

Due diligence en IT

Marc Welters

In de snel veranderende omgeving van (internationale) bedrijven staan fusies en overnames regelmatig op de voorpagina van de kranten. Een due diligence-onderzoek is een belangrijk onderdeel in het overname- of fusietraject. IT-auditors zijn sinds het ontstaan van de beroepsgroep betrokken bij boekenonderzoeken. Voorheen heel vrijblijvend, maar de inzet van IT-auditors is de laatste jaren sterk toegenomen. Een kijkje in de keuken.



Auteur

drs. M.M.J.M. (Marc) Welters RE RA is partner EDP Audit binnen Ernst & Young. Hij is eindverantwoordelijk voor werkzaamheden binnen de sectorgroepen Public en Financial Services. Daarnaast is hij specialist in due diligence en outsourcing.

Het begrip due diligence is afkomstig uit de Verenigde Staten. Een goede Nederlandse vertaling is er nog niet voor. Het begrip is inmiddels ingeburgerd in de Nederlandse fusie- en overnamepraktijk. Een due diligence-onderzoek is een door de verkoper of koper zorgvuldig uitgevoerd onderzoek naar een organisatie, in het kader van een voorgenomen waardeoverdracht. Tijdens deze due diligence wil de kopende partij inzage in de boeken van de verkopende organisatie en in geval van fusies in elkaars boeken. Doel hiervan is om te bepalen of de vraagprijs realistisch is en of er geen verborgen gebreken ('lijken in de kast') aanwezig zijn. In dit artikel neem ik u mee in de wereld van due diligence-onderzoeken, aan de hand van twee voorbeelden. U krijgt enige achtergrondinformatie over een due diligence-onderzoek, u leest welke vraagstukken worden voorgelegd, hoe de IT-auditor dit soort vraagstukken uitvoert en wat hij moet doen om een goede gesprekspartner te zijn. Tot slot sta ik stil bij de bagage die een IT-auditor nodig heeft.

Twee praktijksituaties

Voorbeeld 1

De eerste casus betreft de fusie tussen Interpay en het Duitse Transaktionsinstitut für Zahlungsverkehr AG (TAI). Bij de fusie tussen Interpay en het TAI is het nieuwe Equens ontstaan. TAI is, net zoals Interpay, een organisatie die betaaltransacties verwerkt tussen banken en gebruikers (winkels/bedrijven). In Duitsland zijn meerdere partijen actief en TAI was één van de grotere spelers in deze markt. TAI is een voormalige dochteronderneming van DZ bank. Om een speler van betekenis te blijven in Europa ging het voormalige Interpay op zoek naar een fusiekandidaat. Daarnaast is de invoering van de 'Single Euro Payment Area' (SEPA) een drijfveer geweest om te fuseren. Deze regelgeving, die in 2001 is uitgegeven door de Europese Commissie, moet vanaf 2008 één uniforme betalingsmarkt in Europa bewerkstelligen. Voor het boekenonderzoek stelde Equens een multidisciplinair team samen uit financieel specialisten, belastingexperts, juristen, organisatiedeskundigen en IT-auditors. In een due diligence-onderzoek moeten deze specialisten, ieder op het eigen expertisegebied, gaan vaststellen welke relevante risico's zich bij de fusiekandidaat voordoen. In dit soort opdrachten ziet men vaak dat de klant een multidisciplinair team inzet, zoals ook bij Equens is gebeurd.

Voorbeeld 2

De tweede casus die gebruikt wordt is een geanonimiseerd due diligence-onderzoek uit de retailbranche. Een van de grotere supermarktketens in Europa heeft een aantal jaren geleden een fors aantal supermarkten in de verkoop gedaan. Bij deze gedeeltelijke overname waren meerdere geïnteresseerde kopers op de markt. Het verschil met Equens is dat Equens juist de IT van TAI wilde benutten. Bij de supermarktketens was op voorhand al duidelijk dat de IT van de over te nemen organisatie uitgefaseerd zou worden omdat men verder wilde met de eigen IT.

In de due diligence-onderzoeken leidde deze benaderingswijze van de klant tot twee verschillende aanpakken. Dit wordt hierna verder uitgewerkt.

Wat houdt een due diligence onderzoek in?

