

# AUDIT

## magazine

Magazine voor internal en operational auditors

nummer 1 maart 2012

thema:

## Nieuwe media



Wat social media doen is relaties  
zichtbaar maken



Privacy en de vijfde golf



Gedragscode voor social media?

# *Results beyond reports*

## Internal Audit Matters

*Carolien Kapel*  
Internal audit  
practitioner



**pwc**

The world is changing and so is Internal Audit. Find out more about how Internal Audit is changing and how this can help you to improve your processes and internal organization.

As part of the client's team, I provide insight and enable action to respond to challenges and opportunities critical to the success of your business.

By the way, I am looking for new colleagues.

Interested? Visit [www.werkenbijpwc.nl](http://www.werkenbijpwc.nl) or call +31 (0) 88 792 6983.

# De wonderere wereld van de nieuwe media



Ronald Jansen  
voorzitter



Taco Boxem



Jolanda Breedveld



Nicole Engel



Ton van den Hof



Arjan Man



Maarten Mennen



Laszlo Nagy

We starten dit nieuwe jaar van *Audit Magazine* met een frisse update van onze huisstijl en hopen daarmee het oog van de lezer ook weer te strelen. Verder bieden we diverse inkijsjes in de wonderere wereld van de nieuwe media, het thema van dit nummer. We gaan in op de strategie, de gevolgen voor de privacy, het effect op gedrag en kennisproductiviteit, op rapportages en er komt een bestuurder aan het woord. Het blijkt dat de internal auditor dit onderwerp actief oppakt en druk doende is om de risico's in de greep te krijgen. De IIA-publicatie over het auditen van social media laat ook zien dat onze beroepsorganisatie op dit vlak niet stil zit. Iedereen heeft een mening over nieuwe media, iedereen maakt er gebruik van (soms ongewild!) en de ontwikkelingen en mogelijkheden zijn ongekend. Maar uit de reacties op de webstellingen blijkt ook dat er heel verschillend tegen dit fenomeen wordt aangekeken. Laten we er gezamenlijk in ieder geval voor zorgen dat we door middel van het identificeren van de kansen en bedreigingen van nieuwe media onze toegevoegde waarde binnen onze organisaties duidelijk maken. Hopelijk biedt dit nummer daar wat aangrijpingspunten voor.

Verder nog meer nieuwe zaken. De redactie heeft veel aanmeldingen gekregen na haar oproep voor nieuwe redacteuren. De eerste nieuwe redacteur, Taco Boxem, internal auditor én docent, stelt zich in dit nummer aan u voor. Tijdens het schrijven van dit voorwoord zijn de andere nieuwe redacteuren nog niet bekend, daar besteden we in het volgende nummer aandacht aan. Het grote aantal aanmeldingen heeft ons overigens zeer verblijdt. Er is blijkbaar een sterke behoefte onder de leden om zich op een of andere wijze voor de vereniging in te zetten. Wij zijn ook verheugd dat we aandacht kunnen geven aan de nieuwe voorzitter van het IIA, Michel Kee. In een interview geeft hij zijn visie op het IIA. Schrijf overigens vast 13 en 14 september 2012 in de agenda, want dan is de Europese IIA Conferentie. Ditmaal vindt deze plaats in Amsterdam, overigens samen met het jaarlijkse Nederlandse congres.

Daarnaast in dit nummer veel andere interessante artikelen over het ontwerpen van referentiekaders, neurolingüistisch programmeren en reputatierisico. Uiteraard ontbreken ook Arie en Bob niet als vaste columnisten.

Tot slot vermelden we nog de thema's voor de volgende nummers van dit jaar. Nummer 2 staat in het teken van de internal auditor die werkzaam is in de sector Industrie. Vindt u daar iets van? Benader dan een van de redacteuren om daar over te schrijven. Nummer 3 gaat over het three lines of defence-principe en nummer 4 sluit dit, vast roerige, jaar af met het thema Crisis in de wereld.

Veel leesplezier.

De redactie van *Audit Magazine*

# BWise benoemd tot leider door onafhankelijke onderzoeksbureaus in Enterprise GRC



## Take control Stay ahead

Sinds haar start in 1994, is BWise uitgegroeid tot de wereldwijde marktleider op het gebied van Governance, Risicomanagement en Compliance (GRC) software. Met deze software helpt BWise organisaties bedrijfsrisico's te traceren, meten en managen en bij het efficiënt te voldoen aan wet- en regelgevingen, ook als deze veranderen.

BWise Internal Audit® is ontwikkeld om auditors te ondersteunen bij het uitvoeren van hun audits, het detecteren van fraude en het verminderen van risico's door te zorgen dat de controls goed worden gemonitord en risico's efficiënt zijn afgedekt. Naast alle standaard audit functionaliteiten, is BWise Internal Audit® voorzien van moderne technieken, zoals audit analytics en continuous monitoring, om alle audit activiteiten te optimaliseren.

Inmiddels hebben honderden grote en middelgrote ondernemingen in meer dan honderdtwintig landen hun risico's en governance structuur onder controle met BWise. Mede daarom hebben onderzoeksbureaus BWise benoemd tot leider in de markt voor Enterprise GRC.

Graag toont BWise aan hoe ook uw organisatie een verbeterde grip op risico's krijgt, een transparanter intern controleproces realiseert en aanzienlijk kosten reduceert bij het voldoen aan wet- en regelgeving.

Wilt u weten hoe u uw 'business in control' krijgt, en wat de rol van technologie in internal audit kan zijn? Vraag een gesprek aan via 073-6464915 of [www.bwise.nl](http://www.bwise.nl) en ontvang uw eigen exemplaar van de analistenrapporten\*.



**Gartner** 

\*Gartner's Magic Quadrant for Enterprise Governance, Risk and Compliance Platforms, Q3 2011

\*The Forrester Wave™: Enterprise Governance, Risk, and Compliance Platforms, Q4 2011

**BWise**  
BUSINESS IN CONTROL

[www.bwise.nl](http://www.bwise.nl)





## thema **Nieuwe media**

### Wat social media doen is relaties zichtbaar maken

**pag 6** Zijn social media niet gewoon een hype en een andere wijze van communiceren? Of gaat de impact van social media verder? *Audit Magazine* sprak met René Jansen van Winkwaves om hier antwoord op te krijgen.

### Privacy en de vijfde golf

**pag 9** Elektronische dossiers, cameratoezicht, het aftappen van internetverkeer en de massale uitwisseling van persoonlijke gegevens via social media zijn de gewoonte zaak van de wereld geworden, aldus Edo Roos Lindgreen (UvA). Hoe is het met onze privacy gesteld? En wat betekent dit alles voor de auditor?

### Social media: facilitator van de kennisproductiviteit in organisaties?

**pag 13** Dragen social media bij aan het verhogen van de kennisproductiviteit binnen een organisatie? Dat is de centrale vraag in dit artikel die door Emiel Mettes (ministerie van Defensie) wordt beantwoord.

### De lezer over 'social media'

**pag 20** In dit themanummer uw mening over social media. De redactie plaatste stellingen op de website van het IIA waarop u hebt gereageerd. Een samenvatting.

### Verder in dit thema

- pag 17** **Social media als meetinstrument voor auditors**
- pag 21** **Gedragcode voor social media**
- pag 24** **Is de interne auditor klaar voor SBRL/SBR?**
- pag 28** **GAIN Round Table: IA & social media**
- pag 30** **Het glazen huis dat social media heet**

### NLP & Internal auditing: beide gestoeld op effectieve vooronderstellingen?

**pag 35** Roy Jansen (Atos Consulting) en en Loubna Zarrou (Rijksauditedienst) zoomen in op een vakgebied over communicatie, persoonlijke ontwikkeling en leiderschap: Neurolinguïstisch Programmeren (NLP).

### Het managen en auditen van reputatierisico's

**pag 39** Hoewel organisaties hun reputatierisico's hoog inschatten in vergelijking met andere soorten risico's, lijken zij te worstelen met het beheersen van dit type risico, aldus Ewout Bouwman (KPMG).

### Het systematisch ontwerpen van referentiekaders

**pag 43** Bob van Kuijck (SERUM) en Wiekram Tewarie (UWV) over het SIVA-raamwerk, een hulpmiddel waarmee de auditor wordt ondersteund bij het effectief en systematisch construeren van referentiekaders.

### Michel Kee – nieuwe voorzitter IIA

**pag 54** Even voorstellen: Michel Kee, de nieuwe voorzitter van het IIA.

### Verder in dit nummer

- pag 8** **Versterking van de redactie: Taco Boxem**
- pag 32** **Young Professionals**
- pag 48** **Nieuwe definitie internal auditing**

### rubrieken

- pag 33** **De kleine auditafdeling**
- pag 34** **De estafettecolumn: Anthoon Haagsma**
- pag 38** **De overstap**
- pag 42** **Boekbespreking**
- pag 47** **Boekalert**
- pag 49** **Personalialia**
- pag 50** **Verenigingsnieuws**
- pag 52** **Nieuws van de universiteiten**
- pag 55** **Column Bob van Kuijck**

**COLOFON** *Audit Magazine* wordt uitgebracht namens Het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland), tevens eigenaar van het magazine, en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO). De redactie nodigt lezers uit een bijdrage te leveren aan *Audit Magazine*. Bijdragen kunnen worden gemaaild aan: Jansen.Ronald2@kpmg.nl **Redactie:** drs. R.H.J.W. Jansen RO (voorzitter), W.T. Boxem RO EMIA, drs J.F. Breedveld, drs. N.J. Engel-de Groot, A.H.M. van den Hof RO, drs. J.A. Man CIA, drs. M.J.G. Mennen RA RE CRISC, drs. L.Z. Nagy EMIA RO **Nieuws van de Opleidingen:** drs J.F. Breedveld en drs. R. Kamstra CIA **Verenigingsnieuws IIA Nederland:** drs. M. Docters van Leeuwen **IIA Nederland:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iia@ia.nl, internet: www.ia.nl **SVRO:** Postbus 5135, 1410 AC Naarden, e-mail: iia@ia.nl, internet: www.ia.nl **Bureau redactie:** R. Harmelink, info@vm-uitgevers.nl **Uitgever:** G. Wymenga **Vormgeving:** M. Maarleveld **Druk:** Senefelder Misset, Doetinchem **Advertenties:** voor informatie over tarieven kunt u terecht bij Bureau IIA Nederland, tel.: 088-0037100, e-mail: iia@ia.nl. **Abonnementen:** IIA Nederland, Postbus 5135, 1410 AC Naarden, tel.: 088-0037100, fax: 088-0037101, e-mail: iia@ia.nl (zie ook de website: www.ia.nl). Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen *Audit Magazine* uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden. *Audit Magazine* verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© 2012 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad  
ISSN: 1570-856X

Waarom moeten wij nadenken over social media? Is het niet gewoon een hype en een andere wijze van communiceren? Of gaat de impact van social media verder? *Audit Magazine* sprak met René Jansen van Winkwaves om antwoord te krijgen op deze vragen.

# Wat social media doen is relaties zichtbaar maken

Drs. N.J.Engel-de Groot



René Jansen, Winkwaves: "Social media zullen de organisatiestrategie veranderen".

## Wat is uw link met social media?

"Ik heb mijn bedrijf Winkwaves opgezet toen ik me er bewust van werd hoe organisaties worstelen om mensen binnen en rond de organisatie beter met elkaar te verbinden. In die behoefte kan social media enorm faciliteren. Winkwaves helpt organisaties om social media op een zakelijke manier in te zetten om organisaties krachtiger en leniger te maken. Met dat laatste bedoel ik dat door de inzet van social media andere vormen van samenwerken ontstaan waardoor je als organisatie beter kunt inspelen op – en relaties kunt bouwen met – de buitenwereld."

## Waarom moeten organisaties überhaupt nadenken over social media?

"Social media zijn doorgedrongen tot de samenleving en gaan niet meer weg (zie *figuur 1*). Brede lagen van de bevolking zijn actief op sociale netwerken. De impact van deze sociale netwerken kan heel groot zijn. Als je zelf niet nadent over het gebruik van social media loop je als organisatie het risico dat je erdoor overvallen wordt. Denk aan de werknemer die op Hypes of Facebook praat over zijn werk, zijn baas en daarin allerlei uitlatingen doet die je als werkgever liever niet ziet. In feite hetzelfde wat kan gebeuren op een verjaardagsfeestje, met dit

verschil dat de impact van dergelijke uitlatingen op een online platform niet te overzien zijn. Je hebt immers geen idee wie er meekijken naar jouw uitlatingen. Maar dat is een voorbeeld van een bedreiging als gevolg van social media. Ik praat veel liever over de kansen die social media aan organisaties bieden. Social media draait om twee principes: enerzijds is iedereen verbonden met elkaar en anderzijds bestaat er dankzij een sociaal netwerk een platform dat ruimte biedt aan individuen om datgene te doen waar ze goed in zijn en die ze tot uiting willen brengen. Dit biedt bijvoorbeeld enorme kansen om de kennishuishouding van je organisatie anders, in de zin van effectiever en efficiënter, te organiseren. Traditioneel is kennismanagement georganiseerd op een wijze waarbij van tevoren bedacht wordt welke vragen allemaal gesteld kunnen worden, de antwoorden worden erbij geformuleerd en vervolgens wordt deze informatie-berg op intranet of internet gezet. Je zult zien dat 80 procent van de vragen geen behoefte afdekken en er alsnog vragen opkomen die niet op intranet staan. Met andere woorden, een inefficiënte wijze van de organisatie van je kennismanagement. Met een intern sociaal platform kunnen vragen op een efficiënte wijze geleid worden naar degene die hier iets over kan zeggen. En de voordelen gaan verder: dankzij een intern sociaal platform komen ideeën bovendien die anders niet gezien zouden worden. De allerbeste ideeën zijn veelal het gevolg van discussies, het gebruikmaken van en doorgaan op andermans ideeën, deze verrijken en delen. Een intern sociaal platform faciliteert dit bij uitstek!"

## Dat betekent veel ruimte voor werknemers, hoe houd je daar als organisatie grip en sturing op?

"Het gebruik van interne social media impliceert dat je als organisatie bewust ruimte creëert en geeft aan je medewerkers om uiting te geven aan hun ideeën en meningen. Tegelijkertijd is

die ruimte wel degelijk stuurbaar omdat het een intern sociaal platform is. Stel je eens voor dat die werknemer uitingen zou doen op Hyves, Twitter of Facebook, dat zijn mediaplatformen die totaal niet stuurbaar zijn. Dan kun je er als organisatie altijd beter voor kiezen om intern een platform te creëren. Overigens kunnen organisaties wel degelijk iets doen om met de risico's op externe platformen als Hyves, Twitter, Facebook, et cetera om te gaan. Er zijn hele afdelingen opgezet met benamingen als 'webcare' en 'webmonitoring' om websites af te struinen naar informatie die hun organisatie raakt. En organisaties kunnen altijd oprecht met aandacht luisteren naar het publiek, het gesprek aangaan en staan voor wat ze vinden en uit willen dragen. Dat is in alle gevallen het beste antwoord op berichten uit externe social-mediaplatformen."

#### Welke kansen bieden social media organisaties nog meer?

"Social media bieden organisaties de mogelijkheid om op een andere wijze samen te werken met relaties. Een heel sprekend voorbeeld hiervan is de verzekeringsorganisatie Allianz. Zij hebben een eigen sociaal netwerk opgezet en onderhouden via dit platform de relatie met de onafhankelijke adviseurs die onder andere hun producten verkopen. Hierdoor verandert de relatie



## Ten aanzien van het reputatierisico zijn organisaties niet weerloos: wees transparant over je visie op je organisatie

tussen Allianz en de adviseurs. De adviseurs discussiëren met elkaar, Allianz faciliteert de discussie en is tegelijkertijd ook gesprekspartner. Waar normaliter de communicatie een-op-een verliep, ontstaat er nu een veel dynamischer communicatie en dat leidt tot hele positieve uitkomsten, zowel inhoudelijk als in de relatie. Een ander voorbeeld is het ministerie van VWS. Zij hebben een sociaal netwerk opgezet om met alle ziekenhuizen in gesprek te komen over de kwaliteit van de zorg. Door de discussie die hierdoor ontstaat gaan enerzijds meer partijen nadenken over de kwaliteit en komen er ook echt nieuwe antwoorden op tafel.

Een andere kans, van een heel andere orde, is dat organisaties door social media hun verkopen kunnen stimuleren door bijvoorbeeld online verkoop en online serviceverlening. Met online serviceverlening voorkom je niet alleen dat de consument in de wacht wordt gezet, maar krijgt de consument ook de indruk dat de organisatie open staat voor service."

#### Volgt de social-mediastrategie de organisatiestrategie of kan de social-mediastrategie de organisatiestrategie ook veranderen?

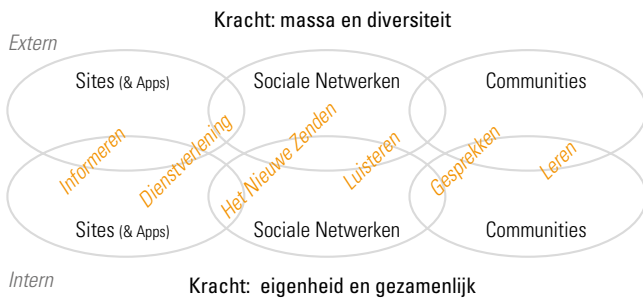
"Als je social media beperkt inzet, dat wil zeggen alleen als

extra communicatiekanaal, dan zal de social-mediastrategie de organisatiestrategie volgen. Maar dat zou zonde zijn want dan laat de organisatie kansen liggen. Door middel van sociale netwerken kunnen mensen veel gemakkelijker zichzelf organiseren, waardoor starre en tragere bestaande organisatievormen zomaar redundant kunnen worden. Organisaties hebben lang gedacht dat groter worden en groeien het belangrijkste doel was, maar dat is passé. De verbinding met de ander is in feite waar het bestaansrecht van organisaties om draait. Alleen als je écht toegevoegde waarde kunt leveren aan je klanten, heb je bestaansrecht. Als je dat niet kan zullen klanten via sociale netwerken zelf organiseren dat er voldaan wordt aan hun behoeften. In die zin zullen social media de organisatiestrategie veranderen. De organisatie zal moeten nadenken over haar bestaansrecht."

#### Als je praat over risico's rondom social media, is dat dan het grootste risico: het bestaansrecht van de organisatie?

"Dat klopt en dat kan ook een bestaansrecht op een kleiner niveau zijn, namelijk het bestaansrecht van afdelingen. Volgens organisatie-theorieën heeft een organisatie bestaansrecht als zij in





**Figuur 1.** Het social-medialandschap

staat is om op een efficiëntere wijze in behoeften te voorzien dan de concurrentie. Door social media kan de markt zich efficiënter organiseren. Dat is iets wat ook de auditor aan de orde kan stellen. Blijf je afvragen wat de toegevoegde waarde is van de organisatie. En op kleinere schaal, de toegevoegde waarde van een afdeling. Een R&D-afdeling bijvoorbeeld functioneert vaak als een soort kraaiennest die uitkijkt naar nieuwe ontwikkelingen om deze vervolgens te vertalen naar ideeën voor de eigen organisatie. In het geval dat een organisatie een intern sociaal netwerk heeft georganiseerd, kan iedereen deze rol vervullen. En alles wat dit vraagt van een organisatie is dat zij enerzijds de vrijheid van meningsuiting promoot en anderzijds de structuur van een systeem biedt. Hiermee bied je ruimte en behoud je sturing.”

### Welke risico's onderkent u nog meer?

“Een evident risico, wat ik eerder al aangaf, is het reputatierisico. Dit risico lijkt ongrijpbaar, maar organisaties zijn op dit punt niet weerloos. Je kunt en moet zelfs een heldere visie hebben op je organisatie. Waar sta je voor, wat wil je bereiken? Deze visie kun je vervolgens uitdragen: intern aan je medewerkers en extern

mocht hierom gevraagd worden. Wees open en bied ruimte aan je werknemers, geef voorbeelden hoe je graag ziet dat er wordt omgegaan met de geboden openheid en ruimte. Ik vraag me af of verbieden in dat kader helpt. Ik zie weinig heil in een beleid van verboden. Angst is een slechte raadgever en leidt misschien wel tot het beperken van een risico, maar tegelijkertijd worden kansen ook de kop ingedrukt. Daarnaast kun je je afvragen of, in het kader van de privacy, organisaties wel zover kunnen gaan met verboden, want wie is er eigenaar van jouw LinkedIn-profiel, jijzelf of je baas?”

### Zijn social media een hype of here to stay?

“Ik ben overtuigd van dat laatste. De tools kunnen veranderen, maar de vrijheid en de mogelijkheden van sociale netwerken laten we ons niet meer afnemen. Ik denk dat de grote social-mediaplatformen als Facebook en LinkedIn ten onder gaan aan hun succes en dat de kleine netwerksites populair worden. Hoeveel vrienden kun je immers hebben? Alles draait erom dat mensen zoeken naar verbondenheid, naar datgene wat ze gemeen hebben met elkaar. Allerlei lokale netwerksites kunnen daaraan voldoen. Terug dus naar je buurman die je kent, ook al kan die buurman aan de andere kant van het land wonen. Terug naar de relaties tussen mensen, wat bindt ons met elkaar? Alles wat social media doen is deze relaties zichtbaar maken. Niet meer, niet minder. De auditor kan met deze kennis de organisatie langs de lat van relaties leggen: wat is in de kern de relatie van de organisatie met haar stakeholders en hoe wordt deze onderhouden? Ik ben benieuwd naar de antwoorden.”

Nicole Engel-de Groot is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij DNB.

## Versterking van de redactie: Taco Boxem



Per 1 februari 2012 ben ik toegevoegd aan het team van redacteuren, een interessante verbreding van mijn werkzaamheden bij Group Audit ABN Amro en de Universiteit van Amsterdam. Bij ABN Amro ben ik als audit manager onder meer verantwoordelijk voor de backoffice-activiteiten van ABN Amro Nederland (inclusief aan derden uitbestede activiteiten) en International en hypotheekbedrijf Stater, een 100 procent dochter van ABN Amro.

Daarnaast geef ik aan de Amsterdam Business School (Universiteit van Amsterdam) het vak Organisatie & Informatie aan eerstejaars studenten van de IT-auditopleiding. We gaan in op onderwerpen als corporate en internal governance, risk management en diverse beheersmodellen, waarbij we continu reflecteren op de betekenis van deze onderwerpen voor het werk van de auditor.

Mijn ervaring bij ABN Amro en de Amsterdam Business School breng ik graag mee naar *Audit Magazine* en wil deze inzetten om goede artikelen te realiseren.



# Privacy en de vijfde golf

Terwijl activisten ten strijde trekken tegen het elektronisch patiëntendossier en trendwatchers het einde van privacy prediken, rijst de vraag wie nu de echte Big Brother is. Is dat de overheid, zoals zo vaak wordt gedacht? Of zijn er misschien andere partijen en andere krachten in het spel? Hoe is het met onze privacy gesteld? En wat betekent dit voor de auditor?

Prof.dr. E. Roos Lindgreen RE



In het jaar 1948 schrijft George Orwell zijn roman *1984*. Iedereen kent het verhaal: in een totalitaire staat houdt een almachtige partij via telescreens alles en iedereen voortdurend in de gaten. Big Brother is watching you. In het jaar 1984 staat privacy volop in de belangstelling. Technologische ontwikkelingen maken de geautomatiseerde opslag, verwerking en koppeling van persoonsgegevens mogelijk. Veel mensen maken zich zorgen over de

gevolgen van automatisering voor hun privacy.

In het jaar 2012 staat privacy onder grote druk. Elektronische dossiers, het registreren van internetgebruik, cameratoezicht, klantprofilering, het aftappen van internetverkeer, het doorverkopen van persoonsgegevens, identificatie op basis van biometrie en de massale uitwisseling van persoonlijke gegevens via social media zijn de gewoonste zaak van de wereld geworden.

Privacy is een fundamenteel recht dat is verankerd in de Europese privacyrichtlijn 95/46/EG en in artikel 10 van onze Grondwet. Dit artikel is weer verder uitgewerkt in de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp), die sinds 1 september 2001 van kracht is. De wet geeft aan wat de rechten zijn van iemand van wie gegevens worden gebruikt en wat de plichten zijn van de instanties of bedrijven die gegevens gebruiken. Hoe is het nu met onze privacy gesteld? Wie is de echte Big Brother? En wat betekent dit voor de auditor?

## De vijfde golf

Op dit moment bevinden we ons in wat de vijfde golf van IT-innovatie wordt genoemd. Na het mainframe en de centrale auto-

matisering in de jaren zestig, de minicomputer en de automatisering van kleine organisaties en afdelingen in de jaren zeventig, de personal computer met al zijn toepassingen in de jaren tachtig en internet in de jaren negentig, wordt de vijfde golf gekenmerkt door mobiele devices, cloud computing en social media. Van mobiele devices als smartphones en tablets zijn inmiddels honderden miljoenen exemplaren verkocht. Bij cloud computing brengen organisaties de verwerking en opslag van hun gegevens naar 'the cloud': goedkope en vrijwel onbeperkte capaciteit die via internet beschikbaar is. Clouddiensten worden aangeboden door een groot en sterk groeiend aantal providers en onderaanne-

**Apple, Google en Facebook beschikken over de persoonsgegevens van honderden miljoenen mensen**

mers die vaak samenwerken in ketens en met wie vaak lastig afspraken te maken zijn. De gebruiker verliest hiermee feitelijk de controle over zijn eigen gegevens. Hij kan weliswaar nog alles met die gegevens doen, maar hij heeft geen idee waar ze zich bevinden en wie er nog meer bij kunnen. Ten slotte social media. Marktleider Facebook heeft op dit moment meer dan 800 miljoen actieve gebruikers die de meest persoonlijke informatie met elkaar uitwisselen. Door Facebook is de wereld een orde van grootte kleiner geworden: de gemiddelde afstand tussen twee personen daalde van zes kennissen naar 4,75.<sup>1</sup>

## Grote impact

De impact van de vijfde golf op privacy is groot. In 1984 waren gegevens opgeslagen op centrale computers in afgeschermded bunkers. Gegevens waren alleen toegankelijk voor een kleine kring gebruikers. Tegenwoordig biedt het technologische landschap een andere aanblik. Gegevens zijn niet meer eenmalig opgeslagen, maar vele malen, en ze zijn verspreid over talloze verschillende componenten, van mainframes en internet servers tot mobiele telefoons en minuscule geheugenkaartjes die op een heleboel verschillende manieren toegankelijk zijn. Leveranciers van smartphones, clouddiensten en social media als Apple, Google en Facebook beschikken over de persoonsgegevens van honderden miljoenen mensen. Deze bedrijven weten wie je bent, wie je vrienden zijn, wat je leuk vindt, waar je bent, wat je zoekt, wat

je leest, wat je schrijft, welke muziek je luistert en welke video's je bekijkt.

