory internal and external audits

# Communication/visibility

- Develop a communication plan
- Include all available channels
- Define topics to communicate
- Match the topics with the best available channels
- Include graphs/photo's/cartoons
- Look for new technologies (webcasts, mp3, polls)
- Make sure the info on intranet is current and links are working

# Communication Plan: Channels

- Internal magazines in print
- External magazines (o.a. IIA)
- Digital Newsletters
  
- Regular meetings
- BUs/Division gatherings
- Masterclasses
- Introduction Programs
- General Training Programs
  
- Intranet



# Nuonline

- NIEUWS
- TELEFOONBOEK
- SELFSERVICE
- PRINT

- OVER NUON
- VOOR MIJN WERK
- HRM
- OPLEIDING EN ONTWIKKELING
- NA(AST) HET WERK

## Audit

- Organisatie
- Netwerk Services
- Assetmanagement
- AM afdelingen

- Planning
- Realisatie
- AIV
- Business Control
- HRM
- Audit**
- Secretariele en Algeme...

### Audit

*Internal Auditing is een onafhankelijke, objectieve "assurance" (geven van zekerheid) en consulting (geven van advies) activiteit met de bedoeling waarde toe te voegen aan en verbetering te brengen in de operaties van een organisatie.*

**Internal Auditing** helpt een organisatie om haar doelen te verwezenlijken door een methodische, ordelijke benadering om de effectiviteit van risicomanagement, controle en beheersingsprocessen te evalueren en verbeteren.

Dit is vastgelegd in het **Internal Audit Charter**.

#### Audit:

- doelstellingen en producten

#### Contact:

Kunt u opnemen via [Assetmanagement.Audit@nuon.com](mailto:Assetmanagement.Audit@nuon.com) of met één van de onderstaande medewerkers. Heeft u vragen, klachten of opdrachten m.b.t. de verantwoordelijkheden binnen de afgesloten contracten met klanten en/of leveranciers dan kunt u dit melden via het Klachtenformulier AM.

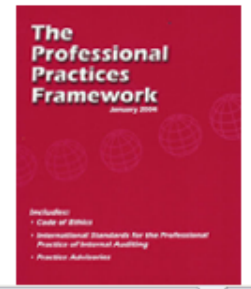
**Zoeken**

Trefwoord  **ZOEK >**

#### Gerelateerd

- mail naar Audit
- Audit Charter
- Doelstelling, Producten en Taken
- Klachtenformulier AM
- FAQ Audit

**kiwa**  
gecertificeerd



# Communication: Website links

- General mailbox address
- Audit Charter
- Complaint form
- Mission/products/responsibilities
- IIA Professional Practices Framework
- Frequently asked questions

# Communication: Website FAQ

- What is an audit ?
- How much time will it cost me ?
- Is cooperation mandatory ?
- Do I have to drop everything to help the auditor ?
- What happens with the information I provide ?
- What are the consequences for me ?
- What are the results of an audit ?
- Where can I find more information ?

# Communication: Topics

- Certification ISO system
- Internal ISO audits
- Summary of audit findings
- Risk Management
- Feedback from Workshops/seminars
- Report on CSA sessions
- Corporate Governance
- Environmental issues
- Safety aspects
- Audit process
- Follow up monitoring
- ...

# Newsletter



## Preventief gaslekzoeken

De afdeling Audit van Nuon Assetmanagement verricht, op verzoek van Continuon, een onderzoek naar de systematiek van het lekzoeken en het nakomen van de gemaakte afspraken. Daarbij wordt ook gekeken naar de borging van het daadwerkelijk verhelpen van de lekkages en het behalen van de planning.



Vlnr: Pieter de Jonge - Monteur, Rijk Pleiter - Teamleider S&O, Floor Karnebeek - Auditor

# 'Look in another man's kitchen'

Audit of Realization processes started

Joint audit by Regional managers and auditors

info: Audit Department



PAT ZEGT NIKS. HET GAAT NATUURLIJK  
MIS LEMMER. QUIXON ALS HET GAAR-15.

## *Attire Audit*



*Next Friday the Audit department will perform observation audits on the tidiness of employees' cloths.*

*This is based on the paragraph decency and respect from the Corporate Code of Conduct.*

## *Attire Audit*



**1<sup>st</sup> of  
April !**

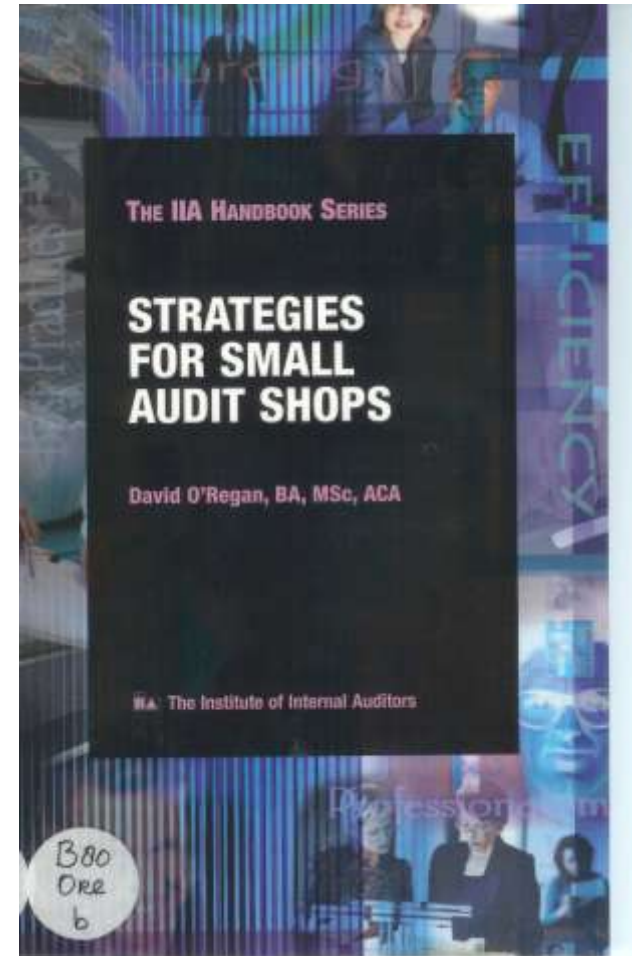
*Next Friday the Audit department will perform observation audits on the tidiness of employees' cloths.*

*This is based on the paragraph decency and respect from the Corporate Code of Conduct.*

# Visibility: Distribute books and magazines



More information: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)



## Conclusion: To look bigger than you are:

- Add value
- Provide Quality
- Demonstrate Proficiency
- Be Visible, Proactive, Creative
- Communicate
- Enjoy your job !

# You can look bigger than you are !



# Questions/Suggestions/Comments ?

**Hans Nieuwlands RA CIA CFE CCSA CGAP**  
*Audit Manager*

**NUON**

**Network Services / Assetmanagement**

P.O. Box 9039, 6800 EZ Arnhem, The Netherlands  
Utrechtseweg 68, Arnhem  
Fax +31 26 844 27 62  
Mobile +31 6 5538 7512  
[hans.nieuwlands@nuon.com](mailto:hans.nieuwlands@nuon.com)