Simpel gezegd gaat een due diligence-onderzoek over het verrichten van een boekenonderzoek door een kopende partij bij een verkopende partij om vast te stellen of de vraagprijs een reële prijs is en of er geen (financiële) risico's zijn. Na het bekend maken van de intentie tot verkoop kan het proces op twee manieren van start gaan. In het geval van Equens was er sprake van twee gelijkwaardige organisaties die met elkaar wilden fuseren (in dat geval dus een één op één relatie). Bij de supermarktcasus was echter sprake van een supermarktketen die een deel van haar winkels in de verkoop zette. In dit geval waren er, vanwege de fase waarin het proces verkeerde, juiste meerdere gegadigden. De verkopende partij voert in dat geval eerst een voorselectie uit en kiest uiteindelijk een partij die een bieding mag gaan doen. De volgende stap in het due diligence-proces bestaat uit het tekenen van een Memorandum Of Understanding (MOU) of Letter Of Intend (LOI). In de MOU/LOI wordt de intentie uitgesproken met elkaar verder te gaan en worden de vervolgstappen in het fusie/overnameproces vastgelegd om uiteindelijk tot een fusie- of overnamecontract te komen.

Bij veel due diligence-onderzoeken wordt het boekenonderzoek gedaan in een fysieke dataroom waar alle noodzakelijke documenten fysiek beschikbaar zijn. In de dataroom mag vaak geen kopie gemaakt worden van de stukken en de stukken mogen de dataroom dan ook niet verlaten. De onderzoeker moet de stukken doornemen en samenvattingen maken van de relevante passages.

Bij andere due diligence-onderzoeken ziet men dat er een zogenoemde e-room wordt ingericht waarbij alle documenten elektronisch beschikbaar zijn. De kopers krijgen een gebruikersnaam en wachtwoord om de documenten te bekijken. Het voordeel hiervan is dat vanaf de eigen werkplek de documenten kunnen worden ingezien en dat dat ook buiten kantooruren kan. De diverse kopende partijen zitten dan ook niet in een kamer bij elkaar. Ook hier is het vaak verboden om schermprints of printjes van de documenten te maken.

In dit soort onderzoeken wordt een beoordeling van de IT nog niet standaard meegenomen. Dit komt omdat het lastig is om de waarde van IT vast te stellen. Eigenlijk zou men kunnen zeggen dat de kopende partij gaat vaststellen of de vraagprijs een realistische vraagprijs is door te kijken naar het soort en aantal goederen dat in het fusie- of overnameproces wordt betrokken. Van de vastgestelde waarde per component wordt een optelling gemaakt om tot een totaalplaatje te komen. Deze wordt vergeleken met de vraagprijs en IT werd in het verleden veelal nog niet als (positieve of negatieve) waarde gezien.

Vraagstukken en de rol van de edp-auditor daarin

Op welke onderwerpen focust een EDP-auditor zich in de due diligence. Per onderwerp geef ik kort aan welke aspecten in het onderzoek worden meegenomen.

Hardware en software

Als IT niet als belangrijk onderdeel van het onderzoek wordt gezien, wordt soms volstaan met het opdelen van IT in hardwarecomponenten en softwarecomponenten. De hardware wordt afgeschreven in bijvoorbeeld drie jaar en bij de software worden de periodieke licentiekosten vastgesteld. De financieel deskundige is dan snel klaar door met name in het grootboek te kijken, maar voor de EDP-auditor start dan pas het onderzoek. In het geval van de supermarktcasus zou bijvoorbeeld geconstateerd kunnen worden dat de verkopende partij op SAP draait. Bij de waardebepaling van de IT zal de kopende partij afhankelijk van de eigen IT-omgeving tot een waardebepaling komen. Er zijn dan twee scenario's mogelijk die beide leiden tot een andere vaststelling van de bieding in de fusie of overname die gerelateerd is aan de aanwezige IT.

Scenario 1

Als de overnemende supermarktketen zelf geen SAP heeft draaien, maar bijvoorbeeld gebruik maakt van Oracle applicaties, dan zal deze wellicht overwegen om de Oracle applicatie uit te rollen in de winkels en het distributiecentrum van de over te nemen onderdelen. Dan is de waarde van IT voor de overnemende partij nul of heel laag en moet worden vastgesteld wat de kosten zijn om SAP te vervangen door Oracle. De bestaande contracten tussen de over te nemen partij en SAP (looptijd, kosten etc.) zijn dan object van onderzoek. Bij de overnemende partij wordt dan de rekensom gemaakt door de totale waarde van het onderdeel dat wordt overgenomen te nemen en er x miljoen bij op te tellen inzake het investeren om de implementatie van Oracle uit te voeren. Hier is de IT dus een negatieve factor.