De vijfde golf is pas het begin. Volgens de Wet van Moore wordt de dichtheid van transistoren op een geïntegreerd circuit elke achttien maanden grofweg twee keer zo groot, en daarmee ook de rekenkracht, opslagcapaciteit en communicatiebandbreedte van informatietechnologie.<sup>2</sup> Dit exponentiële groeitempo leidt tot effecten die blijven verbazen.

In 1984 was de Cray X-MP de krachtigste supercomputer ter wereld. Hij kostte veertig miljoen gulden. Een Apple iPhone kost een paar honderd euro en is krachtiger dan de Cray. Van de Cray zijn enkele tientallen exemplaren verkocht, van de iPhone honderden miljoenen. Deze ontwikkelingen hebben een sterke impact op informatiebeveiliging en privacy. Steeds meer persoonsgege-

vens worden opgeslagen en verwerkt op steeds meer, steeds kleinere en steeds krachtiger componenten die zowel individueel als collectief steeds moeilijker te beschermen zijn. De Wet van Moore zal nog wel even van kracht blijven. Extrapolerend is de verwachting gerechtvaardigd dat we over 25 jaar dagelijks gebruikmaken van onveilige componenten met de kracht van een Cray X-MP en de fysieke omvang, het energieverbruik en de prijs van een broodkruimel. Hiervan zullen geen tientallen, geen honderden miljoenen, maar tientallen miljarden exemplaren in omloop zijn. Informatietechnologie blijft zich de komende decennia in een moordend tempo ontwikkelen en dat zal de bescherming van persoonsgegevens steeds moeilijker maken.

## Aftappen telefoongesprekken

Bedrijven hebben veel geld over voor persoonsgegevens. Een goed klantprofiel kan vele euro's opleveren. Ook overheden hechten grote waarde aan persoonsgegevens, niet uit commerciële overwegingen, maar vooral voor het bestrijden van fraude, terrorisme en andere vormen van criminaliteit. Hoe groot die waarde is, blijkt onder meer uit gegevens over afgeluisterd internet- en telefoonverkeer. Per jaar tapt de overheid tienduizenden telefoongesprekken en het verkeer van honderden



Illustratie: Roel Ottow

internetgebruikers af.<sup>3</sup> Hiermee zijn investeringen van vele tientallen miljoenen euro's gemoeid, zowel bij de aanbieders (die de gegevens moeten bewaren) als bij de overheid (die de gegevens gebruikt). Ook het combineren van gegevens in de bestanden van bedrijven en instellingen, het analyseren van betaalstromen, het in kaart brengen van verkeers- en vervoersgegevens en camera-toezicht zijn essentiële instrumenten geworden in het arsenaal van de opsporingsdiensten en inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Cameratoezicht heeft een ongekende vlucht genomen. Het Verenigd Koninkrijk heeft naar schatting één beveiligingscamera per veertien inwoners; andere Europese landen doen hier niet voor onder.<sup>4</sup> Camerabeelden worden in toenemende mate gekoppeld aan beeldherkenning zodat deze herleidbaar zijn tot natuurlijke personen.

Voor bedrijven en overheden zijn persoonsgegevens dus zeer waardevol. Tegelijkertijd lijkt het belang van privacy voor de burger alleen maar af te nemen. Honderden miljoenen gebruikers van social media geven zeer intieme gegevens prijs zonder dat daar een prestatie tegenover staat. Met meer dan 800 miljoen gebruikers en een geschatte beurswaarde van 80 miljard dollar is een Facebook-profiel meer dan 100 dollar waard. In het denken over privacy heeft ongemerkt een grote wijziging plaatsgevonden, die zich het sterkst manifesteert bij de generatie die opgroeit met internet als normaal bestanddeel van het dagelijkse leven.

### Het vierde kwadrant

Welke gevolgen heeft deze cocktail van technologische vooruitgang en sociaaleconomische ontwikkelingen nu voor het onderwerp privacy? Laten we eens kijken naar de kring waarbinnen de gegevens worden verspreid (van volledige beslotenheid tot volledige openbaarheid) en naar de mate waarin de betrokkene zelf controle kan uitoefenen over zijn gegevens (van volledige controle tot een volledig gebrek aan controle).

De aspecten *verspreiding* en *beheersing* vormen samen een vlak dat we voor het gemak kunnen indelen in vier kwadranten (zie *figuur 1*).



Figuur 1. De vier kwadranten van verspreiding en beheersing

- In het eerste kwadrant linksonder heeft de betrokkene controle over zijn persoonlijke gegevens en worden die gegevens uitsluitend in een besloten omgeving gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn bestanden op de eigen computer, foto's en filmpjes op een mobiele telefoon, maar ook de vastlegging van het gebruik van een bonuskaart, tankpas en OV-chipkaart.
- In het tweede kwadrant linksboven heeft de betrokkene ook controle over zijn persoonlijke gegevens, maar worden deze gegevens bewust openbaar gemaakt. Voorbeelden zijn persoonlijke pagina's op social media als Facebook of LinkedIn. De opkomst van social media heeft geleid tot een massale publicatie van persoonlijke gegevens op internet; niet alleen gewenst en bewust, maar vaak ongewenst of onbewust.
- In het derde kwadrant rechtsonder zitten persoonlijke gegevens in een besloten omgeving waar de betrokkene niet of nauwelijks controle over heeft. Vaak is hij niet eens op de hoogte van het bestaan van deze gegevens. Voorbeelden hiervan zijn de databases van marketingbureaus en inlichtingendiensten, maar ook de beelden van beveiligingscamera's en filmpjes op de mobiele telefoons van anderen. We leven onder permanent cameratoezicht, niet van Orwell's Big Brother, maar van een heleboel kleine broertjes en zusjes.
- Het laatste kwadrant rechtsboven is de oncontroleerbare openbare ruimte. In dit kwadrant zijn persoonlijke gegevens volledig openbaar en zijn ze niet of nauwelijks door de betrokkene zelf te beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn bestanden op openbare file servers, de content in een peer-to-peernetwerk, filmpjes op YouTube, geroddel op blogs of vluchtige berichtjes op twitter.

Vertrouwelijke gegevens uit de eerste drie kwadranten hebben de neiging om, al dan niet gemuteerd, naar het vierde kwadrant toe te trekken. Zo worden vertrouwelijke videobeelden via YouTube verspreid, komen compromitterende foto's via social media als Facebook in de openbaarheid en worden bekende personen op blogs dood verklaard terwijl ze nog springlevend zijn. Er zijn zoveel voorbeelden. Een puber filmt zichzelf in een ongebruikelijke situatie; klasgenoten zetten het filmpje op internet. Een man breekt in op de computer van een bekende presentatrice en vindt daar filmpjes; hij zet ze op internet. De beelden van een beveiligingscamera worden doorgespeeld aan de redactie van een televisieprogramma; daarna belanden ze op internet. De Spaanse politie arresteert een drugshandelaar, op internet kun je vinden wie al zijn vrienden zijn.

### Een zo groot mogelijke wanorde

Het is alsof informatie op internet de tweede wet van de thermodynamica volgt. Het systeem neigt naar maximale entropie, een zo groot mogelijke wanorde, een toestand waarin geen enkel gegeven meer is opgeslagen in een veilige container, maar waarin alle informatie vrijelijk in de openbare, oncontroleerbare ruimte rondzwerft. Wat geheim was, wordt openbaar; wat onder controle was, wordt onbeheersbaar, in een proces dat misschien nog het

meest lijkt op diffusie. Hete informatie komt sneller in de vrije ruimte terecht dan koude informatie. En eenmaal in die ruimte is informatie slechts met de grootste moeite weer onder controle te krijgen.

Wat geldt voor persoonsgegevens geldt ook voor de vertrouwelijke gegevens van bedrijven en instellingen. Organisaties hebben daarbij als nadeel dat vertrouwelijke gegevens over steeds meer bronnen verspreid zijn; niet alleen servers en mainframes, maar ook de laptops en mobiele telefoons met camera's van werknemers en onderaannemers. Ten slotte zijn ook organisaties zeer gevoelig voor de circulatie van onjuiste informatie in het vierde kwadrant, omdat de reputatie of bijvoorbeeld de beurskoers zo gemakkelijk door derden beïnvloed kan worden.

### Impact voor de auditor

De geschetste ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de auditor. Allereerst de auditor als mens, privépersoon en werknemer. Ook de auditor zal toegeven aan de verleidingen van de vijfde golf en steeds vaker en steeds meer gebruik gaan maken

## Social media en cloud computing vereisen een nieuw beheersingsinstrumentarium en de bijbehorende toetsingscriteria

van social media, cloud computing en mobile devices. Ook de auditor zal daardoor afhankelijker worden van de voorwaarden van de leveranciers van deze technologie. Ook bij de auditor zullen privé en werk zich steeds vaker vermengen, waardoor niet alleen zijn eigen persoonsgegevens, maar ook andere vertrouwelijke gegevens aan de openbaarheid en in elk geval aan genoemde leveranciers prijsgegeven zullen worden, bedoeld of onbedoeld. Dan de auditor in zijn professionele rol. Die zal moeten toetsen of de risico's van deze nieuwe technologie binnen de grenzen van het aanvaardbare blijven en of de getroffen beheersingsmaatregelen in opzet en werking voldoen aan de daartoe gestelde normen. November vorig jaar kwam de Europese Commissie met een voorstel voor een herziene wetgeving op het gebied van dataprotectie, een herziening die veel verder gaat dan de huidige wetgeving, die handhaving meer handen en voeten geeft en die dus zal leiden tot een toename van de vraag naar privacy-audits.<sup>5</sup> Maar met welke normen dan? Het innovatieve karakter en vooral de grensoverschrijdende openheid van de nieuwe technologie leiden ertoe dat bestaande normenkaders en instrumenten voor de beheersing van IT-risico's steeds minder van toepassing lijken te zijn. Het ontwikkelen van een nieuw beheersingsinstrumentarium en de bijbehorende toetsingscriteria is de komende periode een van de vele uitdagingen voor de auditor. □

### Conclusie

Het lijkt erop dat niet overheden of multinationals de grootste bedreiging voor onze privacy vormen, zoals we een kwart eeuw geleden dachten. De grootste bedreiging zijn wij zelf, geholpen door het bedrijfsleven en de Wet van Moore. Hoe erg is dit alles nu? Mensen van mijn generatie en ouder kunnen zich er nog druk om maken. Maar wij zijn opgegroeid in een tijd waarin het vierde kwadrant (oncontroleerbare open ruimte) nog niet echt bestond. Misschien komt ons ongemak voort uit onbekendheid. De volgende generatie lijkt zich minder zorgen te maken. Zij groeien op in het vierde kwadrant, gebruiken de vrije ruimte om zichzelf te profileren, om vrienden te maken, om samen te werken. Ze maken hun persoonlijke levenssfeer selectief openbaar en vinden de hele discussie over privacy niet erg relevant. We weten niet of dat zo blijft. We weten ook niet in welk technologisch of sociaaleconomisch landschap toekomstige generaties zullen opgroeien. Maar een ding is zeker: onze kijk op privacy is ingrijpend en definitief aan het veranderen.

### Noten

1. Backstrom, L. et al., *Four Degrees of Separation*, arXiv:11114570v1 [cs.SI] 19 november 2011.
2. Moore, G., 'Cramping more components onto integrated circuits', *Electronics*, 1965, volume 38, nr. 8.
3. Ministerie van Justitie, Vragen naar aanleiding van een schriftelijk overleg inzake tapstatistiek (30517), 2 september 2009.
4. *London Evening Standard*, 31 maart 2007.
5. European Commission, Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation), Version 56, 29/11/2011.



Edo Roos Lindgreen is hoogleraar IT & Auditing aan de Universiteit van Amsterdam en partner bij KPMG Advisory. Hij adviseert bedrijfsleven en overheid bij de inzet van informatietechnologie, onder meer op het gebied van beheersing, privacy, beveiliging en auditing. Hij is mede-initiator van de beweging 'Trust Rules', het Amsterdam Platform for Privacy Research (APPR) en het Nederlands Platform

voor Informatiekwaliteit (NLIQ). Hij is medeauteur van de boeken *Grondslagen IT-Auditing*, *IT-Auditing en de praktijk* en *Informatiebeveiliging onder controle*.



# Social media:

## facilitator van de kennisproductiviteit in organisaties?

Kennisdeling tussen medewerkers in een organisatie is van belang aangezien het de productiviteit en het innoverend- en concurrentievermogen verhoogt. Het is echter ingewikkeld kennis los te koppelen van personen. Er bestaan barrières om kennis over te dragen. Kunnen social-mediamedewerkers wellicht enthousiasmeren om kennis te gaan delen?

Drs. H.E.M. Mettes EMIA

De centrale vraag in dit artikel is of social media bijdragen aan het verhogen van de kennisproductiviteit binnen een organisatie.<sup>1</sup> Deze centrale vraag is uitgewerkt in twee onderzoeksvragen:

- Welke potentiële waarde kan het gebruik van social media leveren bij het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis?
- Onder welke voorwaarden kan deze potentiële waarde van het gebruik van social media bij het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis ook gerealiseerd worden?

In dit artikel ligt de focus op het gebruik van web 2.0-applicaties en tools binnen organisaties, in het bijzonder op social media. Bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen worden vijf sociale aspecten gebruikt die aan dit concept ten grondslag liggen. Deze vijf sociale aspecten zijn:

- onbegrensde samenwerking, onafhankelijk van plaats en tijd;
- collectieve intelligentie;
- user generated content (UGC);
- netwerkeffecten;
- het optimaal benutten van de Long Tail.

### Meerwaarde social media bij kennismanagement

#### 1 – Onbegrensde samenwerking

Social media hebben het vermogen om hiërarchische organisatievormen te vernietigen doordat ze informatie-uitwisseling stimuleren. Kennismanagementprocessen bij verticaal georganiseerde organisaties, met de daarbij behorende hiërarchie van managementniveaus, leiden tot een langdurig proces van besluitvorming. In de huidige, dynamische omgeving zijn dit soort organisaties niet in staat effectief gebruik te maken van bij

medewerkers aanwezige kennis. Organisaties die daarentegen medewerkers toestaan bij veranderingen of mogelijke kansen in de omgeving deze kennis onmiddellijk te delen, stimuleren zo het adaptief en innoverend vermogen van de organisatie. Door de implementatie van social media blijven de bij medewerkers aanwezige expertise en oplossingen voor problemen niet langer ‘verborgen’, maar worden deze juist actief gezocht en uitgebuit. Social media helpen zo kennistransactiekosten te verminderen. Social media kunnen worden ingezet om sociaal leren te bevorderen in een organisatie. Medewerkers kunnen zo op elk gewenst

**Social media helpen kennistransactiekosten te verminderen**

moment problemen oplossen zonder te hoeven wachten op een formele opleiding.

#### 2 – Collectieve intelligentie

Collectieve intelligentie wordt gedefinieerd als een gedeelde of groepsintelligentie die voortkomt uit de samenwerking tussen personen of uit de competitie tussen personen. Social bookmarking en wiki's kunnen informatie creëren door bijdragen van een kleine hoeveelheid content door een groot aantal gebruikers. Deze samenwerking kan leiden tot kostenreductie. Social media dragen bij aan kennisdeling. Veel van deze midde-

len hebben de mogelijkheid lezers te laten reageren op bijdragen door deze te raten. Hoe meer volgers je hebt, hoe meer autoriteit je krijgt toegekend. Dit kan medewerkers motiveren content te publiceren omdat ze zo binnen de organisatie sociaal kapitaal in de vorm van reputatie en status kunnen verkrijgen.

### 3 – *User generated content*

User Generated Content (UGC) wordt gedefinieerd als een inhoudelijke bijdrage van een gebruiker aan een online medium. Wiki's en blogs zijn typische voorbeelden van applicaties die gebruikmaken van UGC. Bij klassiek kennismanagement zie je vaak dat een centraal team gebruikers medewerkers aanmoedigt om inhoud toe te voegen. Als dat al gebeurt, want vaak neemt men genoeg met gebruikers die alleen *gebruikmaken* van kennis die door content managers of content experts wordt *aangeboden*. Delen van kennis wordt gecontroleerd. Bij web 2.0 daarentegen zijn de activiteiten gedecentraliseerd en medewerkers voegen zelf, vrijwillig, content toe.

**Weerstand tegen verandering is een van de belangrijkste obstakels om kennis te delen en samen te werken met behulp van web 2.0-technologieën**

### 4 – *Netwerkeffecten*

De waarde van een bepaald product of bepaalde dienst is afhankelijk van de hoeveelheid gebruikers. De Wet van Metcalf stelt dat de waarde van een communicatienetwerk gelijk is aan het kwadraat van het aantal gebruikers. Een voorbeeld van een netwerkeffect is dat medewerkers, met gebruik van social bookmarking, documenten en webpagina's die ze gebruiken voorzien van karakteriserende trefwoorden of een korte samenvatting. Er ontstaat er een beschrijvend semantisch netwerk van onderwerpen waar de organisatie mee bezig is. Zo wordt kennisdeling ingebed in het werkproces van elke medewerker.

### 5 – *Optimaal benutten van de Long Tail*

Een verschil tussen klassiek kennismanagement en web 2.0 is het benutten van de Long Tail.<sup>2</sup> Web 2.0 is deels gebaseerd op dit principe, terwijl klassiek kennismanagement dit principe deels negeert. Zo baseren expertsystemen zich op 20 procent van de gebruikers, de experts, die 80 procent van de kennis bijdragen. Micro blogging en sociale netwerksites maken gebruik van de Long Tail. Gebruikers delen stukjes informatie en beschikken daardoor over informatie waarover ze anders niet beschikten. Zo kunnen ze bijdragen aan het creëren van kennis wat weer leidt tot innovaties. Innovaties kunnen leiden tot kostenreductie voor de organisatie.

## Voorwaarden gebruik sociale media bij kennismanagement

### 1 – *Onbegrensde samenwerking*

Voordat social media succesvol kunnen worden geïmplementeerd dient de organisatie een strategie vast te stellen waarin bijvoorbeeld wordt vastgelegd welke bedrijfsdoelen worden nagestreefd met behulp van social media en welke doelgroepen men hiermee tracht te bereiken. De corporate governance is bepalend voor de manier waarop werknemers informatie delen, beslissingen nemen en met elkaar omgaan. De besturingsprincipes en organisatiestructuur moeten op deze strategie worden afgestemd. Voor een succesvolle benutting van web 2.0-applicaties is een platte organisatiestructuur meer geschikt dan een hiërarchisch gecentraliseerde organisatie. Een platte organisatiestructuur kan toe met minder controlelagen, vertrouwt op andere vormen van controle en kent minder interne grenzen tussen businessunits. Dit vereist ook een wijziging van de organisatiecultuur en managementstijl.

Weerstand tegen verandering is een van de belangrijkste obstakels om kennis te delen en samen te werken met behulp van web 2.0-technologieën. Daarnaast bestaat er angst voor verlies van controle, voornamelijk bij mensen met een belang in het behoud van bestaande structuren, te weten topfunctionarissen en medewerkers van IT-afdelingen. Managers dienen weerstand te adresseren door in de communicatie met medewerkers de gepercipieerde voordelen van het gebruik van web 2.0-applicaties te verhogen dan wel de ontwaarde kosten en nadelen ervan te verlagen.

Voor veel mensen zijn social media inmiddels niet meer weg te denken uit de dagelijkse praktijk, maar als organisaties denken deze zomaar te implementeren in hun eigen organisatie, komen ze waarschijnlijk van een koude kermis thuis. Ze moeten namelijk goed in de organisatie worden ingebed. De inrichting van intranet moet passen bij de belevingswereld van de gebruikers.

### 2 – *Collectieve intelligentie*

Drijfveren voor participatie bij kennisdeling zijn psychosociaal van aard. Materiële of harde beloningen, zoals financiële compensatie spelen hierbij geen rol. Zulke extrinsieke beloningen belemmeren kennisdeling eerder. Bewegredenen voor kennisdeling zijn daarentegen sociale beloningen zoals goedkeuring, status, respect, lof, erkenning, positieve feedback en wederzijdse voordelen.

Interpersoonlijk vertrouwen is een andere doorslaggevende factor voor deelname aan web 2.0-platformen. Vertrouwen kent meerdere dimensies in dit opzicht:

- vertrouwen in de betrouwbare bedoelingen van anderen, maken die geen misbruik van gedeelde informatie?;
- een cognitieve component, vertrouwen in de bekwaamheid en de deskundigheid van anderen, wat is de kwaliteit, betrouwbaarheid en relevantie van gedeelde kennis?;
- een economisch element, de overtuiging dat kennisdeling tijd en kosten bespaart.

### 3 – User generated content

Het succes van social media op internet leidt ertoe dat organisaties bij de uitrol van deze media in hun organisatie soms uitgaan van: 'if we build it, they will come'. Dit is een misvatting. Kennisdeling, en gebruik van de daarvoor bestemde social media, veronderstelt het creëren van *bewustzijn* daarover bij



medewerkers en het *bevorderen* van het gebruik daarvan door communicatie. Medewerkers die nog niet bekend zijn met de applicaties moeten worden getraind in het gebruik ervan. Medewerkers overhalen om kennis te delen is een uitdagende taak. Dit vereist een open cultuur binnen de organisatie en voorbeeldgedrag van het management. Het is cruciaal dat het topmanagement UGC ondersteunt. Veel managers hebben echter twijfels over de betrouwbaarheid van aldus gegenereerde informatie en de mogelijke risico's die ontstaan wanneer onjuiste informatie wordt geplaatst. Managers hebben vaak de drang kennisopslag en -ontsluiting strak te normeren. Als social media worden ingezet bij kennisdeling volstaat echter minder formaliteit en initieel minder precisie, kwaliteit en volledigheid van de informatie. De kwaliteit en volledigheid zal iteratief stijgen aangezien kenniswerkers elkaar corrigeren.

### 4 – Netwerkeffecten en optimaal benutten van de Long Tail

Hoe meer gebruikers van social media, hoe groter het netwerkeffect dat optreedt. Wil een organisatie de meerwaarde van social media benutten bij kennisdeling en optimaal gebruikmaken van Long Tail-effecten en collectieve intelligentie, dan is actieve betrokkenheid van de gebruikers een kritische factor voor succesvolle implementatie! Er is geen standaardregel inzake het ideaal aantal actieve gebruikers voor social media, dit hangt namelijk sterk af van het doel dat je nastreeft. Een blog, micro blogging en andere social media kunnen op meerdere manieren worden ingezet binnen een onderneming en het doel bepaalt hoeveel participatie wordt verlangd. Een hogere participatiegraad betekent ook dat de betreffende toepassing een groter effect heeft op de strategie en processen van de onderneming.

### 5 – De rol van de auditor

Hoe kunnen auditors er nu voor zorgen dat social media bijdragen aan het verhogen van de kennisproductiviteit binnen een organisatie? Zij kunnen dat doen door bijvoorbeeld richtlijnen te geven over de zodanige inrichting van de organisatie dat optimaal wordt bijgedragen aan de realisatie van de doelen en door te toetsen of de strategie en de bedrijfsdoelen die worden nagestreefd met de inzet van social media zijn bereikt. Onbegrensde samenwerking kan risico's op het gebied van compliance opleveren. Informatiebeveiliging en -beleid kan onbegrensde samenwerking belemmeren. Een ander aandachtsgebied is privacybescherming. Als er internationaal persoonsgegevens worden uitgewisseld uit rechtsgebieden met minder strenge privacywetgeving naar landen met strengere wetgeving op dit gebied, leidt dit mogelijk tot overtreding van privacywetgeving.

Ook Jeroen Kreek, accountmanager NIG Compliance, stelt compliance aan de orde, maar dan bij het gebruik van UGC: '(...) De documentatieplicht die je als bedrijf hebt stelt je voor grote problemen. Hoe archiveer je bijvoorbeeld alle twitterberichten, blogs, Facebook- en Hyves-correspondentie. (...) Omdat real time communicatie zich nu eenmaal niet in regels laat vatten zal hierbij de rol van compliance nog nadrukkelijker verschuiven naar de gedragscomponenten, een trend die binnen het complianceland- schap langer zichtbaar is.'

Verder is versiebeheer belangrijk bij UGC om zodoende vastgestelde documenten te kunnen onderscheiden van concepten. Bij dit soort en andere bedreigingen, maar ook bij de kansen die de inzet van social media bij het vergroten van de kennisproductiviteit van de organisatie met zich meebrengt, kan de auditor een rol spelen door bijvoorbeeld advisering over het beheersen van de risico's daarbij en het uitvoeren van audits.

### Welk voordeel onder welke voorwaarden?

De centrale onderzoeksvraag van dit artikel is: dragen social media bij aan het verhogen van de kennisproductiviteit bin-

nen een organisatie? Het antwoord op deze vraag is: ja, onder bepaalde omstandigheden. Welke potentiële waarde het gebruik van social media oplevert voor kennisproductiviteit en onder welke voorwaarden is hiervoor al beantwoord. Maar bestaat er een verband tussen deze twee elementen?

Hierna volgt voor elk element onder welke voorwaarden welk voordeel optreedt.

- *Onbegrensde samenwerking* – faciliteert kennisbenutting, onder voorwaarde dat de strategie van de onderneming wordt aangepast voordat social media worden geïmplementeerd. De besturingsprincipes en organisatiestructuur moeten hierop worden afgestemd. Managers moeten weerstand onder medewerkers adresseren door communicatie.
- *Collectieve intelligentie* – kennisdeling en kennisbenutting wordt bevorderd als managers voorbeeldgedrag en leiderschap tonen, waarbij soft rewards en (interpersoonlijk) vertrouwen een belangrijke motivatie zijn om actief te participeren in kennisdeling.