Scenario 2

Als de verkopende partij en de kopende partij beide op SAP draaien dan zal duidelijk zijn dat de kosten voor het samenvoegen van IT veel lager kunnen liggen. In dat opzicht speelt de waardebepaling van IT wel degelijk een andere rol dan in het eerste scenario. Hier kan de IT duidelijk een positieve factor zijn.

Bij de casus Equens was in de investeringsplannen rekening gehouden met een forse investering in de IT om de groei-doelstelling in aantallen transacties mogelijk te maken en om SEPA-compliant te worden. Bij de fusie lag het voor de hand om in het fusieproces extra aandacht te besteden aan de aanwezige primaire applicaties bij elkaar. IT-auditors hebben daarom gekeken welke applicatie bij TAI het betaalproces ondersteunt en dat bleek een lean en mean gebouwde applicatie te zijn die heel goed op te schalen is. Het voormalige Interpay zou door de fusie in staat worden gesteld om de eigen investeringen in IT te beperken door de applicaties van TAI te implementeren binnen de nieuwe organisatie.

Contracten

Wat aan hardware en software staat is goed te inventariseren. Dit wordt tevens vastgesteld aan de hand van contracten (onderhoud-, ontwikkel-, licentiecontracten). Als deze contracten zijn afgesloten met een bepaalde looptijd dan is de looptijd van deze contracten van invloed op de uiteindelijke prijs die wordt geboden. De looptijd van de contracten kan van positieve of negatieve invloed zijn. In het geval van de supermarktketen zouden langlopende contracten met boeteclausules er voor zorgen dat de overnemende partij langer zou moeten blijven draaien op SAP of de boete moeten betalen om SAP uit te faseren. In deze situatie is de supermarktketen gebaat bij een contract dat op of rondom de overname afloopt.

In het geval van Equens kunnen langlopende contracten met de softwareleveranciers van de applicaties die bij het voormalige TAI draaien juist een gunstige uitwerking hebben. Voor langere tijd liggen de contracten vast en alleen het uitbreiden van het aantal licenties brengt extra kosten met zich mee.

Bij de inventarisatie van IT speelt ook de vraag waar het eigendom van software ligt een belangrijke rol. In het geval van het voormalige TAI lag het eigendom van het belangrijkste platform bij TAI. Stel dat bij verkoop van de aandelen door DZ bank van TAI aan Equens het eigendom van het platform naar DZ bank zou gaan, dan ligt de waarde weer anders. Het is derhalve van belang dat een contract door minimaal drie partijen in deze due diligence beoordeeld wordt, te weten: (1) door de jurist, (2) de IT-auditor voor het IT-gedeelte, en (3) ook door financiële deskundigen om vast te stellen hoe hoog bijvoorbeeld eventuele boeteclausules zijn.

Daarna hebben we gekeken naar de contracten tussen TAI en de eigen afnemers zoals contracten tussen TAI en banken om de betaaltransacties door te voeren. Bij voormalig Interpay kan de klant bijvoorbeeld tot 15:30 uur betaaltransacties aanleveren, die nog dezelfde dag worden verwerkt. In het geval van TAI was de aanlevering volgens een staffel gedurende de dag noodzakelijk. De vraag is dan wat voor een uitwerking dat heeft op de IT-omgeving.

Beschikbaarheid en continuïteit

De IT-auditor beoordeelt eveneens de accountantsrappor-

ten, en dan met name de IT-auditparagraaf en IT-auditopmerkingen om te zien of daar aanwijzingen voor 'lijken' in de kast zijn te vinden. Denk bijvoorbeeld aan beschikbaarheid van de IT. In het geval van Equens zal duidelijk zijn dat de beschikbaarheid zeer hoog moet zijn en zal er een continue en betrouwbare werking van IT moeten zijn. Daarbij kan de IT-auditor uit het due diligenceteam niet in alle gevallen zelf vaststellen of de beschikbaarheid en betrouwbaarheid gewaarborgd zijn omdat dit vaak in de relatief korte doorlooptijd van een due diligence te veel tijd in beslag neemt. De IT-auditor steunt dan op de onderzoeken die gedaan zijn door de accountant of in separate opdrachten door de IT-auditor van de verkopende of fusiepartij zijn uitgevoerd.

IT-afdeling

Vervolgens moet de IT-auditor ook naar de (leeftijds)opbouw binnen de IT-afdeling kijken. Zo is de leeftijdsopbouw voor een deel bepalend voor de continuïteit van de afdeling en heeft dus invloed op de waardebeoordeling. Een afdeling waar een mix van jonge medewerkers, die kunnen doorstromen, en oude medewerkers, met meer ervaring, aanwezig is, zorgt voor een andere waardebeoordeling dan wanneer de afdeling bestaat uit voornamelijk oudere medewerkers of voornamelijk jongere medewerkers, waardoor de continuïteit van de afdeling in gevaar kan komen.

In geval van Equens is ook de situatie van de uitwijklocaties onderzocht, hetgeen van belang is voor de vraag welke strategie Equens daarvoor wil ontwikkelen. Equens had namelijk al twee datacentra in Nederland. De vraag is dan wat Equens met een derde uitwijklocatie in Duitsland zou moeten. Een mogelijkheid zou zijn om de twee locaties in Nederland samen te voegen en de locatie in Duitsland te behouden. Vragen die dan spelen is waar deze uitwijk zich bevindt, dicht bij Nederland of meer aan de Poolse grens.

IT-projecten

De toekomstplannen van de over te nemen partij zijn ook belangrijk punt van onderzoek in een due diligence. Wat zijn de investeringsplannen van TAI voor de komende vijf tot tien jaar, wat is de IT-strategie? Als het management besloten heeft dat een van de platformen uitgefaseerd moet worden omdat er iets nieuws noodzakelijk is, dan wordt dat anders beoordeeld dan wanneer TAI net een platform heeft geïmplementeerd dat nog tien jaar mee kan groeien. Het investeringsplan voor het komend jaar/komende jaren zegt ook iets over de huidige state of the art van de IT. Als bijvoorbeeld blijkt dat het netwerk vervangen moet worden dan kan de EDP-auditor hier gericht vragen over stellen.

Een normenkader als bagage voor de EDP-auditor?

Elke due diligence is anders, zodat een algemeen geaccepteerd normenkader niet bestaat. Behalve wanneer het naar een hoger abstractieniveau wordt getrokken, dan zal er een moment komen dat het bij veel due diligence-opdrachten

Te beoordelen objecten

In onderstaande tabel is een niet uitputtende lijst met objecten van onderzoek opgenomen die wordt gebruikt bij een due diligence.

Algemeen:

- Organigram IT-afdeling
- Notulen van IT-vergaderingen inzake reguliere werkzaamheden
- Notulen van vergaderingen inzake IT-projecten
- Auditrapporten van de externe accountant (o.a. Management Letter)
- Auditrapporten EDP Audit (inzake beveiliging en systemen)
- Overige IT-onderzoeken (Attack & Penetrationstesten, volwassenheidsonderzoeken, etc)
- Auditrapporten van intern uitgevoerde audits
- Changelijst afgelopen jaar
- Lijst incidenten afgelopen periode (vaak wordt een half jaar gehanteerd)
- Verslagen van uitwijktesten
- IT jaarplan huidige jaar en komende jaar
- IT beveiligingsplan
- Privacyplan
- Investeringsbegroting
- Beveiligingsbeleid en privacybeleid
- Back-upprocedures
- Calamiteitenplan

Organisatie:

- Lijst van medewerkers (aantal Fte) in eigen dienst, hun functie en kennis
- Leeftijd van de IT-medewerkers
- Aantal jaren ervaring van deze medewerkers
- Product Dienstencatalogus met interne klanten

IT Infrastructuur:

- Lijst van hardware die in de fusie/overname zal worden ingebracht
- Lijst van software die in de fusie/overname zal worden ingebracht (standaard, standaard met maatwerk, maatwerk door derden gebouwd, maatwerk in eigen huis ontwikkeld en gebouwd)
- Lijst van software die in de fusie/overname zal worden gebracht maar die ook door de achterblijvende partij gebruikt zal blijven
- Overige IT-componenten die verkocht gaan worden
- Plan van aanpak voor de ontvlechting
- Eventueel uitgevoerde risico-analyses
- Documentatie van de software
- Inschatting schaalbaarheid en portabiliteit IT infrastructuur
- Beschikbaarheidcijfers IT-infrastructuur

IT Projecten:

- Lijst van geplande projecten met begroting per project
- Voortgangsverslagen lopende projecten
- Budgetuitputting lopende projecten