## Conclusie

Social media faciliteren het gezamenlijk ontwikkelen, delen en toepassen van kennis binnen organisaties onder voorwaarde dat de strategie, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur en managementstijl en de medewerkers hierop zijn voorbereid. Auditors kunnen hieraan bijdragen door richtlijnen te geven over de zodanige inrichting van de organisatie dat optimaal wordt bijgedragen aan de realisatie van de doelen en door te toetsen of de strategie en de bedrijfsdoelen die worden nagestreefd met de inzet van social media zijn bereikt.

- *User generated content* – kennisbenutting stimuleert, mits het management voorbeeldgedrag toont, er een open cultuur is in de onderneming en dat medewerkers die nog niet bekend zijn met social media worden getraind in het gebruik ervan.
- *Optimaal benutten van de Long Tail* – kennisdeling prikkelt, mits gebruikers hiertoe worden geactiveerd.
- *Netwerkeffecten* – het Long-Taileffect en de collectieve intelligentie kunnen verhogen. □

## Noten

1. Dit artikel is een verkorte en aangepaste versie van het afstudeerartikel dat de auteur schreef in het kader van zijn slotexamen voor de opleiding Internal/Operational Auditing aan de ESAA/EUR. Als begeleider trad prof.dr. Paul Iske op. Het afstudeerartikel, voorzien van annotaties, is op te vragen bij de auteur.
2. Deze statistische term beschrijft van oorsprong een curve over de verdeling van welvaart. Een korte, hoge piek, die afvlakt en lang doorsuddert. Het begrip wordt vandaag de dag echter vooral gebruikt om een groot aanbod te beschrijven dat slechts een niche dient, maar collectief een groter marktpotentieel heeft dan de marktleider op zich. Producten die maar weinig afnemers hebben of waar weinig vraag naar is, kunnen gezamenlijk een groter deel van de markt innemen dan de grote kassuccessen in de industrie, omdat op internet andere distributieregels gelden dan in de fysieke wereld, waar vanwege de kosten en beperkte schapruimte alleen plaats lijkt te zijn voor kassuccessen. Internettechnologie leidt tot lagere distributiekosten en veel minder noodzaak om consumenten te bedienen met massaproductie. En naarmate er meer producten beschikbaar zijn worden er meer producten afgenomen.



Emiel Mettes EMIA is adviseur bij het ministerie van Defensie op het gebied van informatiemanagement.  
✉ hem.mettes@mindef.nl

advertentie

advies  
opleidingen  
interimopdrachten

## Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in Internal Auditing Services, bijzondere onderzoeken, BIV-AO projecten en trainingen. Ruim 10 jaar verzorgen wij met succes CIA examentrainingen. Met onze trainingen hebben wij veel auditors, risk managers, controllers én hun organisaties geholpen.

Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring en kennis, neem dan contact op met Jack Davidsz.



**Jack Davidsz**

tj 0346 569738  
 fj 0847 474365  
 ej info@mas-online.nl  
 pj Postbus 1473  
 3600 BL Maarssen





# Social media als meetinstrument voor auditors

Met zijn bedrijf Social Crowd traint Henk van der Duim ondernemers en werknemers hoe ze social media bedrijfsmatig kunnen inzetten. Dat varieert van een knoppencursus (hoe richt je een Facebook- of Twitter-account in) tot een uitgebreide cursus waarna de cursist naar huis gaat met een volledig uitgewerkt stappenplan voor een social-mediastrategie. Dat bij het gebruik van social media een rol ligt voor Internal Audit is volgens Van der Duim evident.

Interview: Drs. N.J.Engel-de Groot  
Tekst: B. van Breevoort

## Welke doelen streven organisaties na of kunnen ze nastreven met social media?

“Organisaties hanteren social media voor een aantal doelen: het vergroten van de naamsbekendheid, registratie van wat men van het bedrijf vindt, omzetverhoging bij bestaande klanten en, meer recent, ook acquisitie van nieuwe klanten. Daarbij moet gezegd worden dat directe verkoop niet op alle social-mediaplatformen zal worden gewaardeerd, dus men moet daar terughoudend mee omgaan.”

## Passen allerlei soorten bedrijven social media toe?

“Ja, zowel business-to-consumer- als business-to-business-bedrijven zijn actief in social media. In specifieke sectoren, zoals bijvoorbeeld de financiële dienstverlening, beperkt men zich bewust in de toepassing van social media vanwege de compliance-regelgeving. Daar stuurt men derhalve meer op naamsbekendheid en registratie en minder op acquisitie. Bij grote ondernemingen is vooral belangrijk dat de inzet van social media breed wordt gedragen binnen de onderneming. Het moet niet als speeltje van de marketingafdeling worden gezien.”

## Gebruiken bedrijven social media voornamelijk voor externe communicatie of ook voor interne communicatie?

“Het wordt binnen bedrijven zeker ingezet voor het delen van kennis. Dit doet men bijvoorbeeld met de micro blogging webdienst Yammer. Dat is een soortgelijke dienst als Twitter, alleen richt het zich primair op bedrijven. Het delen van kennis via Yammer verschilt van een interne kennisdatabase of intranet in die zin dat social-mediatoepassingen worden gebruikt voor de onderlinge communicatie. Het is bedoeld om gericht collega's te bevragen over welke kennis zij tussen de oren hebben zitten. Het

is vooral relevant voor grotere organisaties waar men niet direct weet wie wellicht kan helpen bij een probleem en waarvoor de eigen bronnen ontoereikend zijn gebleken. De essentie van social media is delen. Wat er wordt gedeeld, bepaalt men zelf.”

## Hoe kan een bedrijf de berichten via social-mediaplatformen in zijn voordeel beïnvloeden?

“Men moet eerst een protocol opstellen over hoe het bedrijf vindt dat met social media om dient te worden gegaan. Mag men bijvoorbeeld onder werktijd Hyves of Facebook gebruiken en mogen daar alleen boodschappen worden uitgewisseld die direct relateren aan het werk? Stel vast hoe en welke social media

**Een auditor kan social media inzetten om bijvoorbeeld reputatie en naamsbekendheid te meten**

worden gebruikt en wie verantwoordelijk is voor die kanalen. Leg dit zo hoog mogelijk vast in de organisatie, ook wat betreft het afrekenmoment voor de doelstellingen. Zoek naar mensen en middelen, want het aanmaken van een social-media-account is weliswaar gratis, maar vraagt om een doorlopende tijdsinvestering. Verder is het raadzaam als werknemers het bedrijf en de activiteiten eenduidig beschrijven op hun social-media-account. Dit bevordert een consequente en consistente communicatie naar

buiten. Het protocol moet ook een passende reactie en maatregelen bevatten voor het geval er reputatieschade dreigt via social-mediaberichten. Dit betreft niet alleen externe, negatieve reacties maar ook vertrouwelijke of beschadigende informatie die via social media naar buiten worden gebracht door werknemers van het bedrijf. In het laatste geval zorgt vastlegging daarvan in een protocol dat het bedrijf de werknemer daar op mag aanspreken. De internal auditdienst is bij uitstek geschikt om een bijdrage te leveren aan het opstellen van het protocol.”

### **Welke (nieuwe) risico's leveren social media op?**

“Ik weet niet of het een nieuw risico is, maar via social media kan een langdurig en zorgvuldig opgebouwd corporate image in korte tijd worden afgebroken. Kijk naar hoe T-Mobile door Youp van 't Hek is afgebrand mede dankzij een oproep via social media. Ik noem dat wel eens: chantage 2.0. Met social media loopt een bedrijf dat zich beter voordoet dan het in werkelijkheid presteert een groter risico dat grote groepen mensen dit ontmaskeren. Daarom is bescheidenheid over de eigen prestaties een effectieve social-mediastrategie. Het is beter dat klanten het bedrijf roemen. Vooral grotere bedrijven hebben moeite om de communicatie in het spoor te houden, want via social media kan iedereen zijn mening vrijelijk uiten, gefundeerd of ongefundeerd.”

### **Hoe ga je om met ongefundeerde kritiek?**

“Het heet niet voor niets social media, dus er is ook sociale controle aanwezig. Indien er groepen mensen zijn die onterecht kritiek uiten, zullen klanten die wel tevreden zijn zich roeren als onbenoemde ambassadeurs van een onderneming. Het verdient daarom aanbeveling om actief op zoek te gaan naar ambassadeurs en deze geregeld met informatie te voeden en als tegenprestatie daarvoor privileges te bieden. Het is krachtiger als ambassadeurs kritiek ontzenuwen dan dat het bedrijf dit zelf doet. Uit onderzoek blijkt dat 78 procent van de mensen de aanbeveling van vrienden het meest vertrouwen, dus daar kan geen marketingcampagne tegenop.”

### **Hoe creëer je een groep ambassadeurs?**

“Daar is een systematiek voor: de zogeheten Net Promotor Score (NPS). Het stelt een simpele vraag: zou je mijn bedrijf aanbevelen aan een collega of vriend? Hierop kan geantwoord worden met ja, nee, misschien. De uitkomst van zo'n onderzoek leert

hoe populair de dienstverlening van een bedrijf is. Het is tevens uit te splitsen naar klantgroepen. Het mooie van social media is dat het ook positieve reacties over het voetlicht brengt, want klagers weten in de regel een bedrijf wel te vinden. Vraag daarom naar de (positieve) ervaringen van klanten over je dienstverlening en laat hen jouw bedrijf aanbevelen op LinkedIn. Een bedrijf kan vervolgens meten hoe populair het is door deze aanbevelingen als een favoriet op te nemen op de eigen social-media-account en op de corporate website.”

### **Wat is de rol van de auditor in de social-mediastrategie van een bedrijf?**

“Een auditor kan social media inzetten om bijvoorbeeld de reputatie en naamsbekendheid te meten. Je begint met een nulmeting (bijvoorbeeld met NPS) en vervolgens betrek je daar de groeidoelstellingen van het bedrijf bij en een prognose of het bedrijf deze gaat halen. Na verloop van tijd kan de auditor meten of er verbetering zichtbaar is door de teneur van de discussies op social-mediaplatformen te analyseren, evenals de dialoog die het bedrijf rechtstreeks voert met klanten via social media.”

### **Hoe kan men discussies over het bedrijf volgen op social-mediaplatformen?**

“Dat is een kwestie van goed zoeken. Men moet zoekfilters aanmaken en tools inzetten die monitoren op welke social-mediaplatformen over het bedrijf wordt gesproken en, nog belangrijker, hoe. Analyseer waar men het over heeft in relatie tot jouw bedrijf. Wat vragen ze, welk taalgebruik hanteren ze en ga het spiegelen om een relatie tot stand te brengen tussen je bedrijf en je achterban. Alleen al zoeken op bedrijfsnaam zal waardevolle en gefilterde informatie opleveren. Men moet wel precieze en meetbare doelen stellen, bijvoorbeeld: 50 procent van alle berichten over het bedrijf moet positief zijn. Uiteraard zal een bedrijf ook meer kwalitatieve metingen willen doen, maar dat vereist dan een meer diepgravend onderzoek.”

### **Hoe kan een auditor omgaan met het risico van reputatieschade dat door social media heel snel groot kan worden?**

“Voorkomen is onmogelijk. Op een gegeven moment kreeg Carglass een kettingreactie van negatieve berichten op diverse social-mediaplatformen te verwerken. Het was veroorzaakt door iemand die disproportionele kritiek had geuit. Carglass heeft de man opgespoord en is een zaak tegen hem begonnen. Het voordeel van de snelheid van social media is dat een bedrijf het direct kan oppikken en van een reactie kan voorzien. Een protocol voor omgang met social media zal daar de leidraad voor moeten zijn. Een auditor kan dit aan de orde stellen. Een ding is zeker, ook al participeert een bedrijf niet actief in social media, het moet tegenwoordig wel volgen wat er over zijn dienstverlening wordt gezegd via social media. Doe er daarom je voordeel mee en ga vragen stellen, want doorgaans vinden mensen niets leuker dan je van advies te dienen. Zo kan men bijvoorbeeld mensen betrekken bij productontwikkeling of verbeteringsvraagstukken. Er ontstaat dan discussie met de achterban die tot beter op de klant toegesneden producten kan leiden.”





Henk van der Duim begon zijn bedrijf Social Crowd om klanten te helpen bij het toepassen van social media en netwerken. Inmiddels heeft hij een aantal e-books geschreven, werkt hij aan een aantal online cursussen en is hij een veelgevraagd spreker over het onderwerp social media.

## Hoe belangrijk is social media voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen?

“Social media maken alles transparant. Waar vroeger een bedrijf voornamelijk aan het zenden was, krijgt het nu veel meer gevraagde en ongevraagde feedback en wordt het daardoor gedwongen een antwoord te geven op het waarom van het bedrijf. In mijn trainingssessie laat ik vaak de gefilmde voordracht Golden Circles van Simon Sinek zien die op de website [www.ted.com](http://www.ted.com) staat. Hij dwingt zijn toehoorders volgendelijk te kijken naar het waarom, het hoe en het wat van de bedrijfsactiviteiten. Uit de economische wetenschap weten we dat bedrijven meestal beginnen met het kijken naar het wat. Apple is een goed voorbeeld van een bedrijf dat met het waarom is begonnen. Zij vroegen zich af waarom computers groot en ingewikkeld waren en besloten handzaamheid, gebruiksgemak en design voorop te zetten voor optimale klanttevredenheid. Hetzelfde geldt voor social media. Ga er niet mee beginnen omdat iedereen het doet, maar vraag je af waarom social media van nut kunnen zijn voor het bedrijf. Daarbij is het slechts een extra communicatiekanaal en geen doel op zich.”

## Wie is er doorgaans verantwoordelijk voor social media en zijn er KPI's om te toetsen of de organisatie op koers ligt?

“De marketingmanager is veelal eindverantwoordelijk voor de social-mediastrategie en in sommige gevallen de R&D-afdeling. Voor social media geldt dat doelstellingen in ieder geval ‘smart’ gemaakt moeten worden. Een bedrijf moet daar strikt op sturen, zowel technisch als commercieel. Analyseer jaarlijks op basis van doelstellingen en KPI's hoe het social-mediaplan werkt, hoe de processen lopen en waar er verbeteringen mogelijk zijn. Op technisch vlak zijn websitestatistieken waardevolle meetinstrumenten. Als je via blogs of LinkedIn een dialoog aangaat met de achterban zijn er gratis tools beschikbaar, zoals Google Alert, Social Mention, iMonitoring, die helpen om die voortgang te

monitoren. Focus zowel op negatieve als positieve berichten. Op commercieel vlak is de conversie via social media van nieuwe en bestaande klanten een belangrijk meetgegeven.”

## Wat is het afbreukrisico voor een organisatie die zich op social media zonder veel succes manifesteert?

“In de praktijk blijkt dat bedrijven die geen volgers aan zich weten te binden zonder enig plan van start zijn gegaan. Simpelweg een account nemen op social-mediaplatformen is onvoldoende. Maak het persoonlijk door een of meer werknemers aan te stellen als vertegenwoordiger van het bedrijf op social media en toon hun foto. Laat ze vervolgens agenderen wat het bedrijf op Twitter wil gaan melden. Zorg dat in de tweets hyperlinks zitten. Een analyse van het klikgedrag leert over het gebruik en de interesse voor de onderwerpen die het bedrijf aan de orde stelt. Vraag ook om Twitter-accounts, zodat het bedrijf zijn volgers kan voeden met specifieke informatie. Als een bedrijf een medewerker een blog laat schrijven betreft het niet alleen de buitenwereld bij zijn activiteiten maar de medewerker raakt zelf ook meer betrokken.”

## Moeten internationaal opererende bedrijven social media landelijk inzetten?

“Dat ligt wel voor de hand vanwege de taal en doordat campagnes doorgaans per land worden ingezet. Bovendien gelden in elk land verschillende mores. Dit laat onverlet dat op het hoofdkantoor alle informatie uit de social media van de verschillende landen tot één geheel kan worden gesmeed. Het bedrijf Gatorade (bekend van de sportdranken) doet dat bijvoorbeeld.”

## Hoe ontwikkelt social media zich verder bij bedrijven? Gaan organisaties anders opereren?

“Bedrijven worden transparanter omdat ze sneller worden afgerekend op hun succes en hun falen. Hierdoor zal de kwaliteit van de dienstverlening toenemen. Bedrijven krijgen nog meer te maken met hun omgeving. Verder zie ik bedrijven meer op zoek gaan naar samenwerkingsverbanden die niet direct voor de hand liggen, veelal geïnitieerd door klanten die daarom vragen via social media. Momenteel organiseert de Kamer van Koophandel sessies om zulke samenwerking meer te stimuleren. Door de toegenomen transparantie is het belangrijk om als bedrijf de nadruk te leggen op de kernactiviteiten. Doe waar je goed in bent. Maak als bedrijf bijvoorbeeld gerust kenbaar dat je experimenteert met social media. Er zullen zich direct experts melden die nuttige adviezen aandragen. Mocht een bedrijf tegenstrijdige adviezen of verzoeken krijgen, dan moet het durven kiezen voor de richting die het best bij het bedrijf past. Communiceer de argumentatie naar de achterban of vraag om een nadere, concrete invulling. Wat mij verder opvalt is dat bedrijven vaak een incentive geven als een klant of relatie hen leuk vindt, maar daarna blijft het stil. Er volgen geen vragen meer. Bij social media moet een bedrijf blijven communiceren anders verwatert de relatie. Ten slotte zie je nu al dat een deel van het e-mail- en telefoonverkeer afneemt door social media. Het is duidelijk: social media gaan niet meer verdwijnen.”

# De lezer over social media

## Stelling 1

**Social media risks zijn van een nieuwe dimensie en vergen een nieuwe auditaanpak**

	in %
1. Helemaal mee eens	13
2. Mee eens	60
3. Neutraal	6
4. Mee oneens	19
5. Helemaal mee oneens	2

## Stelling 2

**Omdat social media met name 'in the cloud' liggen, kun je daar als auditor geen assurance over geven**

	in %
1. Helemaal mee eens	5
2. Mee eens	10
3. Neutraal	14
4. Mee oneens	61
5. Helemaal mee oneens	10

## Stelling 3

**Reputatierisico is beter beheersbaar door social media doordat klachten eerder gemeld en opgepakt worden**

	in %
1. Helemaal mee eens	8
2. Mee eens	20
3. Neutraal	12
4. Mee oneens	41
5. Helemaal mee oneens	19

## Stelling 4

**Waarom actief zijn met social media als de risico's immens zijn. De auditor zou moeten adviseren er niet aan te beginnen**

	in %
1. Helemaal mee eens	2
2. Mee eens	4
3. Neutraal	6
4. Mee oneens	47
5. Helemaal mee oneens	41

De redactie plaatste ook dit keer een aantal stellingen over social media op de IIA website. En het thema leeft, want er kwamen veel reacties, negentig stuks! Uit onze eerste stelling blijkt dat u in meerderheid vindt dat social media een nieuw fenomeen zijn en een nieuwe auditaanpak behoeven. Maar een minderheid (21 procent) vindt dit niet; het is 'oude wijn in nieuwe zakken'. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan controls rondom nieuwe media, maar ze geven ook aan dat je goed moet nadenken over hoe social media kunnen worden ingezet in communicatie, over hoe goed beleid kan worden geformuleerd en hoe de auditor ermee om dient te gaan.

De tweede stelling was wellicht ietwat 'stellig' en leverde zelfs commentaren op dat het een onzinstelling zou zijn! Slechts 15 procent was het met deze stelling eens, 14 procent waardeerde deze stelling neutraal en zag er dus toch wel een kern van waarheid in. Slechts 10 procent was het helemaal oneens met de stelling.

Verskillend dacht u over onze derde stelling. De meerderheid (61 procent) vond dat reputatierisico door social media niet beter beheersbaar is. Echter, 28 procent ziet wel een betere beheersing van reputatierisico door social media en 12 procent staat er neutraal tegenover. Reputatierisico en social media hebben blijkbaar een ambivalente relatie met elkaar. Gelukkig werpt het artikel van Ewout Bouwman elders in dit nummer meer licht op.

Tot slot onze laatste stelling, waarin wij voorstelden dat de auditor zou moeten adviseren niet aan social media te beginnen. Daar is toch nog 6 procent het mee eens. Tja... Velen gaven als toelichting dat je social media als kans moet zien, dat je er niet omheen kunt (al zou je het willen) en dat je er vooral – als organisatie en als auditor – goed over na moet denken. De risico's zijn enorm. Een lezer attendeerde ons op het managementboek van 2011, *Connect* van Menno Lanting, waarin sociale netwerken centraal staan.

Het boekenpakket dat wij verloten onder de respondenten gaat dit keer naar **Edwin Matthijssen**. Gefeliciteerd! Dank voor de reacties en kijk alvast uit naar de stellingen over ons volgende thema: de industrie.





Auditors vormen bij uitstek een beroepsgroep die met normen te maken heeft. Zij zijn gehouden aan hun eigen gedragsregels van integriteit, objectiviteit, vertrouwelijkheid en bekwaamheid. Niet direct de beroepsgroep die je associeert met de vluchtigheid van social media. Wij enquêteerden studenten van de Internal/Operational Auditing- en IT-Auditing-opleiding van de Erasmus Universiteit Rotterdam over het gebruik van social media en het nut en de noodzaak van gedragsregels voor het gebruik van social media.

# Gedragscode voor social media?

Drs. J.F. Breedveld  
Drs. M.J. van Cappelle RA

Nederland loopt wereldwijd voorop op het gebied van social media, het heeft het grootste internetbereik ter wereld voor Twitter en LinkedIn.<sup>1</sup> Hyves en Facebook zijn de meest populaire social netwerksites van Nederland, met beide (in juli 2011<sup>2</sup>) zeven miljoen unieke bezoekers per maand. Het gebruik van social media stijgt snel en van elke vijf minuten internetgebruik wordt inmiddels één minuut besteed aan social media. Dus ook al is een organisatie niet zelf actief bezig met social media, de social media houden zich wel bezig met de organisatie.

Het (toenemend) gebruik van social media heeft de beheersbaarheid van communicatie voor organisaties sterk veranderd. Iedereen, zowel het publiek als medewerkers van een organisatie zelf, kunnen alles zeggen over bijvoorbeeld een bedrijf, school of gemeente op social media. Dit kan in positieve zin, maar het kan ook zorgen voor – al dan niet terecht – negatieve publiciteit. De vraag is of de organisatie ook gedragsregels voor medewerkers kan of moet vaststellen voor het gebruik van social media.

## Enquêtes en interviews

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn de studenten van de opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing van de Erasmus Universiteit Rotterdam over dit onderwerp geënquêteerd. In totaal zijn 72 enquêtes ingevuld, wat neerkomt op een respons van ruim 65 procent. Daarnaast zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van vier organisaties. Naast de Erasmus Universiteit Rotterdam (Pieter Kuijt, directeur stafafdeling Marketing & Communicatie) hebben wij de gemeente Capelle aan den IJssel gevraagd, dit omdat zij diverse prijzen heeft ontvangen voor haar digitale dienstverlening. Ook de Rabobank (Robert Lommers, online communicatiespecialist) en het Grafisch Lyceum (Rianne van der Meij, lid van het college van bestuur) zijn zeer actief op social media en hebben wij geïnterviewd.

In de enquête kwamen onder meer de volgende vragen aan bod: op welke wijze wordt social media gebruikt, zowel op persoonlijk als zakelijk vlak? Welke kansen en risico's ziet u aan het gebruik van social media? Stelt uw organisatie gedragsregels voor het gebruik van social media? Ten slotte is de vraag gesteld of de afdeling aandacht besteedt aan het gebruik van social media.

## Gebruik van social media

Zoals tabel 1 aangeeft gebruiken zowel de respondenten als hun organisaties LinkedIn het meest. Voor privégebruik volgt daarna Facebook, voor de organisatie wordt Twitter na LinkedIn het meest gebruikt.

De respondenten twitteren met 25 procent meer dan de gemiddelde Nederlander; 22,4 procent van de Nederlandse bevolking met internettoegang heeft wel eens getwitterd en 6 procent tuitert dagelijks.<sup>3</sup> Echter, gezien de leeftijd van de studenten kan deze uitkomst een vertekend beeld geven.

	Gebruik van social media door respondenten	Gebruik van social media door de organisatie waar de respondenten werkzaam zijn
Twitter	25	47
Hyves	22	11
Facebook	53	25
LinkedIn	83	67

Tabel 1. Gebruik van social media door student en organisatie (in %)

## Mogelijkheden van social media

Organisaties gebruiken social-media-accounts om hun naamsbekendheid te vergroten, contacten te leggen en te onderhouden met klanten, medewerkers en andere stakeholders. Ook kennisdelen, eenvoudige verspreiding van nieuws en het werven van personeel zijn redenen om social media toe te passen. Toch maakt 17 procent

(12 van de 72) van de organisaties waar de respondenten (studenten) werkzaam zijn geen enkel gebruik van een vorm van social media.

Jeroen van Eijndhoven, hoofd Communicatie van de gemeente Capelle aan den IJssel, ziet voor zijn gemeente vooral mogelijkheden om (bijvoorbeeld bij crisiscommunicatie) de inwoners van de gemeente te informeren zonder tussenkomst van journalisten. De gemeente is volop aan het experimenteren met social media. Zo worden instituties en ambtenaren in besloten discussiegroepen op LinkedIn bijeen gebracht om gezamenlijk beleid te ontwikkelen en wordt Twitter – weliswaar nog mondjesmaat – ingezet om de inwoners te informeren. Ook vindt actieve monitoring op tweets over de gemeente plaats. Toch zijn de mogelijkheden voor de burger om direct met ambtenaren in contact te komen nog beperkt tot een directe chatmogelijkheid op de website.

### Risico's gebruik social media

Voor reputatieschade en het risico op het ongewenst lekken van vertrouwelijke informatie komen uit de enquête naar voren als de belangrijkste risico's van het gebruik van social media. Gezien de risico's die worden onderkend, zou je verwachten dat binnen organisaties de social networks worden bekeken op potentiële problemen. Echter, dit gebeurt slechts in 32 procent van de gevallen. In 31 procent van de organisaties gebeurt dit niet en 37 procent van de respondenten geeft aan niet te weten of deze screening gebeurt. In de organisaties waar de vier geïnterviewden werkzaam zijn, vindt deze screening wel plaats. Ook zien zij onduidelijkheid over de identiteit van de afzender als extra risico; is de uiting op social media van de medewerker van de organisatie of van een privépersoon, of zelfs van iemand zonder enige relatie met de organisatie?

### Scheiding werk en privé

Natuurlijk kan in alle organisaties verwarring over de identiteit van de afzender voorkomen. Echter, voor een gemeente is het een complicerende factor dat een wethouder in zijn vrije tijd eveneens als vertegenwoordiger van zijn gemeente wordt gezien. Daarnaast schakelt een wethouder ook tussen zijn rol als bestuurder en politicus. Media en inwoners ervaren geen duidelijke scheiding tussen een privé-uiting of een beroepsmatige uiting, en het onderscheid tussen de verschillende rollen is veelal voor de burger onbekend of onduidelijk. Dat vraagt dus om transparantie over de identiteit van de afzender.

Ook voor andere beroepsgroepen zijn duidelijk risico's verbonden aan het vermengen van privé en zakelijk, zoals bij werknemers van beursgenoteerde ondernemingen (koersgevoelige informatie), bij de politie en in het onderwijs. Zo riep CNV Onderwijs recent docenten op om voorzichtig met social media om te gaan. Rianne van der Meij, lid van het college van bestuur van het Grafisch Lyceum in Rotterdam, heeft met de medewerkers ook de kansen en risico's besproken, maar heeft geen gedragsregels opgesteld. Zij vertrouwt op het gezonde verstand van haar medewerkers. Opvallend is haar grote betrokkenheid bij 'webcare'. Als lid van het college van bestuur monitort zij mede wat door studenten, docenten of anderen via Twitter over haar

school wordt gezegd en reageert daar, indien nodig, ook direct op. Karssing geeft aan dat een organisatie twee strategieën kan volgen om medewerkers het gewenste gedrag te laten vertonen, namelijk een nalevingsstrategie en een stimuleringsstrategie.<sup>4</sup> Elementen van de nalevingsstrategie zijn een verantwoordelijke bestuurder, het aanwezig zijn van procedures, het monitoren van gedrag en procedures om niet-integer gedrag te rapporteren en disciplinaire maatregelen bij overtreding. Als elementen van de stimuleringsstrategie kunnen heldere basiswaarden, educatie en opleiding, voorlichting, dialoog en mentorschap worden gezien.<sup>5</sup>

Uit onze interviews komt naar voren dat training en bewustwording veel meer de handvatten zijn die bij deze nieuwe tijd horen, waarbij niet uit het oog moet worden verloren dat het gebruik van social media verstreckende gevolgen kan hebben voor de organisatie en de medewerker. Ten slotte is een oud gezegde ook in deze tijd nog steeds van toepassing: reputatie komt te voet en gaat te paard.

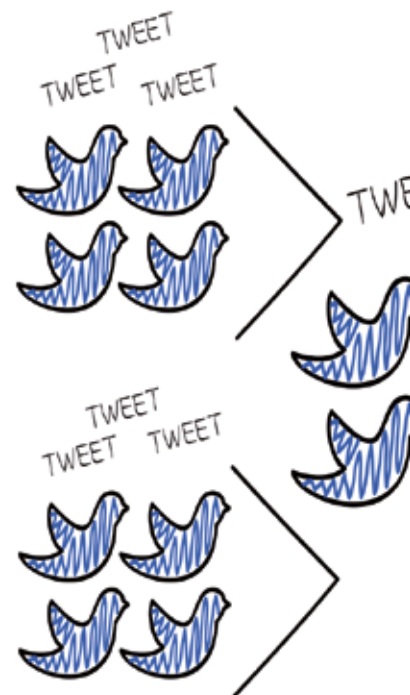
### Gedragscode

De scheiding tussen werk en privé is heel dun geworden. Wat betekent dat voor de uitingen op social media? Is het wenselijk dat – nog afgezien van de juridische beperkingen – een onderneming een gedragscode voor privégebruik van social media oplegt? Voor tweederde van de respondenten is de scheiding tussen werk en privé (deels) opgeheven en zij vinden een gedragscode voor privé-accounts acceptabel. Hun argumenten hiervoor zijn:

- zorgdragen dat interne vertrouwelijke informatie niet openbaar wordt;
- negatieve berichten kunnen de onderneming schade berokkenen;
- je bent altijd een vertegenwoordiger van je organisatie;
- onduidelijke afzender: is het de mening van de privépersoon of van de onderneming?

Slechts bij 27 procent van de organisaties zijn dergelijke gedragsregels ook opgelegd. Blijkbaar vertrouwen organisaties op het gezonde verstand van hun medewerkers of wellicht hebben zij nog geen aandacht gehad voor het ontwikkelen van dergelijke gedragsregels.

Wanneer organisaties social-mediarijlijnen willen ontwikkelen kunnen zij op internet voorbeelden in alle soorten en maten vinden.<sup>6</sup> De Vereniging Nederlandse Gemeenten heeft een aantal richtlijnen van andere gemeenten en provincies op haar site opgenomen als voorbeeld voor anderen.<sup>7</sup> Zo geeft de provincie Overijssel aan 'wanneer social media ingezet wordt, dan gelden





de reguliere afspraken voor media zoals de gedragscode voor internet- en e-mailgebruik en Algemeen geldende wettelijke en rechtspositionele regels (artikel 125a Ambtenarenwet)\*.

In het eerste lid van dit artikel staat: 'De ambtenaar dient zich te onthouden van het openbaren van gedachten of gevoelens (...) indien door de uitoefening van deze rechten de goede vervulling van zijn functie of de goede functionering van de openbare dienst (...), niet in redelijkheid zou zijn verzekerd.' Op zich ligt hier een hele wereld van interpretatiemogelijkheden achter. De richtlijn geeft vervolgens praktische handvatten voor het actief zijn op social media en het overzien van de gevolgen daarvan.

Ook de Erasmus Universiteit Rotterdam heeft richtlijnen opgesteld voor haar medewerkers. Deze zijn vooral gericht op de verantwoordelijkheid en het bewustzijn van de medewerkers. Zo worden medewerkers erop gewezen dat online geplaatste berichten niet altijd even gemakkelijk te verwijderen zijn, dat persoonlijke en zakelijke boodschappen online sterk vervlochten kunnen overkomen en dat informatie altijd met een breed publiek wordt gedeeld.<sup>8</sup>

Pieter Kuijt (Erasmus Universiteit Rotterdam) geeft in het interview aan dat onderscheid wordt gemaakt tussen uitingen over de organisatie en uitingen die over wetenschap gaan. Met berichten over de organisatie moet terughoudend worden omgegaan (voor klachten zijn immers de gebruikelijke klachten-procedures geschikt). Voor wetenschappers geldt de academische vrijheid, uiteraard binnen het kader van de wet. Op de vraag hoe hij aankijkt tegen het publiceren (al dan niet op social media) van

het Rotterdamse onderzoek naar mutatie van het vogelgriepvirus, geeft hij aan dat hij geen censuur zou willen toepassen op de wetenschap. Publicatie vindt hij een afweging van de wetenschappers zelf. Uiteraard dienen zij daarbij af te stemmen met de wetenschappelijke leiding van een faculteit of instituut.

### Aandacht vanuit audit voor social media

Ten slotte is de studenten de vraag voorgelegd of vanuit de auditafdeling aandacht is voor social media. We hebben de vraag niet gespecificeerd, dus op basis van welke aandacht ook vanuit de auditafdeling, kon de vraag met een ja worden beantwoord. Uit tabel 2 blijkt dat bijna de helft (49 procent) van de respondenten aangeeft dat de auditafdeling geen aandacht besteedt aan social media en nog eens 31 procent weet het niet. Slechts 19 procent van de respondenten geeft aan dat vanuit de auditafdeling wel aandacht is voor social media. Ook de geïnterviewden geven aan dat er op dit moment vanuit de auditafdeling geen of nauwelijks aandacht is voor social media. De verwachting is wel dat dit zal veranderen. Mede omdat het gebruik van social media inmiddels de hype voorbij is en een vast onderdeel van de business is geworden, verwachten wij dat, gezien de risico's die gepaard gaan met het gebruik van social media, vroeg of laat ook de auditafdeling aandacht zal besteden aan social media. Dit kan vanuit twee perspectieven, namelijk de manier waarop social media bijdragen aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen en aan – passend in het kader van dit artikel – het gedrag van de medewerker. □

### Noten

1. ComScore Media Metrix.
2. NOS nieuws, 16 augustus 2011.
3. Trendrapport *Computer- en internetgebruik 2011*, Universiteit Twente, Centre for E-governmentstudies.
4. Jaarboek integriteit 2011 (Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector).
5. Zie ook Vos, R. en P. Hartog, 'Auditing, compliance en integriteit: een overview', *Audit Magazine*, 2-2011, pag. 6-9.
6. Zie bijvoorbeeld <http://socialmediagovernance.com/policies.php#axzz1kHN8C2DS>, waarin 188 policies zijn opgenomen.
7. [www.vng.nl](http://www.vng.nl).
8. Op dit moment is de Europese Commissie bezig met voorstellen om persoonsgegevens beter te beschermen in het digitale tijdperk, wat betekent dat de social mediasites op aanvraag persoonlijke gegevens moeten verwijderen.

Aandacht vanuit audit voor social media	%
Ja	19
Nee	49
Weet niet	31
n.v.t.	1

Tabel 2. aandacht vanuit audit voor social media



Jolanda Breedveld is redactielid van *Audit Magazine* en werkzaam bij de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) als program manager van de opleidingen Internal/Operational Auditing en IT-Auditing.



Josien van Cappelle is werkzaam bij ESAA als program manager van het Programma voor Commissarissen en Toezichthouders. ESAA is een onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

# Is de interne auditor klaar voor XBRL/SBR?

In de vakpers wordt vooral gesproken over de impact die XBRL/SBR zal hebben op de dienstverlening van de openbare accountants in het mkb (samenstelpraktijk). Niets is minder waar, maar is de interne auditor voorbereid op de invoering van XBRL/SBR in zijn organisatie of denkt hij dat hij de dans zal ontspringen?

J. Pasmooij RA RE RO

eXtensible Business Reporting Language (XBRL) is een op XML gebaseerde 'open standaard' die ons in staat stelt de uitwisseling van gegevens zowel op technologisch als op semantisch niveau te standaardiseren.<sup>1,2</sup> Door het gebruik van XBRL als technologische standaard kan informatie op eenvoudige wijze wereldwijd elektronisch worden uitgewisseld. Vergelijk in dit verband XBRL met standaarden als HTML of PDF. Softwareoplossingen die met deze standaarden kunnen omgaan, kunnen op eenvoudige wijze de gegevens die in dit formaat worden aangeboden verwerken. Door standaardisatie op semantisch niveau is voor alle gebruikers duidelijk wat de betekenis is van een gegevenselement.

## XBRL

Deze betekenissen worden op gestructureerde wijze vastgelegd in een taxonomie, ook wel een gegevenswoordenboek genoemd. XBRL is als standaard in 1998 in de Verenigde Staten ontstaan toen een accountant zich afvroeg waarom het niet mogelijk was om informatie op eenvoudige wijze elektronisch uit te wisselen. Hij zag dat organisaties hun informatie op papier, in PDF (vorm van elektronisch papier) of in HTML (op hun website) rapporteerden, waardoor gebruikers genoodzaakt waren om deze gegevens over te tikken om ze elektronisch te kunnen verwerken en op te slaan. Bij het op deze manier verwerken van informatie worden fouten gemaakt bij de interpretatie, waar daarnaast ook

nog directe kosten voor verwerking gemaakt worden. Vervelend voor organisaties die hun informatie, vaak voorzien van een controleverklaring, aan de markt ter beschikking stellen en moeten constateren dat door handmatige verwerking betrouwbare informatie over hun organisatie aan kwaliteit verliest. De voormalig voorzitter van de SEC (Securities and Exchange Commission),

**SBR rust op drie pijlers: het standaardiseren van gegevens, processen en techniek**

Christopher Cox, vertelde in 2006 in een interview op een van de Amerikaanse televisiestations, dat bij deze vorm van digitalisering de fouten kunnen oplopen tot 30 procent.

Ook in Nederland werkt het proces zo. Onze grootbanken verwerken tot op heden handmatig de financiële informatie van hun klanten. Dit geldt ook voor de Kamers van Koophandel die handmatig de binnengekomen financiële gegevens opgenomen in de jaarrekeningen, opslaan in databases. Een kostbare en foutgevoelige wijze van verwerken van gegevens in een tijd waarin betalingen en bankmutaties elektronisch worden verwerkt en elektronisch factureren een hoge vlucht neemt.





XBRL stelt ons in staat gegevens wereldwijd elektronisch uit te wisselen door de gegevens(elementen) te voorzien van 'tags', een soort barcode die door een computer kan worden gelezen en het gegevenselement eenduidig definieert.

### **XBRL wereldwijd**

Nederland loopt in het gebruik van XBRL niet meer voorop. Wij zijn wel vroeg gestart, maar veel landen hebben ons ingehaald door te kiezen voor het gebruik van XBRL voor één rapportagestroom. Zo wordt XBRL in België al vanaf 2007 gebruikt voor de elektronische aanlevering van financiële gegevens bij de Balanscentrale, vergelijkbaar met onze Kamers van Koophandel. Op vergelijkbare wijze wordt XBRL gebruikt in Italië, Spanje, Engeland, Duitsland, Zweden, Denemarken en Ierland. In Japan, China, Korea en Singapore moeten de beursgenoteerde bedrijven hun financiële informatie verplicht in XBRL-formaat bij de toezichthouder aanleveren. Dit is ook het geval in de VS waar begin 2009 het besluit is genomen dat alle bedrijven die aan de beurs in de VS zijn genoteerd, naast hun gebruikelijke SEC filings, hun financiële gegevens ook in XBRL-formaat moeten aanleveren en op hun website beschikbaar moeten stellen als download. In verband met de omvang van het aantal ondernemingen (circa 10.000) en de benodigde inspanningen en investeringen is gekozen voor een invoeringsperiode van drie jaar, dat betekent dat vanaf 2011 de niet in de VS gevestigde ondernemingen (foreign filers) ook in XBRL moeten rapporteren.

Naast het gebruik van XBRL voor de rapportage van financiële informatie in de vorm van jaarrekeningen, wordt XBRL in een aantal landen ook gebruikt voor de aanlevering van fiscale aangiften bij belastingdiensten en toezichtrapportages bij bancaire toezichthouders.

### **Het SBR-concept**

De Nederlandse overheid startte in 2004 een project om de standaard XBRL te gaan gebruiken voor de elektronische uitwisseling van financiële, fiscale en statistische informatie tussen het bedrijfsleven en de overheid. In 2009 is dit initiatief ondergebracht in het Standard Business Reporting (SBR) Programma dat tot doel heeft de informatie-uitwisseling tussen het bedrijfsleven en de overheid verregaand te standaardiseren, te harmoniseren en te digitaliseren, waardoor de kosten voor het samenstellen, uitwisselen en verwerken van gegevens, veelal gebundeld in rapportages, kunnen worden verlaagd en door vereenvoudiging en integratie van processen de kwaliteit van de gegevens kan worden verhoogd. Een holistische aanpak die zich richt op meerdere informatiestromen in plaats van op één stroom.

### **SBR rust op drie pijlers**

- De eerste pijler is het standaardiseren en harmoniseren van de gegevens door het maken van afspraken tussen overheden en de markt over het gebruik van eenduidige begrippen en definities.
- De tweede pijler is het standaardiseren van processen, zodat via één kanaal informatie elektronisch kan worden uitgewisseld.

- De derde pijler is het gebruik van ‘open standaarden’ die softwareleveranciers in staat stellen tegen relatief lage kosten softwareoplossingen te ontwikkelen. XBRL is daarbij een van de standaarden die wordt gebruikt.

Omdat een dergelijke ontwikkeling alleen kan slagen indien er sprake is van voldoende kritische massa, hebben de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en de staatssecretaris van Financiën in mei 2011 besloten dat SBR vanaf 2013 het enige elektronische kanaal zal worden voor de aanlevering van (financiële) gegevens aan de overheid. Een besluit dat in meer landen is genomen om de invoering van elektronische gegevensuitwisseling te versnellen. De verplichte invoering in Nederland begint in 2013 met de aangiften Vennootschapsbelasting en Inkomstenbelasting voor ondernemers, in 2014 gevolgd door de aangiften Omzetbelasting en Intracommunautaire prestaties, alsmede de jaarrekening voor de kleine ondernemingen. Vanaf 2015 wordt SBR het exclusieve kanaal voor de elektronische aanlevering van de jaarrekeningen van de grote en middelgrote ondernemingen.

Omdat interne auditors met name werkzaam zijn bij de grotere ondernemingen, zal de digitale aanlevering van jaarrekeningen in XBRL gevolgen hebben voor hun werkzaamheden.

#### De impact van XBRL/SBR

De praktijk bij de grote organisaties laat zien dat er verschillende invoeringsscenario's worden gehanteerd. De meeste organisaties

van het tot stand komen van rapportages structureel goed in te richten zodat het in de toekomst gemakkelijker wordt ook andere rapportages in XBRL op eenvoudige wijze te produceren.

De bedrijven in het mkb gaan niet zelf aan de gang met XBRL/SBR maar laten dit over aan hun financieel intermediair, aan wie de meeste ondernemingen het samenstellen van jaarrekeningen en aangiften, of zelfs het volledig bijhouden van hun administraties, hebben uitbesteed.

#### Gevolgen voor het proces

Wat zijn nu de gevolgen van de invoering van XBRL/SBR op het proces van samenstellen? AI in 2005 gaf de IIA Research Foundation een publicatie uit, getiteld *XBRL: Potential Opportunities and Issues for Internal Auditor*.<sup>3</sup> In deze publicatie is een overzicht opgenomen van de risico's die een direct gevolg zijn van het gebruik van XBRL en de mogelijk interne beheersingsmaatregelen om deze risico's te kunnen beheersen. In het whitepaper van Corefiling (2006), is ook een overzicht opgenomen van risico's en maatregelen.<sup>4</sup> Gevolgd door een artikel in *MAB* (juni 2008) van de hand van Marc van Hilvoorde waarin hij ingaat op de beheersing van de XBRL-rapportageketen.<sup>5</sup> Welke risico's worden nu onderkend? De belangrijkste zijn het gebruik van de juiste taxonomie en het ‘taggen’ van de juiste gegevenselementen. Dat is nog een hele uitdaging als je weet dat een financiële rapportage van een grote onderneming al snel ruim 4000 gegevenselementen kan bevatten, inclusief de toelichting. Het samenstelproces in de VS is nog complexer omdat het de grote ondernemingen is toegestaan naast de labels in de standaard US-GAAP- of IFRS-taxonomie, zelf ontwikkelde labels te gebruiken die worden vastgelegd in een extensie op de standaard taxonomie. Deze vrijheid creëert nieuwe uitdagingen voor de samenstellers maar ook voor de controleurs, omdat de ‘eigen labels’ niet mogen conflicteren met de labels in de standaard taxonomie. Op dit moment is in Nederland nog niet besloten of het grote ondernemingen ook wordt toegestaan eigen extensies te gebruiken, maar dat kan zo maar gebeuren.

## Vanaf 2013 wordt SBR het enige elektronische kanaal voor de aanlevering van (financiële) gegevens aan de overheid

die informatie in XBRL-formaat moeten aanleveren, kiezen in eerste instantie voor de ‘bolt-on’aanpak, die inhoudt dat de bestaande rapportageketen met een extra stap wordt verlengd. Dit betekent dat nog steeds de traditionele rapportage op papier wordt samengesteld, die daarna wordt omgezet naar XBRL-formaat. Dit proces wordt vaak uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven, maar dat betekent niet dat de onderneming niet meer verantwoordelijk is voor de kwaliteit. Vandaar dat veel ondernemingen, met name in de VS, inmiddels besluiten om dit proces zelf uit te voeren omdat naast de kosten toch kennis van XBRL is vereist om de kwaliteitscontrole op het omzettingsproces uit te voeren. Omdat de bolt-onaanpak geen besparingen oplevert, maar alleen extra werk en dus kosten, kiezen ondernemingen er inmiddels vaker voor het omzettingsproces naar XBRL te integreren in het samenstelproces van de rapportages. De rapportage op papier en in XBRL komen dan op hetzelfde moment uit hetzelfde proces tot stand. Een dergelijke aanpak maakt het mogelijk het proces

#### Risico's en de beheersing

Inmiddels is op basis van onderzoek meer bekend over de risico's en de wijze waarop deze kunnen worden beheerst. Door de verplichtstelling in de VS is grootschalige rapportage in XBRL op gang gekomen, wat het mogelijk heeft gemaakt onderzoek te doen. Onderzoek wijst uit dat met name de mogelijkheid van extensies extra risico's met zich meebrengt.<sup>6,7</sup> Duidelijk is dat kennis van (het gebruik van) XBRL, de inhoud en samenstelling van de te gebruiken taxonomieën en het proces van samenstellen (taggen) noodzakelijk is om de kwaliteit van het proces en de interne beheersing te kunnen beoordelen. Kennis die niet tot de algemene kennis van een interne auditor behoort en ook niet in de huidige opleidingen is opgenomen.

Mede naar aanleiding van de invoering van XBRL in de VS ontwikkelde het Amerikaanse accountantsinstituut AICPA een tweetal producten die de auditor kan helpen bij het beoordelen

van de kwaliteit van een XBRL-rapportage. De eerste publicatie is Statement of Position 09-1, getiteld *Performing Agreed-Upon Procedures Engagements That Address the Completeness, Accuracy, or Consistency of XBRL-Tagged Data*. Deze geeft aan welke activiteiten door een auditor kunnen worden uitgevoerd om de kwaliteit van een rapportage in XBRL-formaat te beoordelen.<sup>8</sup> Een tweede publicatie verscheen het afgelopen jaar in concept en is getiteld *Proposed Principles and Criteria for XBRL-formatted Information, June 1, 2011*.<sup>9</sup>

In internationaal verband is nog geen ondersteuning bij de

XBRL/SBR zullen gaan aanleveren of willen ontvangen. Met recht een uitdaging voor interne auditors.

## Uitnodiging

Om zich tijdig op deze ontwikkelingen te kunnen voorbereiden verdient het aanbeveling dat het IIA het initiatief neemt om, samen met de NBA en de NOREA, de problematiek in kaart te brengen en bijvoorbeeld praktijkvoorbeelden te ontwikkelen voor interne auditors en hun organisaties hoe om te gaan met XBRL/SBR in het samenstelproces van rapportages. En

daarnaast een 'Body of Knowledge' te ontwikkelen voor interne auditors die in de opleidingen kan worden opgenomen. Het SBR Programma is gaarne bereid het IIA daarbij te ondersteunen. Meer informatie over XBRL/SBR is te vinden op de websites van het SBR Programma<sup>13</sup>, XBRL Int.<sup>14</sup>, XBRL-Nederland<sup>15</sup>, de NBA<sup>16</sup> en AN<sup>17</sup>. □

## Grootbanken verwerken tot op heden handmatig financiële informatie van hun klanten. Een kostbare en foutgevoelige wijze van verwerken

uitvoering in de vorm van bijvoorbeeld richtlijnen beschikbaar. Wel hebben IIA in 2009 en IFAC/ISACA in 2011 informatieve publicaties uitgebracht waarin in algemene zin informatie wordt verstrekt over de gevolgen, maar ook over de mogelijkheden van XBRL voor interne auditors, IT-auditors en accountants in business.<sup>10,11</sup> Kort geleden heeft de Amerikaanse XBRL jurisdictie (XBRL US) een publicatie uitgebracht waarin in de vorm van een casestudie zichtbaar wordt gemaakt welke besparingen een grote onderneming zou kunnen realiseren indien meerdere rapportages op basis van XBRL/SBR zouden worden samengesteld en gerapporteerd.<sup>12</sup> Door gebruik te maken van gestandaardiseerde en geharmoniseerde gegevenselementen zoals via het SBR-concept in Nederland wordt nagestreefd, kan door hergebruik van reeds in de organisatie beschikbare gegevens het samenstelproces worden geoptimaliseerd en daarmee een aanzienlijke besparing in tijd en uren worden gerealiseerd.