Overeenkomsten leveranciers:

- Contracten inzake beheer en onderhoud software
- Contracten inzake beheer en onderhoud hardware
- Inhuurcontracten met externen
- Softwarelicenties
- Escrowovereenkomsten
- Uitwijkcontracten
- Outsourcingcontracten

Overeenkomst klanten:

- Afspraken met interne gebruikers
- Afspraken met externe klanten (bijvoorbeeld om vast te stellen of de IT-omgeving in staat is de externe klantafspraken te helpen na te komen)

gebruikt kan worden. Alleen zal de IT-auditor er dan achterkomen dat het niveau te abstract is. Dat betekent dat hij eerst met de klant moet gaan afstemmen wat er verwacht wordt van het due diligence-team. In het geval van Equens zijn ook medewerkers van Equens zelf in het due diligence-team opgenomen om gebruik te kunnen maken van hun expertise.

Naast het feit dat er geen normenkader kan worden opgesteld, zal de IT-auditor ook moeten samenwerken met de andere disciplines in het due diligence-team. Twee voorbeelden om dit toe te lichten. Als de IT-auditor bijvoorbeeld de contracten doorneemt ten aanzien van één van de platformen om te bepalen of het eigendom van het platform aan de fuserende organisatie toebehoort, dan kan het zijn dat hij twijfels heeft over de gehanteerde juridische tekst van het contract en daarmee over de waardebeoordeling. De IT-auditor moet dan gaan schakelen met de jurist. Of als de IT-auditor niet kan vaststellen wat bijvoorbeeld het bedrag is dat per jaar betaald moet worden aan bijvoorbeeld licentiekosten zal de IT-auditor moeten schakelen met de financiële expert in het due diligence-team. De interactie tussen de disciplines binnen het team is dus van groot belang.

In het geval van de supermarktcasus had de verkopende partij bijvoorbeeld SAP en de kopende partij Oracle. Als een organisatie dan een groot aantal winkels overneemt en vervolgens de beslissing wordt genomen om daar Oracle te implementeren, dan heeft dat een aantal consequenties waarover van te voren goed moet worden nagedacht. In een weekend de naambordjes vervangen voor meer dan 50 winkels is goed mogelijk, maar de ontvlechting van de IT gaat niet van vandaag op morgen en zal een langere periode in beslag nemen.

Als een organisatie bijvoorbeeld 50 winkels overneemt moeten deze dus gefaseerd worden omgebouwd, zodat ze ingepast kunnen worden in de eigen formule maar ook in de IT-omgeving. Dat betekent dat deze organisatie nog een jaar lang gebruik zal maken van SAP. Gestart wordt met vijftig winkels die SAP gebruiken en geëindigd met nul winkels die SAP gebruiken. De vraag is dan waar het beheer van SAP wordt belegd. In het begin lopen namelijk alle IT-lijnen nog naar de verkopende partij. Over tegenvallende omzetresultaten kan bij de verkoop een clause worden opgenomen in het contract. Het zal duidelijk zijn dat in de ombouwfase kassatransacties en dus omzetgegevens van producten en productgroepen per winkel bekend zijn bij verkopende partij. Daarom moeten partijen afspraken opnemen in het contract over informatiebeveiliging en geheimhoudingsplicht. De overnemende partij kan ook besluiten om per direct de IT weg te halen en in eigen beheer te nemen. Maar dat is in de meeste gevallen niet zo eenvoudig. Koppelt men bijvoorbeeld alle lijnen los in vijftig winkels? Dat zijn vraagstukken waar een IT-auditor bij betrokken kan zijn die met goed advies kan komen en kan vaststellen dat wat in het contract is afgesproken, ook gecontroleerd kan worden.

Dit vraagstuk speelde bij Equens niet. Daar werd de IT in

Equens

Equens is de eerste – en vooralsnog enige – pan-Europese full service payment processor. Als een van de grootste en meest innovatieve partijen in Europa is Equens toonaangevend op het gebied van toekomstvaste oplossingen voor de verwerking van girale en cards-gerelateerde betalingen. Dankzij een uitgebreid, concurrerend dienstenpakket en een flexibele, klantgerichte benadering voorziet de onderneming naadloos in de eisen en wensen van de Europese betaalmarkt. Met een jaarlijks volume van 7 miljard transacties en 2 miljard toonbankbetalingen en geldopnames heeft Equens binnen de eurozone een marktaandeel van meer dan 10 procent. Door voortdurend te streven naar verdere schaalvergroting en de behaalde synergie- en schaalvoordelen te vertalen in klantvoordelen, draagt de onderneming bij aan de bevordering van de efficiency van het Europese betalingsverkeer.

zijn geheel meegenomen en is tijd ingeruimd om beide platformen op een goede wijze te integreren.