### Wat betekent dit voor interne auditors?

Het belangrijkste is dat XBRL inmiddels een feit is waarmee ook interne auditors, afhankelijk van hun rol en positie in een organisatie, zullen moeten leren omgaan. Op dit moment worden auditors die werken bij of voor de Nederlandse Belastingdienst geconfronteerd met de vraag of de Belastingdienst haar XBRL-processen, inclusief het beheer van de taxonomie met de fiscale gegevenselementen, met het oog op de verplichtstelling per 2013 op orde heeft. Ondernemingen die aan de Amerikaanse beurs zijn genoteerd moeten hun rapportages aan de SEC ook in XBRL aanleveren. De CFO moet aftekenen dat de betrouwbaarheid van deze XBRL-rapportages niet materieel afwijkt van de traditionele rapportages op papier. De verbreding die de Nederlandse overheid in het kader van SBR nastreeft zal ertoe leiden dat in de toekomst meer organisaties hun rapportages in

### Noten

1. Extensible Markup Language.
2. Semantiek gaat over de betekenis van de begrippen die worden uitgewisseld.
3. <http://www.theiia.org/bookstore/product/xbrl-potential-issues-and-opportunities-for-internal-auditors-1160.cfm>
4. <http://home.btconnect.com/Auditware-System/downloads/johnturnerxbrlwhitepaper.pdf>
5. Marc van Hilvoorde, 'De beheersing van de XBRL-rapportageketen', MAB juni 2008.
6. <http://xbrl.us/research/documents/AvoidingErrorsWhitePaper.pdf>
7. <http://www.nd.edu/~carecob/Workshops/09-10%20Workshops/Arnold%20Paper.pdf>
8. <http://www.theiia.org/bookstore/product/extensible-business-reporting-language-xbrl-whats-in-it-for-internal-auditors-1397.cfm>
9. <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/accountingfinancialreporting/xbrl/downloadabledocuments/final-ed-xbrl-principles-and-criteria.pdf>
10. <http://www.theiia.org/bookstore/product/extensible-business-reporting-language-xbrl-whats-in-it-for-internal-auditors-1397.cfm>
11. [http://www.ifacnet.com/?q=XBRL&utm\\_medium=searchbox](http://www.ifacnet.com/?q=XBRL&utm_medium=searchbox)
12. <http://xbrl.us/learn/documents/betterreporting.pdf>
13. [www.sbr-nl.nl](http://www.sbr-nl.nl)
14. <http://www.xbrl.org/>
15. <http://www2.xbrl.org/nl/>
16. <http://www.accountant.nl/>
17. <http://www.accountancynieuws.nl/>



Jan Pasmooij is sinds 2000 betrokken bij de ontwikkelingen van XBRL, tot eind 2010 als stafmedewerker van het NIVRA (nu NBA) en vanaf 2011 als adviseur Kennisontwikkelingen & Compliance bij het SBR Programma. Daarnaast is hij als plaatsvervangend program director verbonden aan de IT-Auditing-opleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

# GAIN Round Table

## Internal Audit & social media

Voor GAIN-deelnemers vond op 23 november 2011 een round-table plaats over Internal Audit en social media. Hierbij waren vertegenwoordigers aanwezig van de internal auditdiensten van ABN Amro, AerCap, Alliander, Allianz, Bank Nederlandse Gemeenten, DELA, DSM, LM Wind Power, Menzis, NUON, Rabobank en UWV. Tijdens de round-table deelden de IAD's van DSM en ABN Amro hun ervaringen met social media, waardoor een levendige discussie op gang kwam.

Drs. A.C.P. Beunis RA CIA CISA CCSA

### Social media en...

De impact van social media kan enorm zijn. Er zijn enkele praktijkvoorbeelden besproken waarin het niet adequaat omgaan met social media tot forse schade heeft geleid. Niet aanwezig zijn

**Social media is ook lokale aanwezigheid: in China ga je anders met elkaar om dan in Nederland**

op social media is echter geen oplossing, maar aanwezig zijn op social media geeft weer extra risico's: je moet je houden aan de (informele) regels die daar gelden (bijvoorbeeld reactiesnelheid). Doe je dat niet, dan leid je opnieuw schade. Social media zijn in dat opzicht ook lokale aanwezigheid: in China ga je anders met elkaar om dan in Nederland.

De meeste aanwezige organisaties verkeren in de zogenaamde experimentele fase: men maakt kennis met social media en is nog zoekende. De activiteiten zijn veelal beperkt tot het aanwezig zijn op social media (bijvoorbeeld via blogs door directievoorzitters en ondernemingsaccounts op social media) en het

bewaken van de gesprekken (en het daarop reageren). Daarnaast zijn er organisaties die interne social-mediaplatformen hebben geïmplementeerd (zoals Yammer).

### ... Internal Audit

De ontwikkelingen van Internal Audit lijken samen te hangen met de fase waarin de onderneming zich bevindt. Vanuit de presentaties en gevoerde discussies lijken twee aanliegroutes door Internal Audit te domineren: social media worden of gezien als onderdeel van de audit naar corporate communications of vanuit een afzonderlijke thema-audit. Op grond van de presentaties en de discussies ontstond een beeld van mogelijke aandachtspunten tijdens audits.

Allereerst kan de IAD zich een beeld vormen van het strategische beleid ten aanzien van social media en of de inzet van social media in lijn is met strategische (communicatie)doelstellingen van de onderneming. Met andere woorden, wat wil de organisatie eigenlijk met social media?

Ten tweede kan de IAD zich een beeld vormen van de spelregels voor het opereren op social media (gedragscodes en guidelines) en de mate waarin de medewerkers hiervan op de hoogte zijn via bijvoorbeeld trainingen. Ten derde kan de IAD dan via gedragsmonitoring (inclusief een sanctiebeleid) nagaan in hoeverre het gedrag op de social media inderdaad wordt gevolgd. Als laatste kan de IAD nagaan in hoeverre de organisatie (via draaiboeken)





Illustratie: Roel Ottow

is voorbereid op plezierige en onplezierige verrassingen (die gegarandeerd gaan komen).

Bij de bespreking van praktijkervaringen werd een aantal complicerende factoren genoemd, zoals wat te doen met anonieme posts, wie is verantwoordelijk voor het 'opruimen' van ongewenste posts en waar trek je de grens als het gaat om het onderscheid tussen privé en zakelijk?

## Het borgen van voldoende expertise binnen de IAD blijkt ook bij dit onderwerp een aandachtspunt

### Borgen expertise

Tijdens de round-table ontstond de discussie in hoeverre de auditor zich kan/dient te beperken tot een formele controle of inhoudelijk de effectiviteit van de inzet van social media en bijhorende controls moet beoordelen (bijvoorbeeld via een inhoudelijke beoordeling van een KPI-dashboard). Het borgen van voldoende expertise binnen de IAD blijkt bij dit onderwerp een aandachtspunt.

Social media bieden overigens voor IAD's zelf mogelijkheden tot gebruik. Zo kan de IAD zichzelf via social media profileren

als expertisecentrum door het delen van informatie. De aanwezigheid van de IAD op social media zorgt er tevens voor dat auditors zelf beter inzicht krijgen in de kracht en valkuilen van social media. Aandachtspunten zijn de vertrouwelijkheid van informatie en vaktechnische bepalingen ten aanzien van uitingen door de IAD. Daarnaast bieden social media een enorme bron aan informatie met betrekking tot de effectiviteit van controls (als klanten klagen over de dienstverlening...).

De aanwezigen hebben de middag goed gebruikt om met elkaar inzichten en ervaringen te delen. En zoals zo vaak blijkt: je moet de aanpak kiezen die het best bij je past. □

### GAIN Round Table

De volgende GAIN Round Table staat gepland voor 14 maart 2012 met het onderwerp: Internal Audit & Het Nieuwe Werken.

Meer achtergrondinformatie over Internal Audit en social media is te vinden in een publicatie van het IIA Inc., *Auditing Social Media. A Governance and Risk Guide*, Peter R. Scott en J. Mike Jacka.

Arie Beunis is hoofd Internal Audit en Compliance bij Dela en is lid van de commissie GAIN.

# Het glazen huis dat social media heet

Het bedrijven van gedegen journalistiek met behulp van social media kan, zegt Ian Rooker. Hij heeft als chieft financial and operational officer van de FD Mediagroep de invloed van social media sterk zien toenemen bij hun twee grootste en bekendste uitgeeftitels: *Het Financieele Dagblad* en BNR Nieuwsradio. Sterker nog, het mediabedrijf maakt in haar uitgeefbeleid, niet verwonderlijk, volop gebruik van social media. Maar hoe beheerst het risico's, zoals reputatieschade ontstaan via social media?

Interview: Drs. R.H.J.W. Jansen RO  
Tekst: B. van Breevoort

## Wat zijn de voornaamste activiteiten van de FD Mediagroep?

“Wij geven *Het Financieele Dagblad* uit dat een dagelijks bereik heeft van 200.000 unieke lezers voor website en print samen. Daarnaast luisteren 700.000 mensen uit de top van ondernemend Nederland wekelijks naar BNR Nieuwsradio. Verder hebben we nog een aantal gespecialiseerde diensten als ons beursfondsnieuws voor beleggingsspecialisten en organiseren we evenementen voor het bedrijfsleven. We zijn momenteel bezig al onze diensten verder te digitaliseren en zoeken naar nieuwe verdienmodellen voor online. Daarbij werken *FD* en BNR Nieuwsradio steeds nauwer samen. Onze enige concurrent is tijd. Tegenwoordig besteden ondernemers steeds minder tijd aan het uitvoerig lezen van de krant of het uitgebreid zoeken naar nieuws op het web. Via *FD* en BNR Nieuwsradio proberen we de top van ondernemend Nederland tijd te besparen door die ene betrouwbare bron te blijven die ontwikkelingen duidt en verheldert.”

## Waar gebruikt de FD Mediagroep social media voor en hoe is het ingebed in de organisatie?

“De FD Mediagroep vraagt zijn redacteurs om steeds meer marketeer te worden van hun eigen inhoud. We stimuleren ze om zelf te jagen op artikelen en hun gedachtegoed onder meer uit te venten via social media. Dit heeft risico's. Op de Facebook-account van BNR Nieuwsradio komen bijvoorbeeld de hele dag berichten langs. Dat is een vorm van social media waar beleid op moet worden geformuleerd. Hoe doseer je die berichtenstroom zonder het eigen initiatief van de redacteur de kop in te drukken? Bij het gebruik van Twitter is het onderscheid tussen werk en privé vaak vaag. Redacteurs moeten er bewust van worden gemaakt dat ze niet te pas en te onpas hun activiteiten met de wereld kunnen delen. Ze

zijn vertegenwoordiger van een bedrijf en dat moeten ze als uitgangspunt nemen in hun communicatie. Een accountmanager die twittert dat hij op weg is naar een belangrijke klant kan daarmee onbedoeld vertrouwelijke of concurrentiegevoelige informatie prijsgeven. Een redacteur die op Facebook zet dat hij zo heerlijk heeft gegeten in een bepaald restaurant deelt informatie die buiten de doelstelling van ons bedrijf valt. Daarom is de eerste stap om richtlijnen op te stellen waarin duidelijk wordt gemaakt dat het gebruik van social media voor werk en privé van elkaar gescheiden dient te worden. We zijn nu bezig om met de redacties afspraken te maken over het gebruik van social media. Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de beide hoofdredacteurs. Zij bewaken de inhoud en merkbeleving van de uitgeeftitels. Tegelijkertijd zie je dat je als bedrijf ook bepaalde, onverwachte ontdekkingen kunt doen op social-mediaplatforms, doordat het zichtbaar maakt wat welke andere activiteiten je werknemers ontplooiën. Het kan leiden tot een discussie over welke activiteiten stroken met het werk. In dat opzicht is het een ongelooflijk controlemechanisme. De Oost-Duitse Stasi had er zijn vingers bij afgelikt.”

## Kost het niet enorm veel mankracht om de reacties op alle social-mediaplatforms bij te houden en daarop beleid aan te passen?

“Dat klopt. We hebben daarom de internetredactie met een apart team uitgerust dat alle social media afstruint. Het gebruikt daarvoor een softwareapplicatie waarmee in een oogopslag het berichtenverkeer kan worden gemonitord. Men leest dus niet alle berichten afzonderlijk. Ze worden automatisch gecategoriseerd. Daarvan worden samenvattingen gemaakt die naar de redacties worden gestuurd om, indien nodig, maatregelen te nemen. Verder zien we gewoon meer met 250 medewerkers die actief zijn op social media. Bovendien zijn redacteurs van nature erg nieuwsgie-

rig, dus als er een opmerkelijke berichtenstroom op gang komt, gaan ze dat direct uitzoeken.

Onze klantenservice heeft ook baat bij de software om berichtenverkeer te monitoren. Het kan precies volgen hoeveel en welke klachten op gang komen als bijvoorbeeld een uitzendmast is uitgevallen of als door een fout bij de drukkerij minder kranten zijn geleverd. Bovendien kan het dan op haar beurt social media inzetten om snel en actief grote groepen mensen te informeren over het probleem. Vervolgens biedt dit weer inzicht in hoe de klant daar dan op reageert. Verder gebruiken we social media voor het verkrijgen van reacties op nieuwe productlanceringen. Zo hebben we recentelijk een betaalsite gelanceerd. Via social media volgen we hoe men er over oordeelt maar ook of men wellicht manieren uitwisselt om de 'paywall' te omzeilen. Je kunt vooraf een inschatting maken van mogelijke problemen en proberen deze te voorkomen, maar je kunt ook op basis van reacties op social-

## Twitter-accounts van topmannen zijn in de regel in beheer van gespecialiseerde medewerkers

mediaplatforms fouten in je producten opsporen en vervolgens zorgen voor aanpassingen.”

### Hoe voorkomen jullie dat de informatie die verspreid wordt te vluchtig is? Met andere woorden, hoe borgen jullie gedegen journalistiek?

“Onze redacteuren zijn primair gericht op onderzoeksjournalistiek en grondige nieuwsverslaggeving. Het enige probleem is dat de hoeveelheid berichten enorm is toegenomen. Daar ligt het gevaar van overkill. Journalisten zijn echter altijd bezig met kwaliteit. Ze zorgen dat ze verhalen brengen die af zijn, voldoende gecheckt zijn en waarbij afdoende hoor en wederhoor is gepleegd. Dat staat verankerd in ons redactiestatuut. Het past in onze bedrijfscultuur: met behulp van alle beschikbare informatiebronnen bovenop de ontwikkelingen zitten en daarover zorgvuldige journalistiek bieden. Verder beoordeelt iedereen hier de inhoud van elkaars productie. Dat betekent niet dat alle artikelen vooraf worden doorgelezen. Wel leest men andermans werk en stuurt bij waar nodig. Uiteindelijk staan de integriteit en kwaliteit van de uitgeeftitels op het spel maar ook die van de redacteur zelf.”

### Hoe gaan de bedrijven die het FD volgt om met social media?

“Social media vallen veelal onder de verantwoordelijkheid van de afdeling marketingcommunicatie en dat gebeurt doorgaans op professionele wijze. Het hangt wel af van de omvang van het bedrijf. Twitter-accounts van topmannen zijn in de regel in beheer van gespecialiseerde medewerkers. Het is een prima communicatiemiddel voor bedrijven. Daarnaast gebruiken bedrijven het, net zoals wij, om hun reputatie te checken en reacties op nieuwe productlanceringen te testen.”

### Heeft social media het traditionele persbericht vervangen?

“Nog niet, maar dat zou natuurlijk op termijn kunnen gaan gebeuren. Persberichten worden normaliter heel zorgvuldig samengesteld, dus social media zijn voorsnog eerder complementair. Voor onze redacteuren vormen persberichten overigens slechts een fractie van de informatie. Voor hen is het de uitdaging om dieper te graven. Zo worden cijfers in persberichten vaak op hun gunstigst voorgesteld, terwijl pas bij nader onderzoek duidelijk wordt hoe het bedrijf werkelijk heeft gepresteerd.”

### Hoe naakt of kwetsbaar is een organisatie door social media?

“Stel dat er een reorganisatie op stapel staat en een medewerker twittert daar een vervelend bericht over. Zoiets kan heel snel worden opgepikt. Het noopt tot voorzichtigheid. Communicatie via social media is heel direct. Daarom is het belangrijk dat een bedrijf vooraf bedenkt welke toon het wil aanslaan. Dat is wellicht gemakkelijker in een organisatie waar veel hoogopgeleide mensen werken die daar doorgaans wel een antenne voor hebben. Overigens, als een medewerker of een klant onwaarheden via social media over je bedrijf verspreidt, reageer dan direct met een uitleg hoe het zit. Indien je bedrijf inderdaad een fout heeft gemaakt, geef dat dan direct toe en laat zien wat je er aan gaat doen. Een ding staat vast: alles is door social media veel transparanter geworden. We zitten tegenwoordig allemaal in een glazen huis. We hebben het zelf ondervonden bij de lancering van Apptalk, een app waarmee men 'voicetweets' kan inspreken en beluisteren. Wij poneren een stelling en dan kan men met een voicetweetbericht daarop reageren. Daar zie je dat medewerkers van bedrijven terughoudend zijn om daaraan deel te nemen, aangezien het niet anoniem is.”

### Hoe gaat het management om met de toegenomen transparantie van bedrijven door social media en wat is de rol van de internal auditor hierin?

“Er is bij het management vooral een grote vrees voor reputatieschade. Toch moet het de medewerkers het vertrouwen geven om via social media de dialoog aan te gaan met de buitenwereld. Wees echter duidelijk over de risico's en de consequenties. Maak mensen hiervan bewust en geef ze training. Men oefent bedrijfshulpverlening toch ook regelmatig. Als het management duidelijke richtlijnen heeft opgesteld, blijft het risico bestaan dat alsnog informatie wordt gelekt. Het verschil is dat dan haarscherp is dat een norm wordt overschreden. De internal auditor is bij uitstek degene die kan constateren of er afdoende beleid is voor de omgang met social media. Indien dat niet het geval is, kan de internal auditor aanbevelingen doen en voorstellen doen voor het risicobeheer. Na het vastleggen van de richtlijnen kan met audits worden aangetoond of ze voldoen. Daarbij is heel belangrijk dat bij richtlijnen tevens opvolging wordt gepleegd. Maatregelen zonder opvolging hebben geen nut. En voor je het weet staat je bedrijf door social media in zijn hemd.”

Ronald Jansen werkt bij KPMG Advisory, Risk Consulting en is redactielid van *Audit Magazine*.

# Rumble in the jungle, auditors in debat

Op 23 januari jl. vond in Utrecht een debatavond plaats over de toekomst van het vakgebied Internal Audit.

De avond was georganiseerd door IIA Young Professionals (IIA YP), die van de gelegenheid gebruikmaakte om meer bekendheid te geven aan de commissie. Zo'n vijftig auditors kruisten deze avond de degenen met elkaar en met het panel van deskundigen, bestaande uit oudgedienden Arie Molenkamp en Leen Paape.

Dr. L.Z. Nagy EMIA RO

Na een introductie over IIA YP door Ellen Dircks was het tijd voor de 'rumble in the jungle'! Een vijftal stellingen werd door groepjes aangewezen voor- en tegenstanders verdedigd en aangevallen, ingeleid en begeleid door debatleider Guido Camps, en uitgeleid door het panel van deskundigen.

## De rol van de moderne auditor

Het voornaamste onderwerp van de avond was de rol die de moderne internal auditor in een organisatie moet vervullen en de voorwaarden waaronder. De discussie werd mede gevoerd door de artikelen en columns van Leen Paape en Arie Molenkamp in onder andere *Audit Magazine* over de rol en verantwoordelijkheid van de internal auditor. In hoeverre zijn we er scherp op dat ons vakgebied zich verder blijft ontwikkelen naar het leveren van echte toegevoegde waarde voor onze organisaties? In hoeverre glijden we weer terug naar de verbijzonderde IC in plaats van strategisch advies en strategische assurance op het gebied van organisatiebeheersing? In hoeverre is operational audit het vakgebied van de internal auditor? In hoeverre zijn we scherp in onze analyses, oordeel en advies?

## Focus

De zaal was het behoorlijk met elkaar eens dat de toegevoegde waarde van Internal Audit ligt bij het doorgronden van de organisatie en de manier waarop de beheersing ervan verbeterd kan worden. De focus ligt dan niet enkel bij het leveren van de befaamde 'aanvullende zekerheid', maar juist ook in het steeds meer vervullen van een strategische adviesrol in de organisatie. Het terugstappen naar het uitvoeren van meer op interne controle lijkende taken past daar niet bij, evenmin een aan de externe accountant ondergeschikte en dienstverlenende rol. Dat is niet alleen

vanuit het model van de drie verdedigingslijnes (three lines of defence), maar vooral ook vanuit de behoefte naar doorontwikkeling van het vak Operational Audit. In dat licht wordt het dan ook als een gemiste kans gezien dat de opleidingen in Amsterdam en Rotterdam niet meer geaccrediteerd zijn als masteropleiding. Een belangrijke conclusie was dat de internal auditor steeds goed moet kijken naar de behoeften van de organisatie waarin hij werkzaam is. Van 'buiten naar binnen' denken in plaats van van 'binnen naar buiten'. Hierbij moet goed gekeken worden naar de rol die een raad van bestuur, raad van commissarissen (in het bijzonder het audit committee) en de externe accountant hebben richting de IAD in het proces van de risicoanalyse en het prioriteren, uitvoeren en rapporteren van interne audits.

## Van buiten naar binnen

Van buiten naar binnen denken houdt ook in dat je goed bekijkt welke behoeften de interne en externe belanghebbenden van de IAD hebben en welke aanpak en bemensing van de IAD hier het best bij past. Meer aandacht voor bijvoorbeeld IT, social media, compliance of gedrag houdt automatisch in dat je daar in je aanpak en bemensing rekening mee moet houden. Al met al was het een zeer geslaagde debatavond met een mooie opkomst van Young (en Old!) Professionals, maar vooral ook met goede discussies. De avond werd afgesloten met een borrel, alwaar de debatten in volle hevigheid verder gingen.

Laszlo Nagy is associate partner Audit & Risk binnen ConQuaestor Consulting en redactielid van *Audit Magazine*.



# Komt het ooit nog goed tussen het IIA en de kleine auditafdeling?

A. Molenkamp RO

Columns en IIA-publicaties liegen er niet om. In koor wordt er geroepen dat er onvoldoende controle op kwaliteit kan plaatsvinden. Alsof de onheilsprofeten spreken vanuit eigen desastreuze ervaringen, opgedaan binnen small audit shops...

## Small is beautiful

Onderzoek lijkt uit te wijzen dat in Nederland 80 procent van de auditors werkt binnen afdelingen van minder dan tien personen. In gemeenteland omvat de auditfunctie bijvoorbeeld zelden meer dan één functionaris en traditionele auditafdelingen worden drastisch afgeslankt tot kleine units. De toekomst is dus aan de kleine, multidisciplinaire internal auditfunctie. Het IIA-beleid daarentegen lijkt nog steeds door vertegenwoordigers van grote concerns en door externen te worden bepaald.

## Wat doet het IIA-bestuur?

Omdat traditionele interne controlemaatregelen niet toereikend zijn, is er behoefte aan standaarden, onderzoeksmethoden en groeimodellen die wel zijn afgestemd op de kleine auditafdeling. Het verzoek van de groep professionele auditsolisten om een dergelijke toolkit te ontwikkelen heeft door het ontbreken focus bij het IIA-bestuur helaas schipbreuk geleden.<sup>1</sup>

## En vaktechniek dan?

Al meer dan vijftien jaar wordt de commissie vaktechniek geleid door registeraccountants van financiële megaconcerns. Omdat we geen 'lessons learned' hebben over de effectiviteit van king-size controleafdelingen ten tijde van incidenten, blijft de vraag hangen hoe auditestablishment in staat is om juist SAS-professionals te ondersteunen, laat staan te inspireren.

## En de commissie kwaliteitstoetsing?

De directieteams van middelgrote bedrijven zijn doorgaans tevreden over de positiefkritische feedback en de strategische verbeterpunten die de kleine auditfunctie levert. De verbazing is dan ook groot als de CFO bij een review verplicht indringende vragen over de auditors moet beantwoorden. De verwarring is compleet als de directie na afloop van het onderzoek geconfronteerd wordt met een negatief oordeel. De argumenten voor de afwijzing zijn weliswaar conform *de standaarden*, maar deze worden naar het oordeel van de onderneming gecompenseerd met maatregelen als afstemming met toezichhouders, doorstroming, groeimodellen en interorganisatiele toetsing; voorzieningen die aan de eis van onafhankelijkheid tegemoet kunnen komen. Dat goed presterende auditmedewerkers de toets van de IIA-kritiek niet kunnen doorstaan is een boodschap waar de directie niet veel mee kan. De directie blijft aldus verbouwereerd achter. Omdat audit niet past in het managerial wereldbeeld is men het incident doorgaans snel vergeten. Tot een tijdje later de gepeperde rekening op de deurmat valt...

## Het IIA-opleidingsprogramma

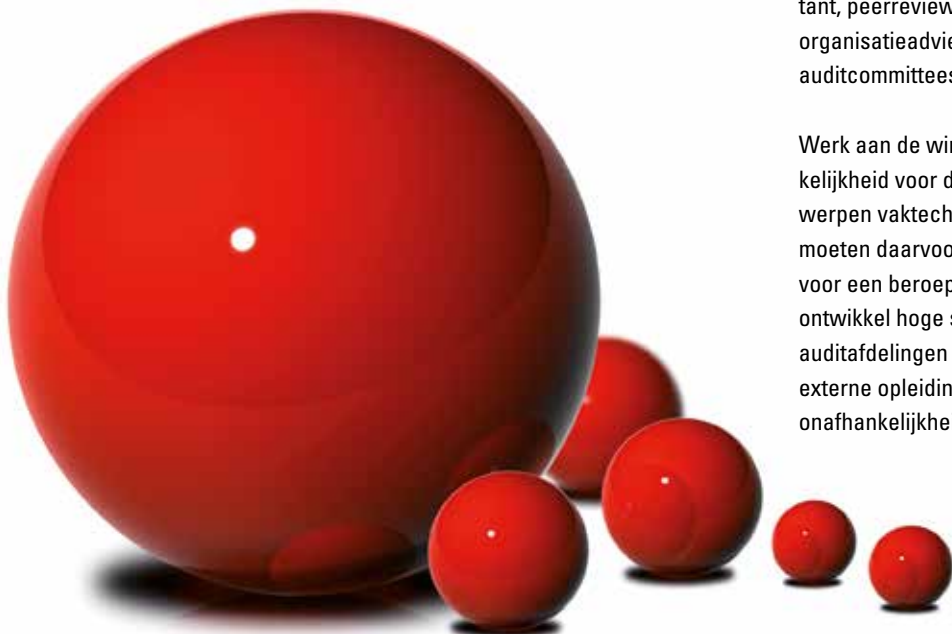
Dit wordt traditiegetrouw *niet* gevoed vanuit vaktechniek, universiteiten of ervaringen uit zelflerende groepen van auditprofessionals. Dat betekent dat het programma voor SAS niet onderscheidend is van commerciële aanbieders.

## Accrediteren om als IIA te overleven

Natuurlijk hebben auditors van kleine auditafdelingen maatregelen genomen om de kwaliteit te borgen. Onafhankelijke positionering, auditcharter, auditmanual, co-sourcing, permanente educatie, guestauditing, GRC-tooling, afstemming met de accountant, peerreviewing, reviews door universiteiten, toetsing door organisatieadviesbureaus, feedback van auditees, RvB, RvC en auditcommittees...

Werk aan de winkel dus voor het IIA bestuur om haar aantrekkelijkheid voor de SAS-professional terug te winnen. De onderwerpen vaktechniek, permanente educatie en kwaliteitstoetsing moeten daarvoor hoog op de bestuursagenda staan. Kies daarom voor een beroepsorganisatie van management control auditors, ontwikkel hoge standaarden waaraan ook kleine professionele auditafdelingen kunnen voldoen en accrediteer onafhankelijke externe opleidings- en reviewinstituten. Daarmee wordt ook de onafhankelijkheid van het IIA geborgd...

1. *Audit Magazine*, december 2011.



In de 'Estafettecolumn' schrijft een auditprofessional op persoonlijke titel over een onderwerp dat hem of haar bezighoudt, irriteert of verbaast. Dit op uitnodiging van de columnist uit het vorige nummer van *Audit Magazine*, om daarna zelf het stokje weer door te geven. Deze keer **Anthoon Haagsma**, senior auditor bij UWV. Daarnaast geeft hij samen met een werkgroep vanuit het IIA verder vorm aan appreciative auditing.

# Het auditvak en appreciative auditing



Waar ik persoonlijk naar op zoek ben in het auditvak is creativiteit, beweging en vernieuwing. Dit daagt mij uit en houdt mij scherp. Ook het auditvak ontkomt niet aan vernieuwing. Waar organisaties en managers zich proberen aan te passen aan een snel veranderende omgeving, zullen auditors dat ook moeten. Dus niet onszelf opsluiten in een kamertje achteraf, maar zichtbaar en aanwezig zijn, meedenken en toegevoegde waarde leveren.

Dit brengt mij bij appreciative auditing (AA). Ik ben hier al een tijdje mee bezig en pas het gedachtegoed inmiddels ook in

de praktijk toe. Ik heb dit gedachtegoed voor het eerst beschreven in mijn referaat en in een artikel in dit magazine. Deze zijn na te lezen op [www.appreciativeauditing.nl](http://www.appreciativeauditing.nl).

AA kijkt binnen de organisatie naar die elementen die goed gaan (waardeer wat er is) en hoe men de optimale organisatie ziet (droom). Dit is een hele andere manier van kijken naar organisaties. Als auditor zijn we vaak op zoek naar problemen en proberen we met onze aanbevelingen de oorzaken daarvan weg te nemen. Dit geeft niet altijd de juiste energie. Als organisatie zul je ook moeten leren en verbeteren. Verbeteren is vaak veranderen en bij veranderen spelen de mensen binnen een organisatie een cruciale rol. AA gaat op zoek naar de energie van de organisatie en van de mensen. De energie die nodig is om te veranderen en dus te verbeteren.

Inmiddels zijn er door mij en een aantal collega's twee appreciative audits uitgevoerd. Deze audits vonden op verzoek van het management van een

businessunit plaats. In deze audits hebben wij veel medewerkers (van management tot uitvoerende medewerkers) binnen het te auditen proces gesproken. Door veel medewerkers te spreken ontstaat er een goed beeld van de elementen binnen het huidige proces wat men als goed ervaart en waardeert.

De dialoog tussen auditor en auditee staat centraal en is belangrijk binnen AA. Daarbinnen staan wederzijds respect, luisteren en authenticiteit weer centraal. Ook krijgen we een beeld van de gewenste veranderingen om te komen tot de gewenste situatie (droom). Door deze twee elementen te combineren met de vakkennis van de auditor hebben we de opdrachtgever een beeld kunnen geven van de kracht en energie binnen het onderzochte proces. Ik moet zeggen, met verrassende resultaten. Het blijkt een perfecte methode om de niet altijd zichtbare elementen – maar vaak wel latent aanwezig – waar het echt om draait binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld motivatie en leiderschap, zichtbaar te maken. Zowel opdrachtgever en auditor kijken zeer tevreden terug op de uitgevoerde appreciative audits. In gezamenlijk overleg zijn de aanbevelingen geformuleerd.

Dit succes is niet onopgemerkt gebleven en momenteel zijn we bezig om binnen de commissie Vaktechniek van het IIA een werkgroep te formeren die AA verder professioneel gaat ontwikkelen. Met de bedoeling dat er een boekje en toolkit volgt waarin omschreven wordt op welke manier een appreciative audit uitgevoerd kan worden. Hierover publiceren we in de loop van volgend jaar.

Ik wil graag het stokje van deze column overdragen aan **Linda van der Lans**. Linda is bezig om een combinatie aan te brengen tussen appreciative auditing en Control Risk Selfassessment (CRSA). Ik wil graag dat Linda deze creatieve combinatie met jullie deelt. □

De drijfveer van iedere auditor is het leveren van toegevoegde waarde. Met zijn auditresultaten een positieve bijdrage leveren aan een organisatie, team of proces. Maar wat bepaalt de toegevoegde waarde van een audit? Is dat de vaktechnische kennis van de auditor, zijn kennis van de organisatiecontext of toch meer zijn communicatieve vaardigheden? Dit artikel zoomt in op een vakgebied over communicatie, persoonlijke ontwikkeling en leiderschap: Neurolinguïstisch Programmeren (NLP).

# NLP & internal auditing: beide gestoeld op effectieve vooronderstellingen?

Drs. R. Jansen RO  
Drs. L. Zarrou

Een veelgebruikte zinsnede in NLP: ‘als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg’, is voor velen een kapstok om kritisch naar het eigen functioneren te kijken. Wij zijn van mening dat NLP met de gehanteerde uitgangspunten een verrijking is voor het pallet aan vaardigheden van internal auditors. Dit artikel begint met de ontstaansgeschiedenis van NLP en de definities. Daarna wordt ingegaan op de vooronderstellingen van NLP. Vooronderstellingen zou je kunnen zien als de motor achter ons gedrag. Bij deze vooronderstelling maken wij eveneens een vertaalslag naar het auditvak.

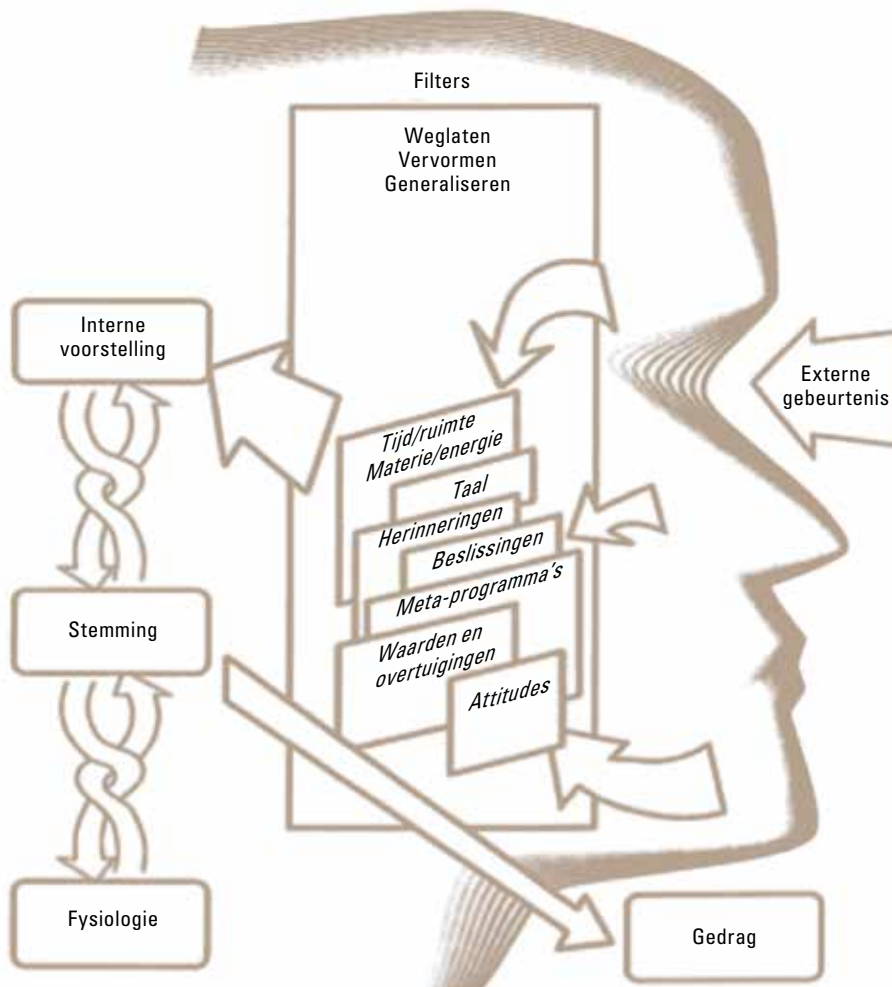
## Ontstaan NLP

Om iets meer te weten te komen over het ontstaan van NLP nemen wij u mee naar Californië eind jaren zestig. Toentertijd sloegen twee van de grondleggers, John Grinder en Richard Bandler, de handen ineen om elkaar te doceren over linguïstiek en Gestalttherapie. Deze samenwerking legde de eerste fundamenten voor NLP. Zij hebben in die tijd succesvolle therapeuten bestudeerd (Virginia Satir, Milton H. Erickson en Fritz Perls) om te achterhalen waarom bepaalde benaderingen wél werkten en andere niet. Ontstaan vanuit een therapeutische context is NLP door de jaren heen vertaald naar andere vakgebieden en heeft het tevens de oversteek naar andere continenten gemaakt. Begin jaren tachtig zijn in Nederland de eerste NLP-trainingen en workshops van start gegaan en nam NLP ook in Nederland een vogelvlucht.

## NLP: een studie naar de innerlijke wereld

NLP onderzoekt welke elementen te onderscheiden zijn in de innerlijke beleving van mensen. Wat horen, zien en voelen men





Figuur 1. Structuur van onze innerlijke wereld

sen van binnen? Wat zeggen mensen tegen zichzelf en van welke generalisaties en vooronderstellingen wordt uitgegaan? Hoe komt het dat iemand ervaart wat hij ervaart? Hoe ontstaan gevoelens, gedachten en overtuigingen? *Figuur 1* is een weergave van onze 'innerlijke wereld'.

De structuur van onze subjectieve ervaring wordt in NLP bestudeerd met een doel: als iemand ergens zeer bedreven in is, kan met

**Dé werkelijkheid bestaat niet, iedereen maakt zijn eigen interpretatie in een 'innerlijke wereld'**

NLP gezocht worden naar de essentiële innerlijke patronen die een professional tot een succesvolle professional maken. Om een kleine brug te slaan naar kennismangement is NLP uitermate geschikt om impliciete kennis van professionals expliciet te maken.

In de context van kennismangement wordt vaak geschreven over een meester-gezelrelatie die bedoeld is om kennis en kunde over te dragen. Het leren van een 'model' staat centraal in NLP.

### Vooronderstellingen NLP

Verder inzicht in NLP geven wij door een aantal vooronderstellingen van NLP de revue te laten passeren. Deze vooronderstellingen zijn aannamen over de werkelijkheid die als fundament zijn gaan gelden bij NLP. In de context van NLP kun je jezelf de vraag stellen: wat gebeurt er met mijn zelfsturing en communicatie als ik in mijn leven (zowel zakelijk als privé) uit ga van deze vooronderstellingen? Daarnaast kun je jezelf eveneens een vraag stellen in de context van het auditvak: welke vooronderstellingen zouden het effect van mijn functies zouden als internal auditor vergroten?

#### *1. De kaart is niet het gebied*

In *Science and Sanity* (1933) heeft Korzybski deze vooronderstelling van NLP voor het eerst omschreven. Onze hersenen en zintuigen zijn geen passieve ontvangers, maar actieve bewerkers van informatie.<sup>1</sup> Wij maken allemaal een interne plattegrond (kaart) van de externe wereld (gebied). Wat kan worden geconcludeerd uit deze vooronderstelling?

Doordat ieder mens zijn eigen abstractie maakt van de werkelijkheid bestaat de mogelijkheid dat verschillende mentale kaarten worden gemaakt van één gebied. Als mensen naar eenzelfde organisatie, team of proces kijken, kunnen zij hier dus verschillende mentale voorstellingen van maken.

Een uitspraak van de Dalai Lama is hier op zijn plek: "Dé waarheid of dé werkelijkheid bestaat niet". In *figuur 1* is een visuele voorstelling gemaakt van de manier waarop onze hersenen gebeurtenissen verwerken. Onze hersenen filteren, laten weg of vervormen wat wij zien. Deze filters zijn gebaseerd op opvoeding, cultuur, achtergrond, overtuigingen, et cetera. Als auditor doen wij onderzoek om de feiten te achterhalen om vervolgens in staat te zijn om deze feiten te toetsen aan een (set van) normen. Als dé werkelijkheid niet bestaat, welke werkelijkheid beschrijven wij dan in onze rapporten?

#### *2. Falen of feedback – elk resultaat en elk gedrag is een prestatie, of dat nu het doel was of niet*

Falen bestaat niet, er is alleen feedback. Voordat Edison de gloeilamp uitvond, leerde hij een jaar lang welke gloeidraadjes niet werkten. Gelukkig voor ons zag hij dit enkel als feedback en zocht hij daardoor met nog meer gedrevenheid verder tot hij ont-



dekte dat een katoenen draad in koolstof gerold en gebakken, wél bleef gloeien. Edward de Bono schreef zelfs dat de Engelse taal geen goed woord heeft gevonden als alternatief voor het woord 'failure'.<sup>2</sup> Het betreft eerder een van de (vele) pogingen om het eindresultaat te bereiken, zoals Edison meerdere pogingen nodig had om de gloeilamp uit te vinden. De eerste pogingen zouden we met de kennis van nu zeker niet als falen bestempelen.

Ook in het auditvak zou een dergelijke continue zoektocht naar het gewenste effect bijdragen aan de ontwikkeling van het vakgebied. Daarbij is het van belang om flexibel te zijn in ons gedragsrepertoire: 'You cannot dig a hole in a different place by digging the same hole deeper'.

### 3. De betekenis van je communicatie is de reactie die het oproept

Met deze vooronderstelling wordt het effect van communicatie bij de ontvanger gelegd. Je kunt niet niet communiceren en vaak ligt de inconsistentie van de intentie van en de reactie op de boodschap niet in het 'gesproken woord', maar eerder in de non-verbale signalen die worden meegezonden. Wordt het beoogde doel niet of slechts gedeeltelijk behaald, dan dient de zender zichzelf af te vragen hoe het anders had gekund, waardoor het beoogde effect wel bereikt zou worden.

Als bij de eindpresentatie van een audit blijkt dat het rapport een ander effect bewerkstelligt, is het dus vooral zaak om na te gaan hoe het gewenste effect eventueel ook anders bereikt had kunnen worden. Wanneer je als auditor volgens deze vooronderstelling zou 'leven' zou je reflecteren op het proces om de volgende keer iets anders te doen waardoor het effect ook anders zal zijn. Immers, wij hebben het in het begin van dit artikel al aangegeven: als je blijft doen wat je altijd hebt gedaan, krijg je het resultaat dat je altijd hebt gekregen. Deze vooronderstelling gaat uit van de flexibiliteit van het gedrag van de auditor. Hier gaat de volgende vooronderstelling over.

### 4. De persoon met het meest flexibele gedrag heeft de grootste invloed

'Having a choice is better than not having a choice'. Met deze vooronderstelling wordt benadrukt dat flexibiliteit van gedrag opties genereert. Hoe flexibeler je omgaat met bepaalde situaties in de omgang met mensen of hoe flexibeler je bent in gedachten over bepaalde gebeurtenissen in je leven, hoe groter je invloed wordt op het gehele 'systeem'. Ook vanuit het auditvak zou deze vooronderstelling opties genereren voor de verschillende onderdelen in ons vak:

- Mijn opdrachtgever gebruikt mijn favoriete referentiemodel liever niet... Nog meer overtuigen of verschillende alternatieven voorleggen?
- Ik merk dat mijn stijl van interviewen niet aanslaat bij verschillende respondenten. Nog meer de noodzaak van de audit benadrukken of variëren in de stijl van interviewen?

Gebruik deze vooronderstellingen om te reflecteren op de auditvaardigheden. Hoe kan ik mijn gedragsrepertoire uitbreiden of verfijnen om een nog succesvollere auditprofessional te worden?

Verder is het interessant om na te gaan welke vooronderstellingen gangbaar zijn in het auditvak. Zijn deze (onbewuste) vooronderstellingen het fundament voor de toegevoegde waarde die wij allen willen leveren? Of zouden we nog wat kunnen modelleren uit NLP?

### Waar en waarom NLP?

Op het gebied van NLP bestaan verschillende opleidingen. De basis wordt gelegd met een opleiding NLP practioner. Deze opleiding doceert de theorie van NLP en leert iemand verschillende technieken om effectiever te kunnen communiceren. Verder studeren betekent een opleiding NLP Master Practioner, waarna en/of een opleiding tot NLP Master Coach of Trainer gevolgd kan worden. Wij hebben beiden zowel de NLP practioner als Master Practioner

**You cannot dig a hole in a different place by digging the same hole deeper**

gevolgd en afgerond. De inzichten ervaren wij als zeer bruikbaar in het auditvak. Auditing komt van het Latijnse woord *audire*. Dit betekent luisteren en luisteren is méér dan zelf niet praten. Het betekent oog hebben voor verbale en non-verbale communicatie, maar ook voor de eigen vooronderstellingen over onder andere de klant en het vakgebied. □

### Noten

1. *De essenties van NLP*, Derks en Hollander, 2008.
2. *Parallel thinking*, Edward de Bono.



Roy Jansen is executive business consultant IT & Risk bij Atos Consulting. Hij verricht opdrachten op het snijvlak tussen bedrijfsvoering en informatietechnologie en beschouwt daarbij de mens als drijvende factor achter excellerende organisaties.

Loubna Zarrou is werkzaam als auditor bij de Rijksauditedienst. Zij richt zich vooral op project- en programmamanagement, Europese aanbestedingen, IT-governance, kennismanagement, verandermanagement en waarde- & oplossingsgericht werken. Daarnaast is zij sinds 2010 freelance trainer en coach.



Sinds 1 september 2011 is **John Bendermacher** de directeur Group Audit van SNS REAAL GROEP (SRG). *Audit Magazine* voelde hem aan de tand over zijn beweegredenen om Robeco te verlaten en over zijn ideeën voor Group Audit SRG.

## Waarom bent u overgestapt?

“Ik heb als accountant altijd een goed geloof gehad in het getal zes. De periode van zes jaar vind ik een mooie tijd om een organisatie goed te leren kennen en mijn ervaring uit te nutten. Ik kijk graag terug naar mijn tijd bij NIBC en Robeco, beide voor perioden van ongeveer zes tot zes en half jaar. Overigens ben ik reeds lang in de auditbusiness bezig als je mijn twee toezichtsjaren DNB erbij beschouwt en de vijftien jaar ervaring bij de Rijksaccountantsdienst. SNS REAAL is in Nederland financieel conglomeraat nummer vier en daardoor binnen de financiële industrie voor mij zo'n beetje het hoogst haalbare. Daar komt bij dat het bedrijf meteen een heel goede indruk op me maakte. Het aantrekkelijke bij zowel NIBC als Robeco was de uitdaging om praktisch van scratch af aan iets te mogen opzetten. Als het dan staat zoek je naar nieuwe uitdagingen. Voor Robeco ben ik er het laatste jaar zelfs nog wat bij gaan doen, namelijk het waarnemen van de functie van chief compliance officer. Mijn IAD kon het wel even zonder mijn directe bemoeienis af. Natuurlijk bleef ik een rol vervullen voor de IAD, maar door de directe aansturing uit handen te geven werd het allemaal wat meer afstandelijk. In een dergelijke modus ga je nadenken over hoe verder binnen Robeco ofwel, is er nog een leven na de IAD? Dat overpeinzend liep ik mijn zeer gerespecteerde voorganger Thijs Smit tegen het lijf. Hij gaf aan dat SNS REAAL een opvolger voor hem moest zoeken en dat hij een lijstje zou samenstellen met drie namen. Een van die drie was mijn naam. Daarna kwam alles in een stroomversnelling. In februari 2011 zat ik aan tafel bij de voorzitter van de raad van bestuur en de klik was er meteen. Het betekende ook met pijn in mijn hart afscheid nemen van Robeco, waar ik een fantastisch team had.”

## Is voor de derde keer een IAD runnen niet meer van hetzelfde?

“Nee, juist niet. In tegenstelling tot NIBC en Robeco stond er een zeer gerespecteerde IAD met de naam Group Audit (GA). Dus van iets neerzetten is nu geen sprake. Daarnaast is GA met een omvang van zeventig fte toch wel even iets groter dan de IAD bij Robeco van zeventien fte. De enorme uitdaging bij SNS REAAL ligt op tweeërlei vlak. Enerzijds het doorbouwen aan GA en anderzijds het vervullen van een goede sparringpartnerrol binnen SNS REAAL voor de opzet van een control framework.”

## Wat is volgens u de toegevoegde waarde?

“Het leveren van toegevoegde waarde vanuit Group Audit aan de SNS REAAL-organisatie heb ik centraal gesteld. In de praktijk houdt dat in dat wij door middel van audits de problemen van de

organisatie in kaart brengen, maar daar stopt het dan niet. We willen meedenken met de auditee over de oplossingsrichting en pas als we die gevonden hebben, de rapportage maken. Het bespreken van de oplossing voor het probleem is minstens zo belangrijk als het traditioneel verwoorden van onderzoeksbevindingen in de structuur van ‘bevinding, risico, conclusie en aanbeveling’. Niet de auditor is aan het woord, maar juist de auditee, die we vooruit willen helpen.”

## Wat hebt u in petto voor de organisatie SRG?

“Naast directeur Group Audit ben ik ook als senior manager betrokken bij SNS REAAL. Zeker wat betreft de GRC (governance, riskmanagement en compliance) en het control framework kan ik vanuit mijn ervaring bij Robeco de nodige input leveren. Ook hier ligt een mooie uitdaging!”

## Wat is voor u de grootste verandering wat werk en privé betreft?

“Ik woon in Vinkeveen, ongeveer dertig minuten rijden om bij de Croeselaan uit te komen. Voor Robeco was ik tenminste zestig minuten kwijt aan enkele reistijd. De files in aanmerking genomen was ik twaalf tot vijftien uur per week kwijt aan reistijd.”

## Wat maakt het werken in een bedrijf als SRG anders?

“Voor het eerst krijg ik nu ook te maken met het product verzekeringen. Toch wel een andere tak van sport. Al met al een welkome aanvulling en weer een verrijking.”

## Wanneer beschouwt u de overstap als succesvol?

“Als ik de kans krijg de toegevoegde waarde te leveren die ik beoog. In dat kader vind ik het ook prettig dat nu al enige suggesties worden overgenomen die ook voor de organisatie moeten leiden tot meer eenduidigheid.”

## Hoeveel tijd gunt u zichzelf daarvoor?

“Dat zou binnen twee jaar merkbaar moeten zijn. Een voordeel daarbij is dat de raad van bestuur van SNS REAAL een IAD een belangrijk instituut vindt, dat zich niet leent voor directe bezuinigingen.”

## En wat over zeven jaar?

“Dan ben ik 57. Het is koffiedik kijken wat er dan staat te gebeuren.”



Social media geven een nieuwe dimensie aan het onderwerp organisatiereputatie. Organisaties worden gedwongen na te denken over hun kwetsbaarheid en zich zo nodig te wapenen. Toch is het onderwerp reputatie niet nieuw en al langer een bron van zorg voor veel organisaties. Hoewel organisaties hun reputatierisico's hoog inschatten in vergelijking met andere soorten risico's, lijken zij te worstelen met het beheersen van dit type risico.

# Het managen en auditen van reputatierisico's

E. Bouwman RO

Milieurampen, ondeugdelijke producten, terugroepacties, in opspraak geraakte bestuurders, boekhoudfraude, herzieningen van het jaarverslag, omkooptchandalen, kinderarbeid, kartelvorming, foutieve productvoorlichting, achterblijvende resultaten, smaad en laster, pervers beloningsbeleid. Dit is een kleine greep uit het domein dat reputatierisico heet. Dergelijke risico's kunnen diepe wonden slaan en het kan vele jaren duren voordat organisaties zich hersteld hebben, als ze daar überhaupt de kans voor krijgen. Om die reden is het niet verwonderlijk dat reputatierisico steevast hoog scoort in onderzoeken naar de belangrijkste gepercipieerde risico's door organisaties. Reputatierisico kan namelijk telkens rekenen op een Top-10-notering.<sup>1</sup> Maar wat verklaart eigenlijk de hoge notering van het reputatierisico?

## Toegenomen belang van reputatie

Feitelijk gezien worden immateriële zaken, zoals merknaam, goodwill, reputatie en kwaliteit van medewerkers steeds belangrijker. Dit wordt in de hand gewerkt door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). De waarde (en daarmee de concurrentiekracht) van organisaties wordt allang niet meer alleen bepaald door de fabrieken, productielijnen, voorraden en gebouwen, maar in toenemende mate door 'intangibles' als reputatie. Dit zien we ook terug in het uiteenlopen van de boekwaarde en marktwaarde van organisaties.

## De voordelen van reputatie

Uit verschillende onderzoeken komen de volgende voordelen van een goede reputatie naar voren: het versterkt de marktpositie, reduceert de prijs van kapitaal, laat de waarde van de onderne-

ming stijgen, onderscheidt merken van die van concurrenten, stelt organisaties in staat hogere prijzen te vragen, helpt om toptalent aan te trekken, beschermt organisaties tegen vijandige overnamebiedingen en stelt organisaties in staat een hoger rendement te realiseren op geïnvesteerd vermogen.<sup>2</sup> Het is dan ook niet verwonderlijk dat reputatie wordt gezien als een bron van concurrentievoordeel en het vormt daarmee een belangrijk onderscheidend vermogen voor organisaties.

Daarnaast blijkt dat organisaties met een goede reputatie minder kwetsbaar zijn voor bedreigingen van die reputatie. Wanneer organisaties over een goede reputatie beschikken worden de oorzaken van misstanden vaker aan externe factoren toegeschreven dan aan de organisatie zelf. Bovendien blijken organisaties met een goede reputatie veerkrachtiger te zijn en zich beter te kunnen herstellen wanneer zij getroffen worden door een reputatiebeschadiging. Ook om die redenen is het hebben van een goede reputatie wenselijk.