Als we gaan kijken naar welke andere bagage een IT-auditor moet hebben om dit soort opdrachten uit te kunnen voeren dan is dat een aantal basisvereisten. De auditor moet gevoel hebben voor de business waar de klant zich in begeeft, met andere woorden de auditor moet snappen hoe bijvoorbeeld de retailsector functioneert. Hoe een winkel gerund wordt en hoe logistiek wordt gemanaged om vervolgens iets te kunnen roepen over de IT die de businessprocessen ondersteunt. Als de IT-auditor de business niet begrijpt dan kan wel sec naar bijvoorbeeld SAP gekeken worden maar het gaat er natuurlijk om hoe SAP is ingebed in de bedrijfsprocessen. Als een IT-auditor daar geen kennis van heeft, dan moet de IT-auditor ook niet meewerken aan zo een due diligence. Het is dan niet goed mogelijk de waarde te schatten van te rapporteren risico's.

In het kader van het due diligence-onderzoek moet de auditor twee stromen onderscheiden:

- 'Zachte' stroom: het moet eenvoudigweg wel klikken tussen de kopende en verkopende partij.
- 'Harde' stroom: de teams die het werk moeten doen in de due diligence-onderzoeken brengen de risico's in kaart. De twee raden van bestuur zijn in gesprek gegaan met elkaar en zij hebben een bepaalde visie op de samenwerking. Deze raden van bestuur willen, in het geval van Equens, niet achteraf geconfronteerd worden met negatieve verrassingen. De risico's die in kaart worden gebracht worden door het due diligence-team meegegeven aan de Raad van Bestuur. Het is uiteindelijk aan de Raad van Bestuur om een afweging te maken of zij het risico willen nemen of dat zij de risico's kwantificeren in geld en op de vraagprijs in mindering brengen.

Afhankelijk van het soort overname of fusie zal de IT-auditor het werkplan anders moeten inrichten. Bij de super-

Inzet IT-auditors in due diligence-opdrachten

IT-auditors worden om de volgende redenen ingezet:

- Onafhankelijke expertise op gebied van IT en de risico's die vanuit een due diligence worden waargenomen, waardoor een review kan worden uitgevoerd door vanuit een neutrale positie naar de organisatie te kijken.
- Kennis en expertise van de IT-omgeving van de organisatie waar de due diligence plaatsvindt.
- Eenvoudigweg het leveren van 'handjes'. Vaak heeft de organisatie niet de capaciteit om een due diligence uit te voeren en vraagt daarbij dus externe ondersteuning.

marktcasus kijkt een IT-auditor immers anders naar objecten dan bij de fusie tussen Interpay en TAI. Bij de supermarktcasus hebben IT-auditors de IT-omgeving in het distributiecentrum en de 50 winkels beoordeeld. In het geval van TAI wordt het primaire platform gedetailleerd beoordeeld omdat die als geheel wordt overgenomen en in de nieuwe organisatie wordt gebruikt. In beide cases zijn dus andere risico's en dat moet de IT-auditor onderkennen. Soms kan hij dan voor specifieke onderdelen toch gebruik maken van een normkader. Bijvoorbeeld bij het beoordelen van de uitwijksituatie, dan kan vaak gebruik gemaakt worden van de best practice uitwijknormkader dat ook bij andere beoordelingen van uitwijklocaties wordt gebruikt.

Naar de toekomst kijkend, zal de mate van IT-integratie steeds belangrijker gaan worden. Als het dus mis gaat met IT dan is de impact vele male groter dan bijvoorbeeld jaren geleden. Het aantal IT-audituren in een due diligence in verhouding tot het totale aantal uren in een due diligence zal in de toekomst toenemen zo is de verwachting.

In de huidige IT-auditopleiding (bijvoorbeeld van TIAS) wordt in de capita selecta aandacht besteed aan de rol van de IT-auditor (www.norea.nl/opleidingen/tias.asp). Binnen Ernst & Young hebben we ervaringen gebundeld in een aanpak die wordt aangepast afhankelijk van het type overname en de rol die de IT-auditor daar in spelen. ■