## Beheersbaarheid

Naast het hoge inherente risico blijkt dat de beheersbaarheid van reputatierisico's laag wordt ingeschat. Dit is de rode draad als we kijken naar de huidige stand van zaken bij organisaties. Zo blijkt dat, in tegenstelling tot andere hoog ingeschatte risico's, veel organisaties nauwelijks maatregelen hebben genomen.<sup>3,4</sup> Reputatierisico wordt veelal niet als aparte risicocategorie beschouwd, de verantwoordelijkheid voor reputatie(risico) is niet eenduidig belegd, er is geen managementinformatie ten aanzien van reputatie, et cetera. Reputatie en de bijbehorende risico's lijken daarmee redelijk ongrijpbaar te zijn. Dit komt overeen met een zienswijze die in de literatuur nog wel eens naar voren wordt gebracht, namelijk dat reputatierisico met name als een gevolgrisico dient te worden beschouwd. Hier gaat de impliciete veronderstelling ervan uit dat wanneer een organisatie haar primaire risico's maar goed in de greep heeft, ook het reputatierisico voldoende beheerst wordt. Echter, bij deze zienswijze kan een aantal kanttekeningen worden geplaatst.

In de eerste plaats is het ondoenlijk (en ook onwenselijk) om alle denkbare risico's goed te beheersen; reputatierisico's kunnen uit totaal onverwachte hoek opduiken. Tevens geldt dat aan reputatierisico's helemaal niet per definitie lancunes in risicobeheersing ten grondslag hoeven te liggen. Het is namelijk ook denkbaar dat organisaties ten onrechte reputatieschade lijden als gevolg van bewust gevoerde smaad en lastercampagnes of valse sentimenten in combinatie met slecht geïnformeerde stakeholders. Ook geldt dat een organisatie weliswaar het standpunt kan huldigen dat reputatierisico met name een gevolgrisico is en vervolgens de aandacht richt op de primaire risico's. Echter, wat als er zich onverhoopt toch een reputatierisico manifesteert?

Kortom, organisaties die hun reputatierisico's willen beheersen doen er verstandig aan hierop actief beleid te voeren. Het voordeel is dat, in tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, er wel degelijk instrumentaria beschikbaar zijn om reputatierisico's te managen. De literatuur biedt hiervoor voldoende aanknopingspunten.

## Hoe te managen?

Alvorens in te gaan op de mogelijkheden tot het managen van reputatierisico's dient eerst de vraag beantwoord te worden of voor het managen van reputatierisico's andere methoden en technieken vereist zijn dan voor andere risicocategorieën. Dit is deels het geval. Hoewel het onderwerp onderscheidend is, kan er op hoofdlijnen gebruik worden gemaakt van het bestaande risicomanagementinstrumentarium zoals het COSO-ERM-raamwerk. Op een iets concreter niveau ligt het gebruik van specifiek reputatie-instrumentarium voor de hand, bijvoorbeeld voor het meten van stakeholderperceptie.

Organisaties die met dit onderwerp aan de slag gaan doen er verstandig aan zich hierin nader te verdiepen. Enige basiskennis over reputatie en reputatierisico's vereenvoudigt het om te komen tot een goede beheersing. Wist u bijvoorbeeld dat:

- er een verschil bestaat tussen reputatie en imago, twee begrippen die veelal synoniem gebruikt worden?<sup>5,6</sup>
- veel organisaties een hogere gevoeligheid voor branchereputatie hebben dan voor de eigen organisatiereputatie?

Er is steeds meer belangstelling vanuit organisaties voor social media. Dit onderwerp heeft sterke raakvlakken met de organisatiereputatie. Enerzijds lijken veel organisaties in social media een bedreiging voor de reputatie te zien en lijkt er behoefte te bestaan zich hiertegen te wapenen. Menig organisatie doet aan voorlichting en training van personeelsleden om hen bewust te maken van de risico's en zodoende medewerkers te bewegen verstandig met deze middelen om te gaan. Anderzijds biedt dit fenomeen ook kansen en zijn veel organisaties steeds actiever op internet en social media, waarbij sommige organisaties niet alleen de berichtgevingen in de gaten houden, maar zich hierop ook actief bewegen. Veel organisaties voeren tegenwoordig een actief beleid om gericht in te spelen op uitingen op internet.<sup>7</sup>

- een substantieel deel van de tijd van bestuurders, naar eigen zeggen, opgeslokt wordt door het onderwerp reputatie?
- er organisaties zijn die een speciaal aangestelde reputation officer hebben?
- de persoon van de bestuurder ook een reputatierisico in zich kan dragen voor de organisatie?

De aanpak die ik heb ontwikkeld behandelt per element van het COSO-ERM-model een aantal fundamentele vragen. Hierna volgt een kleine selectie uit het model.

## Internal Environment

- Wordt door de hoogste leiding in de organisatie het belang van reputatie ingezien?
- Geloof de hoogste leiding in de organisatie in de managebaarheid van het reputatierisico en daarmee het nut en de noodzaak van reputatierisicomanagement?
- In hoeverre worden organisatierisico's geïncorporeerd in de (strategische) besluitvorming?
- In hoeverre staat de hoogste leiding in de organisatie open voor het incorporeren van informatie met betrekking tot reputatie en reputatierisico's in de besluitvorming?
- Is er een generiek beeld van het belang van reputatie voor de organisatie, inclusief de inherente gevoeligheid/kwetsbaarheid van de organisatie voor reputatierisico's?
- Is inzichtelijk gemaakt welke reputatiegerelateerde activiteiten door de organisatie worden uitgevoerd? Worden deze activiteiten op elkaar afgestemd?

## Event identification

- Zijn de onderlinge afhankelijkheden dan wel samenhang tussen reputatierisico's en andersoortige risico's inzichtelijk gemaakt?
- Worden de veranderende opvatting en overtuigingen van stakeholders meegenomen bij het identificeren van nieuwe (aan reputatie gelieerde) risk events?
- Wordt bij het analyseren van ontwikkelingen en events ook gekeken naar de kansen die er zijn op het gebied van reputatie?



## Information & Communication

- Worden de percepties van stakeholders ten aanzien van de organisatie gemeten, geanalyseerd en gecommuniceerd?
- Worden de opvattingen en inzichten en veranderingen hierin bij stakeholders gemeten, geanalyseerd en gecommuniceerd?
- Zijn er maatregelen genomen om het bewustzijn onder medewerkers ten aanzien van het belang van reputatie en reputatierisico's te vergroten?

## Hoe te auditen?

Dat het auditen van reputatierisico's wenselijk is, is inherent aan de doelstelling van Internal Audit in relatie tot de hoogte van de risico's met betrekking tot dit onderwerp en dus de mogelijke impact die het kan hebben op het behalen van de organisatiedoelstellingen. Zo geldt dat reputatie in veel publicaties als belangrijkste asset van een organisatie wordt gezien. Het beschermen van de activa van een organisatie wordt expliciet genoemd door het IIA: 'safeguarding of assets'.<sup>8</sup> Ook om die reden lijkt het auditen van reputatierisico's wenselijk. Verder blijkt uit een aantal onderzoeken dat er sprake is van een informatiebehoefte. Auditrapporten ten aanzien van dit onderwerp zouden in deze informatiebehoefte kunnen voorzien, zowel bij bestuurders als audit committee-leden.<sup>9,10</sup>

Er zijn grofweg drie rollen die de internal auditor kan vervullen ten aanzien van reputatierisico, namelijk:

- reputatierisico's incorporeren in auditwerkzaamheden;
- adviseren over reputatierisico's en -(risico)management;
- reputatie(risico)management als object van onderzoek benoemen.

Allereerst dient de internal auditor bij het uitvoeren van auditwerkzaamheden mogelijke reputatierisico's (die als gevolgrisico's kunnen optreden) in het achterhoofd te houden. Internal auditors zouden bij alle audits die zij uitvoeren als het ware moeten kijken door de bril van reputatierisico, aangezien reputatierisico een risicotype is die eenvoudig over het hoofd gezien kan worden bij het uitvoeren van audits naar alledaagse operationele processen. Toch vinden veel reputatierisico's hun oorsprong in deze processen, zoals in het geval van technische mankementen die leiden tot terugroepacties. Om dit te voorkomen dient men het productieproces goed te beheersen. Dit kan weer door allerlei checks and balances zoals controle op input, controle op output, procescontrole, maar misschien ook al in de ontwerpfase van een bepaald product. Ook het doorlopen van een zeer zorgvuldig proces van leveranciersselectie, en dus het auditen daarvan, zou hiertoe gerekend kunnen worden. De auditor kan tijdens audits auditees bewustmaken van de gevolgen die procesfalen voor de reputatie van de organisatie kan hebben.

Daarnaast kan de internal auditor een adviserende rol vervullen ten aanzien van reputatierisico's. Auditors kunnen vanwege hun expertise op het gebied van risico's en beheersing én vanwege hun kennis van de organisatie, het belang van reputatierisico's naar voren brengen en waarschuwen waar zich mogelijk te grote risico's voordoen. Het precieze platform dat daartoe het meest geschikt is kan per organisatie verschillen, sommige organisa-

ties hebben een Operational Risk Committee of Enterprisewide Risk Management Committee. Daarnaast kunnen internal auditors dergelijke overlegorganen gebruiken om vast te stellen waar de organisatie zelf denkt dat de belangrijkste reputatierisico's gelegen zijn. Dit kan de auditor vervolgens weer meenemen bij het auditen, zowel bij de selectie van auditobjecten, het opstellen van een referentiemodel als in de rapportage (het auditrapport). Internal Audit zou veel organisaties al een dienst bewijzen door het onderwerp te agenderen en ervoor te zorgen dat het onder de aandacht komt bij de hoogste leiding. Ook zou Internal Audit mogelijke misverstanden over de reputatie kunnen wegnemen, zoals het mantra dat er toch niet veel tegen (reputatierisico's) te doen valt. Bij de laatst genoemde punten gaat het meer om ambassadeurschap dan zuivere advisering.

Wanneer het echter gaat over advieswerkzaamheden, dan doemt onherroepelijk de onafhankelijkheidsvraag op. Hierbij verwijst ik naar het position statement van het IIA UK uit 2004.<sup>11</sup> Hoewel dit document gaat over de rol van Internal Audit ten aanzien van ERM is deze ook goed toe te passen op het onderwerp reputatierisicomanagement. In essentie stelt dit onderwerp geen wezenlijk andere eisen aan de onafhankelijkheid van internal auditors dan ERM.

De laatste en meest prominente rol is voor Internal Audit weggelegd indien deze kijkt naar reputatierisicomanagement als object van onderzoek. Hierbij ligt een aanpak voor de hand die gebaseerd is op het COSO-ERM-raamwerk. De fundamentele vragen voor ieder van de elementen van het raamwerk die onder het managen van reputatierisico's worden genoemd, zouden hierbij als uitgangspunt kunnen dienen. □

## Literatuur

1. AON, *Global Risk Management Survey 2011*, 2011.
2. AON, *Global Risk Management Survey 2007*, 2007.
3. AON, *Global Risk Management Survey 2009*, 2009.
4. Economist Intelligence Unit, *Reputation: Risk of risks*, 2005.
5. Barnett, M.L., Jermier, J.M. en B.A. Lafferty, 'Corporate Reputation: The Definitive Landscape', *Corporate Reputation Review*, Volume 9, Number 1, 2006.
6. Fombrun, C.J. en C. van Riel, 'The Reputational Landscape', *Corporate Reputation Review*, 1997.
7. 'The New Conversation: Taking Social Media from Talk to Action', *Harvard Business Review* analytic service, 2010.
8. The Institute of Internal Auditors (IIA), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, 2010.
9. Audit Committee Institute, *The Audit Committee Journey: Evolving Priorities, Practices, and Perspectives, 2006-2007 Public Company Audit Committee Member Survey*, 2007.
10. PriceWaterhouseCoopers, *12th Annual Global CEO Survey*, 2009.
11. The Institute of Internal Auditors UK and Ireland, *Position Statement: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management*, september 2004.



Ewout Bouwman is adviseur bij KPMG binnen de afdeling Internal Audit, Risk en Compliance Services. Hij voert opdrachten uit op het gebied van Internal Audit, risicomanagement en internal control en heeft bijzondere interesse voor het onderwerp organisatiereputatie.  
✉ bouwman.ewout@kpmg.nl

# Generatie Z: If you don't mind, it doesn't matter

Jos Ahlers en Rene C.W. Boender • Generatie Z • Bertram + de Leeuw Uitgevers • ISBN 9789461560254

R.J. Klamer\*



Toen ik voor het eerst werd geconfronteerd met 'generaties', als begrip voor opvolgende leeftijdsgroepen moest ik er even aan wennen. Er worden immers iedere seconde nieuwe mensen geboren en er overlijden ook ieder moment mensen. Om dan een contingent bij elkaar te nemen en te zeggen dat ze een generatie vormen is op z'n minst discutabel.

En toch gebeurt het al jaren. In 2008/2009 heeft dr. Aart Bontekoning er sociologisch onderzoek naar gedaan en er diverse lezingen over gegeven. Ik herkende veel van zijn werk in dit boek over Generatie Z. Hoewel, ten tijde van zijn onderzoek bestond deze generatie al wel maar waren ze echt nog nauwelijks aanspreekbaar (ze zijn nu zo rond de 12-19 jaar). De schrijvers van dit boek hebben gepraat met deze generatie (voor zover het mogelijk is te praten met de vaak monosyllabische, whatsappende, pingende tieners) en hebben het boek verder aangevuld met trends en ver-

wachtingen. Natuurlijk krijgt het boek daardoor een 'voorspellend' karakter. Dat is haar kracht en zwakte omdat enerzijds niemand echt de bewegingen in de wereld foutloos kan voorspellen en anderzijds er natuurlijk best wat is af te leiden uit het gedrag van 'onze' tieners.

Bontekoning stelde toentertijd dat generaties die 'aan elkaar' grensden elkaar niet zo goed kunnen uitstaan, maar dat generaties waar een generatie tussen zit het prima met elkaar kunnen vinden. Ik kan als Generatie X-er (geboren in 1961) dus niet zo goed omgaan met al die Babyboomers (geboren tussen 1945 en 1960) en Generatie Y (1978-1991). Het zouden mijn ouders of kinderen kunnen zijn. En hoewel ik Generatie Z (van na 1992) niet altijd heel goed begrijp, kan ik er wel een open relatie mee opbouwen. Al is het alleen maar omdat ze altijd bereikbaar zijn en er totaal geen probleem in zien met mij contact te onderhouden.

In het boek staan veel voorspellingen. Dat alles zal digitaliseren is logisch en te verwachten. Dat daarmee de noodzaak en nadruk op privacy volledig wegvalt omdat van iedereen alles bekend is, wordt inmiddels meer en meer herkenbaar. Denk hierbij aan de recente uitspraken van Mark Zuckerberg (Facebook) over het gebruik van privé-informatie. Of en in hoeverre het boek gelijk krijgt over de netwerkqualiteiten van Generatie Z valt nog te bezien. Ik twijfel aan de stelligheid van beide auteurs. Daarin laten ze volgens mij het duidelijkst zien dat zij beiden Generatie X zijn. En wij zijn als Generatie X-ers in het algemeen inderdaad redelijk jaloers op de netwerkcapaciteiten van anderen. We waren immers de eersten die er echt van afhankelijk

werden. Netwerken is voor ons voor het eerst Net-Werken geworden. Ook in Generatie Z zullen er verlegen mensen en horken zijn. Maar dat er gemakkelijker met elkaar wordt omgegaan bewijst de volgende tweet van Sarah (14 jaar): 'If anything I post offends you please bring it to my attention so I can delete you from my friends list.'

*Generatie Z* is een leuk en inspirerend boek. Lekker veel fotootjes en quotjes van lekker veel jongens en meiden. Of ze het ooit zelf gaan lezen, vraag ik mij af. Maar daarvoor zullen wel weer Facebook-pagina's of zo worden gerealiseerd. En als waar wordt waarmee het boek eindigt, dat alles in een global melting pot wordt opgenomen waarin groepen en grenzen steeds minder zeggen, evenmin als afkomst en leeftijd, dan is kennis van die groepen en generatie alleen nog maar voer voor historici. Maar voor nu, voor begrip voor de jongste (toekomstige) collega's en hun omgeving is het een aan te bevelen boek.

Renze J. Klamer is management consultant bij Sentle bv ([www.sentle.nl](http://www.sentle.nl))  
✉ [klamer@sentle.nl](mailto:klamer@sentle.nl)



In de praktijk worden referentiekaders vaak niet systematisch opgesteld. Het risico bestaat dat – zeker bij een complexe materie – de auditor achteraf het verwijt krijgt onvolledig te zijn geweest in zijn analyse. Zal een gebruiker nog overtuigd raken van het oordeel als hij het gevoel heeft dat de auditor onvolledig is? Dit artikel presenteert een werkwijze om referentiekaders op systematische wijze te ontwikkelen.

# Het systematisch ontwerpen van referentiekaders

Dr. W.N.B. Tewarie RE  
Dr. J.R. van Kuijk RA RC

In elke audit is het cruciaal dat het object van onderzoek (auditobject) goed wordt afgebakend en de juiste auditelementen worden geïdentificeerd. In de regel vormt een brainstormsessie een goed vertrekpunt, waarna het referentiekader wordt geconstrueerd. Dit gebeurt veelal op basis van gangbare analysemodellen (onder andere EFQM, COSO, COBIT) en eigen inzicht. Hoewel deze modellen bepaalde basisprincipes verschaffen, zijn het slechts uitgangspunten en zijn ze niet altijd toereikend om de complexiteit van de auditomgeving te vatten. Het risico bestaat dan ook dat niet alle relevante elementen aan de orde komen. Teneinde dit risico te verminderen wordt in dit artikel een systematische benadering beschreven aan de hand waarvan de auditor het referentiekader kan ontwikkelen. Er wordt ook een voorbeeld uitgewerkt om de systematiek te verduidelijken.

## Onderdelen systematische benadering

De systematische benadering bestaat uit vier aspecten, te weten Structuur, Inhoud, Vorm en Analysevolgorde (SIVA).<sup>1</sup> Bij de opzet van het referentiekader zijn dit als het ware de hulpmiddelen en deze kunnen als volgt worden omschreven:

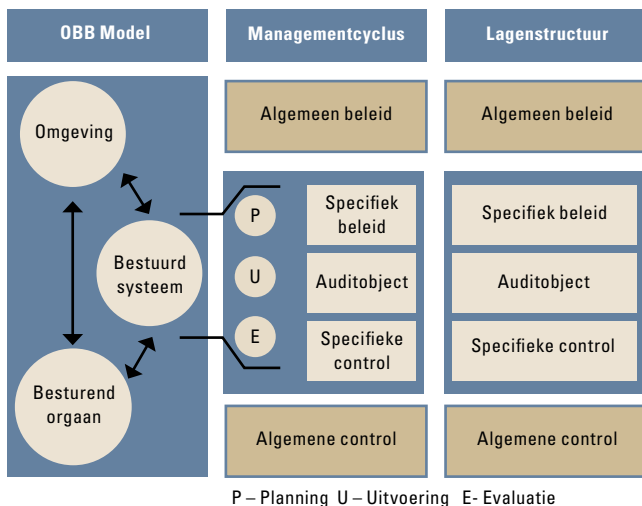
- **Structuur** – De auditomgeving wordt verdeeld in een aantal horizontale lagen waardoor er een samenhangend overzicht van de relevante auditdomeinen ontstaat. Dit bevordert de volledigheid (relevantie), duidelijkheid en samenhang van de aspecten die worden onderzocht.
- **Inhoud** – Vanuit verschillende invalshoeken worden per auditdomein basiselementen geïdentificeerd.
- **Vorm** – Per auditelement worden auditprincipes of hoofdnormen geformuleerd door middel van een formuleringsvoorschrift (standaardisering).
- **Analysevolgorde** – Toepassing van een specifiek iteratief analyseproces van de lagen als bedoeld bij Structuur.

## Structuur

Het auditdomein kan worden onderverdeeld in met elkaar samenhangende delen op basis van een functionele benadering vanuit de systeemtheorie. Door deze onderverdeling ontstaat een gelaagde structuur waarin de aspecten van het auditobject in een juiste contextuele samenhang (hiërarchisch) worden gepositioneerd. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen beleidsmatige, inrichtings- en beheersmatige aspecten van een auditobject. In feite ontstaat op deze wijze inzicht in de complexe auditomgeving met haar constituerende componenten, afhankelijkheden en interacties. Er ontstaat een aantal lagen met elk een eigen betekenis:

- **Algemeen beleid** – Heeft betrekking op elementen die aangeven wat men in brede context of organisatiebrede zin wil bereiken. Bevat conditionele en randvoorwaardelijke elementen die van toepassing zijn op de overige lagen, zoals wet- en regelgeving, bedrijfscultuur, strategische uitgangspunten en gewenste organisatiestructuur.
- **Specifiek beleid** – Specifieke conditionele aspecten die direct van toepassing zijn op het auditobject. Zij zijn afgeleid van de elementen uit de laag Algemeen beleid.
- **Auditobject (uitvoering)** – Deze laag omvat de implementatie- of verwerkingsaspecten van het object van onderzoek (onder andere producten en processen).
- **Specifieke controls** – Specifieke controle- en evaluatieaspecten ten aanzien van het auditobject.
- **Algemene controls** – Het geïnstitutionaliseerde beheersingsinstrumentarium, in feite de omgeving van waaruit het auditobject wordt beheerst.

In *figuur 1* is de relatie gelegd tussen de klassieke weergave van een besturingsmodel, de managementcyclus en de hier gepresenteerde lagenstructuur.



Figuur 1. De relatie tussen OBB Model, managementcyclus en lagenstructuur

## Inhoud

Het aspect Inhoud heeft betrekking op de eigenlijke auditelementen waaruit het auditobject bestaat. Om deze op een systematische wijze te kunnen identificeren is een raamwerk ontwikkeld vanuit vier invalshoeken: Doel, Functie, Gedrag en Structuur (DFGS-raamwerk). Elke invalshoek richt zich op het traceren van een specifieke verzameling objecten die auditelementen representeren. De invalshoeken houden het volgende in:

- Doel (waarom) – De bestaansreden van een proces of organisatie (onder andere visie, missie, doelstellingen, wetten en beleid).
- Functie (wat) – De sociale, organisatorische en technologische elementen die de intenties van het proces of de organisatie moeten realiseren (onder andere organisatorische- en systeemfuncties, taken en taakvereisten).
- Gedrag (hoe) – De manier waarop de onderkende functies, de toegekende taken en verantwoordelijkheden alsmede bevoegdheden aan uitvoerenden zijn georganiseerd (onder andere resources, actoren, objecten, interacties, activiteiten, toestanden, eigenschappen en historie).
- Structuur (hoe) – De manier waarop een organisatorische en personele structuur is vormgegeven (onder andere organisatiestructuur, businessstructuur en IT-architectuur).

Door toepassing van deze vier invalshoeken ontstaat als het ware een beschrijving van het auditobject in vier modellen. Bij het opstellen van een referentiekader worden deze auditelementen als het ware geprojecteerd op de lagenstructuur. Hoe dit precies werkt wordt beschreven bij het aspect Analysevolgorde.

## Vorm

Het aspect Vorm heeft betrekking op het formuleren van de auditprincipes of hoofdnormen, gerelateerd aan de geïdentificeerde auditelementen. De eenduidigheid en consistentie van de te formuleren auditprincipes worden bevorderd door een formuleringvoorschrift. Volgens dit voorschrift is een auditprincipe een uitdrukking waarin relaties tussen onafhankelijke en afhanke-

lijke variabelen systematisch worden beschreven. De onafhankelijke variabelen vertegenwoordigen het 'wat'- en 'wie'-aspect. De afhankelijke variabelen vertegenwoordigen het beoogde resultaat, met andere woorden, het 'waarom'-aspect. In feite gaat het hier om het gestructureerd beschrijven van actoren, de activiteiten die zij uitvoeren en de doelstellingen die daarmee worden beoogd.

Een belangrijk element daarbij is het actietype dat zich kenmerkt door een bepaalde categorie van werkwoorden. Deze actietypen kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdcategoryën, namelijk Directieven, Behabities en Verdictieven. Deze categoryën houden het volgende in:

- Directieven – Werkwoorden die te maken hebben met intenties, toekomstgerichtheid, het uitoefenen van macht, het geven van richting, motiveren, redenen om actie te ondernemen en het uitoefenen van invloed.
- Behabities – Werkwoorden met betrekking tot de houding en het gedrag van de mens en machines (informatiesystemen), het uitvoeren van acties en het brengen van veranderingen.
- Verdictieven – Werkwoorden als oordelen, uitleggen, schatten, evalueren en rapporteren.

Deze actietypen kunnen worden gerelateerd aan de eerder genoemde lagenstructuur in *figuur 1*.

## Analysevolgorde

De analysevolgorde beschrijft in welke stappen de lagenstructuur verder kan worden geanalyseerd. Het referentiekader wordt opgezet vanuit de laag Auditobject. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke eigenschappen van de laag zelf, namelijk de doelstellingen van de laag, abstractie, perspectief van de actor, risico's en actietypen. Na de analyse van de laag Auditobject, worden de auditelementen uit deze laag gekoppeld met auditelementen langs twee routes, enerzijds koppeling aan relevante beleidsaspecten en anderzijds koppeling aan relevante beheers- en managementaspecten. Bij het traceren van auditelementen wordt in beide gevallen een iteratief proces gevolgd. Deze twee analyses bevorderen de aspecten juistheid en compleetheit van de te betrekken auditelementen op zowel de beleids- alsook de beheersmatige laag.

## Ontwikkelstappen en toepassen hulpmiddelen

Hierna wordt een praktijkvoorbeeld uitgewerkt. Dit laat zien hoe de systematiek kan worden toegepast om te komen tot een referentiekader. In dit kader worden de volgende fasen doorlopen:

1. identificeren en clusteren auditelementen;
2. rangschikken auditelementen;
3. bewerken tot referentiemodel;
4. definitief formuleren hoofdnormen.<sup>2</sup>

In het praktijkvoorbeeld heeft de auditor de opdracht om een operational audit uit te voeren naar de problemen met de motoren en/of de ophanging die mogelijk de oorzaken zijn van een vliegtuigongeval. In dit kader heeft de auditor zich de volgende onderzoeksvragen gesteld: (1) wat is de onderhoudstoe-



Lagenstructuur	Doel invalshoek	Functie invalshoek	Gedrag invalshoek	Structuur invalshoek
Specifiek beleid	Beleid: beleid ten aanzien van vliegtuigonderhoud			
Auditobject		Proces: onderhoudsproces  Taken: onderhoudstaken  Taakvereisten: specificatie van onderhoudstaken	Actor: onderhoudsmonteurs en functionarissen  Object: onderhoudsrapportage  Toestand: onderhoudstoestand vliegtuig  Veiligheidseisen: vliegtuigonderdelen	Structuur: organisatiestructuur onderhoudsproces  Architectuur: technische documentatie
Specifieke control				

Figuur 2. Rangschikking van het geïdentificeerde auditelement Onderhoudstoestand en het onderhoudsproces

stand van het vliegtuig inzake de motoren en de ophanging voorafgaand aan het ongeval, en (2) zijn er mogelijk fouten gemaakt bij het onderhoud van het vliegtuig?

**Fase 1. Identificeren en clusteren van auditelementen**

Bij de aanvang van een audit wordt gebrainstormd en is de problematiek geanalyseerd om te komen tot identificatie van de relevante auditelementen. Voor het gemak zijn die reeds geclusterd in de categorieën zoals geïdentificeerd in het DFGS-raamwerk. Daarbij wordt veelal gestart met het gedragsmodel te beschrijven, in eerste instantie zonder rekening te houden met de lagenstructuur.

In de brainstormsessie kunnen bijvoorbeeld de volgende redeneringen worden gevolgd, uitgaande van het object van onderzoek, de ‘onderhoudstoestand’:

- Gedragsmodel – Vlak voor het ongeval had het vliegtuig een adequate onderhoudsstatus (toestand) anders had het geen luchtwaardige status gekregen. Voor het aansturen van het onderhoud en het daadwerkelijk uitvoeren van het onderhoud waren functionarissen en monteurs (actoren) verantwoordelijk. In dit kader zijn onderhoudsrapportages (object) opgesteld die een beeld moeten kunnen geven van de onderhoudstoestand. De vliegtuigonderdelen (onder andere de motor) zouden op dat moment aan bepaalde kwaliteitsaspecten moeten voldoen (veiligheidseisen).
- Functiemodel – Het onderhoud van het vliegtuig was procesmatig ingericht (proces). Binnen de processen werden onderhoudsactiviteiten (taken) uitgevoerd volgens specificaties (taakvereisten).
- Doelmodel – Binnen de processen werden taken uitgevoerd op grond van regelgeving voor onderhoud van vliegtuigen (beleid) dat stipuleert welk onderhoud, wanneer en op welke wijze moet worden uitgevoerd.

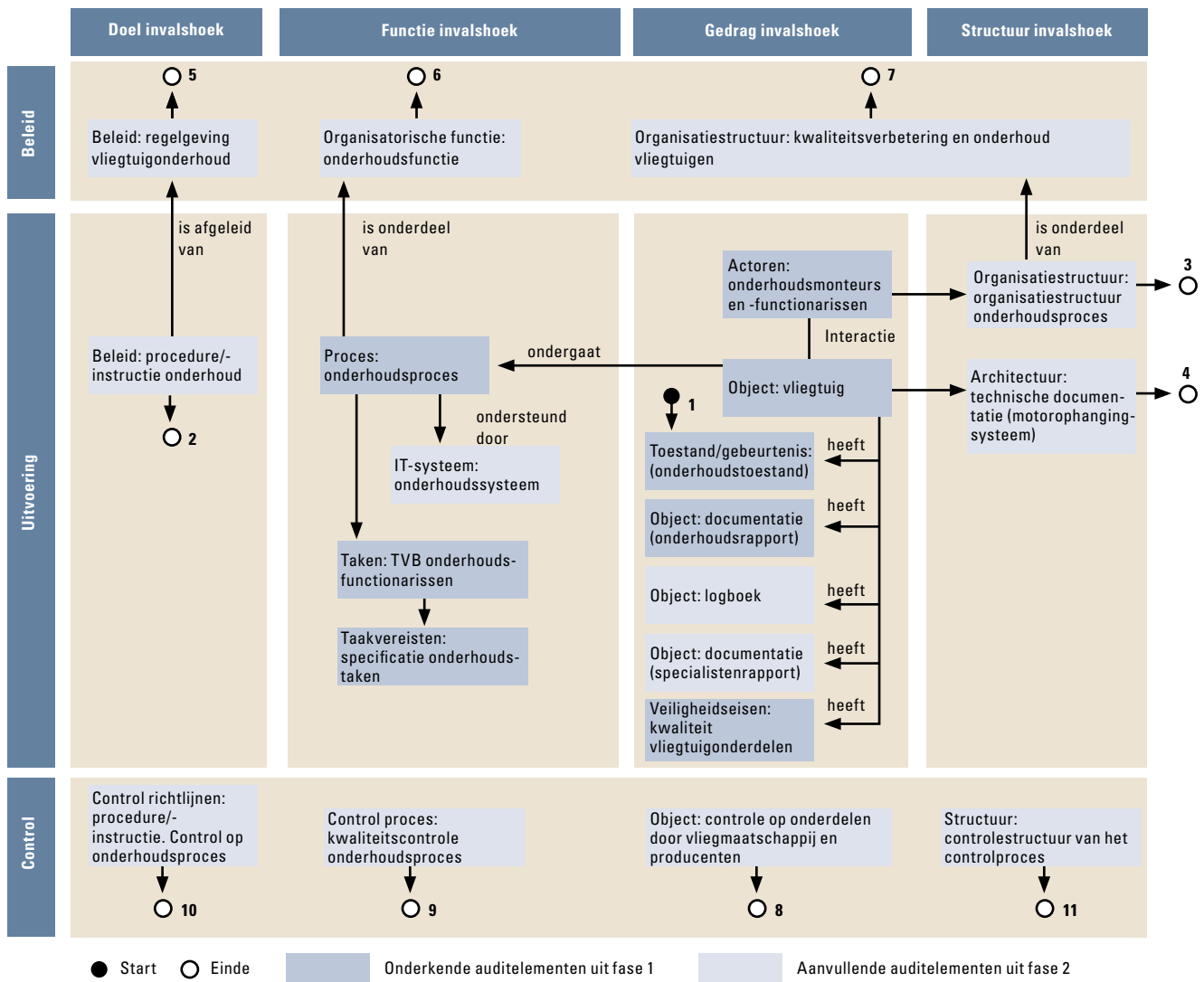
- Structuurmodel – De relaties tussen alle verantwoordelijken die in het onderhoudsproces betrokken waren, zijn vastgelegd in een organisatie- en coördinatiestructuur (organisatiestructuur). Het onderhoud van de vliegtuigonderdelen, zoals bijvoorbeeld de motorophanging, werd ondersteund door technische documentatie (technische architectuur).

**Fase 2. Rangschikken van auditelementen**

Bij het rangschikken worden de in fase 1 geïdentificeerde auditelementen vanuit de verschillende invalshoeken geplot op de verschillende lagen. Daarbij wordt rekening gehouden met de aspecten: de aard van de laag, de aard van de voorkomende actortypen en de bijbehorende werkwoorden (zie Vorm), de zogeheten actietypen die aan de lagen zijn verbonden. In *figuur 2* zijn de geïdentificeerde auditelementen uit fase 1 gerangschikt op specifieke lagen. De witte vlakken zijn een indicatie dat het referentiekader niet compleet is.

**Fase 3. Bewerken tot referentiemodel**

In deze fase vinden drie activiteiten plaats, te weten: (1) selecteren, (2) traceren en (3) aanvullen. In *figuur 3* worden de onderkende elementen uit de voorgaande fasen afgebeeld. In dit artikel worden gemakshalve slechts drie van de vijf lagen uitgewerkt; de algemene lagen blijven buiten beschouwing. In fase 3 wordt door middel van het iteratief proces elke laag geanalyseerd, zowel op basis van auditelementen uit het DFGS-raamwerk als op basis van de bijbehorende kenmerken van de laag, zoals doelstelling, abstractie, perspectief, risico’s en actietypen. Na fase 3 resulteert het referentiemodel zoals weergegeven in *figuur 3*. Duidelijk is dat daarmee het referentiemodel ten opzichte van *figuur 2* completer is geworden en de onderlinge relaties nadrukkelijk inzichtelijk zijn gemaakt. Daarmee is het referentiekader inhoudelijk rijker geworden zodat het de audit beter faciliteert.



Figuur 3. Overzicht van het referentiemodel

Het is belangrijk om op te merken dat voorts ook aanvullende elementen geïdentificeerd zijn. De aanvullende elementen hebben betrekking op het IT-onderhoudsysteem, specialistenrapportages omtrent de onderdelen en logboeken met vluchtgegevens. □

### Noten

1. Zie Tewarie voor een theoretische onderbouwing, 2010.
2. Voor het begrip van het functioneren van de methodiek is het niet nodig om de laatste fase in dit artikel te behandelen.

### Samenvatting

Het in dit artikel gepresenteerde SIVA-raamwerk biedt hulpmiddelen waarmee de auditor wordt ondersteund bij het effectief en systematisch construeren van referentiekaders. Enerzijds stelt de werkwijze een auditor in staat om de relevante auditelementen zorgvuldig te identificeren en omissies te voorkomen. Anderzijds biedt deze combinatie van hulpmiddelen de auditor de argumenten voor het adequaat selecteren van de auditelementen. Het SIVA-raamwerk is gebaseerd op de vier aspecten om een beschrijving van de werkelijkheid te maken: Structuur, Inhoud, Vorm en Analysevolgorde. Na toepassing van deze systematiek ontstaat een referentiekader. De systematiek is zeker in een complexe omgeving de moeite waard om expliciet te gebruiken.



Wiekram Tewarie werkt bij de interne accountantsdienst van UWV en schreef het proefschrift (bij de VU) *Model based development of audit terms of reference: a structured approach to IT auditing*, 2010.



Bob van Kuijck is verbonden aan SERUM Consultancy en ORANGE Executive Search. Vanuit LIME TREE Research & Education is hij betrokken bij onderwijs en onderzoek (VU en UVA) op het gebied van overtuigingskracht van auditprofessionals.

## Get Social. Online netwerken voor beginners

Jeanet Bathoorn • Scriptum • ISBN 9789055947423 • € 14,95



Wel eens gehoord van social media maar geen idee hoe het precies werkt en wat u ermee kunt? Bent u nieuwsgierig en wilt u ontdekken hoe u er effectief gebruik van maakt om online te netwerken? Dan hebt u het juiste boek te pakken. In *Get social* maakt u kennis met online netwerken zoals LinkedIn, Twitter en Facebook, maar ook met andere mogelijkheden om informatie online met elkaar te

delen zoals Flickr, Spotify, Foursquare en Prezi. In sneltreinvaart bent u up-to-date, weet u welke netwerksite en tools geschikt zijn voor uw doel en kunt u direct online aan de slag. Of u nu uw netwerk wilt vergroten of als ondernemer meer klanten of business wilt aantrekken, laat u inspireren en get social.

Jeanet Bathoorn beschrijft in *Get Social* op enthousiaste en vlot leesbare manier hoe social media voor ieder van ons van toegevoegde waarde kunnen zijn. Ze illustreert haar vele praktische tips met cijfers, citaten en voorbeelden van mensen die na lang aarzelen toch social media zijn gaan gebruiken en nu spijt hebben dat ze niet eerder zijn begonnen. Het boek is een aanrader voor iedereen die zich afvraagt wat te doen met social media en de eerste stappen wil zetten op het social-mediavlak.

## Code sociale media. Richtlijnen voor zakelijk gebruik

Charles Huijskens • Bertram + de Leeuw Uitgevers • ISBN 9789461560049 • € 14,95



Wat betekent het gebruik van social media nu precies voor uw bedrijf? Hoe voorkomt u social-mediaverschers waardoor uw bedrijf reputatieschade oploopt? Wat zijn de do's en don'ts? Social media nemen een enorme vlucht, zowel in het privé- als zakelijke leven. Stel u op de hoogte van de mogelijkheden, de kansen, maar ook van de gevaren en risico's. Stel

duidelijke richtlijnen op voor uw medewerkers, zorg dat u goed bent toegerust om een effectieve sociale mediastrategie uit te stippelen en daarmee het vertrouwen en de loyaliteit van zowel uw klanten als uw werknemers te waarborgen en zo de toekomst van uw bedrijf. *Code Sociale Media* laat met veel voorbeelden zien hoe het werkt.

## Online marketing. Strategie en tactiek

Jeroen Bertrams • Scriptum • ISBN 9789055947027 • €24,95



Het boek *Online marketing* helpt elke online marketeer om fors betere resultaten te realiseren. Of hij nu zelfstandig werkt of voor een multinational. Van ruim twintig vormen van online marketing zijn de belangrijkste tips en trucs beschreven. Daaronder zoekmachinemarketing, social-mediemarketing (Hyves, Twitter, YouTube, et cetera), affiliate marketing, e-mailmarketing, widgets, winvertising, crossmediamar-

keting en free publicity. Belangrijke basiskennis over soorten uitingen en slimme afrekenmodellen komt uitgebreid aan de orde. Gebruik het concrete stappenplan in dit boek en de gouden regels voor online marketing om een krachtige, samenhangende online-marketingstrategie te ontwikkelen. Van het genereren van bezoek tot en met optimale conversie op de eigen website. Met als uiteindelijk resultaat meer bezoekers tegen lagere kosten die maximaal converteren in loyale, winstgevende klanten.

# Nieuwe definitie internal auditing

Tijdens de presentatie van de resultaten van het onderzoek naar de naleving van de Corporate Governance

Code op 3 november 2012 suggereerde prof.dr. Hans Strikwerda een nieuwe definitie van internal auditing.

Dat leidde tot een even heftige als kortstondige discussie op LinkedIn.

T. van den Hof RO



De suggestie van Strikwerda voor een nieuwe definitie van internal auditing is de volgende: 'Internal auditing is een functie in de interne organisatie van de onderneming of instelling, die onafhankelijk van alle overige onderdelen en functies van de organisatie, in het belang van de onderneming respectievelijk instelling, tot taak heeft het aanpassingsvermogen van de organisatie met betrekking tot uitgangspunten, concepten en dergelijke te verhogen door betrokkenen te confronteren met hun verouderde routines, mentale en psychologische blokkades, cognitieve tekortkomingen en toeziet op een consistente implementatie van beoogde veranderingen.'

## Steen in de vijver

Kennelijk heeft Strikwerda met deze herziene definitie een steen in de vijver geworpen want vrijwel direct na de introductie ont-

spon zich een levendige discussie via de LinkedIn-groep van IIA Nederland. De discussie ging zowel over de inhoud van de voorgestelde definitie als de noodzaak voor een aangepaste definitie. Inhoudelijk werden elementen van de herziene definitie in de kern door verschillende discussiedeelnemers als aansprekend ervaren. Hierbij doelen zij dan op het aanpassend vermogen van de organisatie omdat de continuïteit van een organisatie daarvan afhangt. 'De alom bekende debacles bij bedrijven en instanties waar een hele in-control-statementstructuur was opgetuigd, vragen om een bredere kijk op internal auditing. Auditen enkel zien als het toetsen aan een norm is achterhaald omdat de normen van vandaag en gisteren geen garantie zijn voor effectieve werking in de toekomst. Ik denk dat Strikwerda dat (ook) bedoelt.'

## Gevoelig punt

Meerdere malen komt de vraag terug 'of het een motiverende uitleg is dat een auditor de auditee confronteert met zijn verouderde routines, mentale en psychologische blokkades en cognitieve tekortkomingen'. Strikwerda raakt hier wel een gevoelig punt. In wezen is dit wat auditors doen, een spiegel voorhouden en oorzaken van afwijkingen achterhalen. Hierin zit de combinatie van compliancegerichte activiteiten en activiteiten gericht op het verbeteren van de organisatie. De insteek van de veranderingen/verbeteringen is per speler in het GRC-veld verschillend. Of, zoals Bob van Kuijk aangeeft: 'Met een nieuwe definitie verander je de inhoud van het vakgebied nog niet. In mijn beleving – maar ik kan natuurlijk niet voor iedereen spreken – hielden we ons als internal auditors al bezig met de psychologische en sociologische aspecten van organisaties. Daarnaast bepaalt het management in organisaties in belangrijke mate waar de internal auditor voor zal worden ingezet. Als een beroep wordt gedaan op de organisatiekundige inzichten (onder andere lerende organisaties) zal de auditor daar gehoor aan moeten kunnen geven.'

De organisatie waar een auditor actief is, bepaalt dus mede de insteek waarmee een auditor op pad gaat. De definitie van internal auditing moet die ruimte dus bieden.



**Meerwaarde leveren**

Dan komt de vraag naar boven of die ruimte niet al in de huidige IIA-definitie van internal auditing voldoende aanwezig is. De huidige definitie biedt volgens menig deelnemer voldoende ruimte: ‘Internal audit is een onafhankelijke, objectieve functie die zekerheid verschaft en adviesopdrachten uitvoert om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van de organisatie te verbeteren. De internal auditfunctie helpt de organisatie haar doelstellingen te realiseren door met een systematische, gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van risicomangement, beheersing en governance te evalueren en te verbeteren.’ De vraag is dan ook relevant waarom er een nieuwe definitie voor internal auditing geformuleerd zou moeten worden.

De nieuwe definitie van Strikwerda wordt in veel reacties niet gezien als een verbetering ten opzichte van de bestaande IIA-definitie van internal auditing. Argumenten die hierbij aangehaald worden zijn dat de definitie niet voldoet aan een aantal kwaliteitscriteria: kort, voor iedereen begrijpelijk, meerdere disciplines omvattend, voldoende breed, niet onnodig ingewikkeld, gemakkelijk uit te leggen, dekt de lading, et cetera. Het onderscheidende vermogen van de internal auditfunctie komt in de nieuwe definitie onvoldoende uit de verf.

teitscriteria: kort, voor iedereen begrijpelijk, meerdere disciplines omvattend, voldoende breed, niet onnodig ingewikkeld, gemakkelijk uit te leggen, dekt de lading, et cetera. Het onderscheidende vermogen van de internal auditfunctie komt in de nieuwe definitie onvoldoende uit de verf.

**En nu?**

De steen ligt in het water, de rimpels lijken uitgefaseerd en de discussie uitgewoed. Is het input voor de vaktechnische commissie van het IIA? In ieder geval begint de LinkedIn-discussiegroep wat tot leven te komen. Wie gooit de volgende steen? □

Ton van den Hof is redactielid van *Audit Magazine* en werkt bij Finext Risk als specialist op het gebied van Internal Audit en riskmanagement.

Berichten kunt u mailen naar [iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl)



Personalia

Wie	Uit dienst	In dienst van
Prof.dr. P.A.M. Diekman RA	KPMG Advisory nv	Saudi Arabian Basic Industries Corporation
R.W. Rijntjes RA RO	SNS Property Finance bv	SNS Bank Zakelijk
Drs. B.L.E. van Hof RA RO	Roveg Fruit bv	Credit Agricole Deveurope (consumerfinance)
Drs.ing. H.A.L.E. van Denzen RE CIA	Nv Nuon Energy Int. Audit	KPN
W.J.A. van Erven RO	Interpolis	Achmea
Drs. P. Padhye	Yacht	Start People Uitzendbureau
Drs. R.J.A.C. Jansen RO	Ministerie van Defensie	Atos Origin bv
H.A.E. Osinga RA RO	KS profile bv	Eclips Interim Management
Drs. J. van der Vinne MSc. RE RO	Deloitte Accountants bv	Ernst & Young
Drs. F.J. Pranata RA CIA CFSA	Jefferson Wells bv	Protiviti
M. Aukema RE EMITA	Achmea Internal Audit	Friesland Bank nv
J.R.J. Mulder EMIA RO	Rotgert Mulder Consultancy	Eno
Drs. J.A.P. Bakx RE	Achmea-GARS	CZ
Drs. B.N. Ridenberg RO	Dienst Regelingen ministerie LNV	Hogeschool Windesheim
S. Pots-Zukik	ING divisie Wholesale Nederland	ING Groep (AM)
A.M. Cholewinska MSc	KPN	De Nederlandse Spoorwegen nv
Drs. E. Dircks	AuditMatch	NS Corporate Audit
Drs. A.J.G. Driessen RO CIA	KPMG	PwC Business Assurance Services
W. Weggemans RO		SNS REAAL
M.J.A. van der Heijden MMC RE		DQ Consultancy
drs. J.H. van Gilst MFE		DSM nv
J.H.M. Janssen		Loyalis Maatwerkadministraties bv
E.A.M. Anel		Royal Bank of Scotland (AM)
Drs. F.H. Minkenberg RA		Rabobank Nederland
Drs. K.T. van Gessel		Ministerie van Defensie
O. Kutnova		Ernst & Young
O.C.V. Vlad		The Royal Bank of Scotland (AM)
G. Eszter MSc ACCA		ING Groep
S. Leupen		ASML Nederland bv (AM)
N. van der Laan		ASML Nederland bv (AM)
G.W. Schuurman Bsc		Mizuho Corporate Bank Nederland nv
Dr. C.D. Knoops		MAB
A.F. Eugenio		Fresh Del Monte Produce Inc.
K. Gürpınar		Rabobank
E. Heemstra		SVC Compliance bv
N.R.M.J. Laan		ASML Nederland bv (AM)
J. Vrzal		Ernst & Young
A. Achten		Akzo Nobel Nederland bv
J.R. Zuijderhoff RA		ABN Amro Bank nv (gr)
K. Karathanasis		Deloitte bv
M. Kagunda CISA		Lyondell Chemie Nederland bv (gr)
I. Laurier MSc		ABN Amro Bank nv
Mr.drs. M.D.M.D.M. Spierings		ABN Amro Bank nv

# Announcing 2012 Standards Exposure

The International Internal Audit Standards Board (IIASB) of the IIA. The proposed revised Standards will have a 90-day exposure period from February 20, 2012, to May 20, 2012.



### Purpose for the Exposure

The proposed changes include the following topics:

- Clarifying the responsibilities of internal auditors, the Chief Audit Executive (CAE) and the internal audit activity for conforming with the Standards.
- Increasing focus on the Quality Assurance and Improvement Program requirements and clarifying ways in which conformance may be achieved.
- Clarifying the CAE's role to communicate unacceptable risk.
- Explicitly requiring timely adjustments to the internal audit plan for changes.
- Increasing coverage of risks to the achievement of strategic objectives.
- Adding more examples of functional reporting to the board.

For access to the exposure instructions and online survey please visit [www.iaa.nl](http://www.iaa.nl).

## Kick-off: de essentie van auditing

De groep IIA Young Professionals (IIA YP) organiseerde op 23 januari jl. in Utrecht een debatavond over de toekomst van het vakgebied Internal Audit. Aan de hand van een aantal kritische stellingen gingen zo'n vijftig enthousiaste auditors met elkaar en met Arie Molenkamp en Leen Paape in discussie. Ellen Dircks (voorzitter IIA YP): "We fungeren als platform voor Young Professionals en zo'n avond als deze is daar uitermate geschikt voor. We kregen veel enthousiaste reacties. Mensen vinden het leuk om elkaar te spreken en met elkaar van gedachten te wisselen over de ontwikkelingen in het vakgebied. We organiseren dit jaar meer interessante activiteiten. Houd daarom de website van het IIA goed in de gaten of sluit je aan bij onze LinkedIn groep IIA Young Professionals."

## Algemene Ledenvergadering

Op donderdag 5 april 2012 vindt de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (ALV) plaats. IIA is te gast bij TNT Nederland in het TNT Centre aan de Taurusavenue 111 in Hoofddorp. De vergadering is van 15.00 uur tot circa 18.00 uur en wordt afgesloten met een borrel. De agenda en de notulen vindt u op het besloten deel van de website van IIA.

## Bestuurswisselingen IIA en SVRO

In verband met het aangekondigde vertrek van Sander Weisz, Arjen van Nes en Joop van Gennip uit het bestuur van IIA, is de functie van voorzitter van het IIA sinds 1 januari 2012 overgenomen door Michel Kee (voorheen secretaris). Karin Hubert heeft de taak van penningmeester op zich genomen en Dion Veldhuyzen vervult de rol van secretaris.

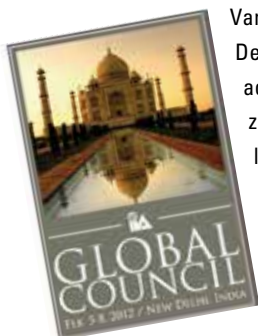
### Actievere rol

Het Algemeen Bestuur (AB) wil een actievere rol in de vereniging gaan spelen. Om deze ambitie verder vorm te geven is het AB voornemens de ALV instemming te vragen het AB uit te breiden. Het AB heeft voor de vacatures in totaal vijf bestuurskandidaten op het oog. Naast de voordracht door het bestuur is elk lid bevoegd om zich tot twee weken voor de ledenvergadering kandidaat te stellen, indien deze voordracht wordt gesteund door ten minste tien gewone, RO- en/of ereleden.

### Bestuur SVRO

Arjen van Nes en Sander Weisz vervullen tot de ALV de rollen van respectievelijk voorzitter en penningmeester van SVRO. Dion Veldhuyzen (huidige secretaris SVRO) zal na de ALV de taak van voorzitter van SVRO overnemen. De functies van secretaris en penningmeester zullen dan overgenomen worden door twee nieuwe bestuursleden.

## Global Council in Delhi



Van 5 tot en met 8 februari 2012 vond de Global Council van IIA plaats in Delhi, India. Het doel van deze council was om het bestuur van IIA Global te adviseren over de richting van IIA Global en over mondiale onderwerpen, zoals certificering en de beroepsnormen. Ruim honderd deelnemers uit 55 landen waren aanwezig. IIA Directeur Hans Nieuwlands vertegenwoordigde IIA Nederland.

Naast een aantal plenaire sessies werd in twaalf discussiegroepen gesproken over:

- het bevorderen en naleven van de IIA-gedragscode;
- het mondiale platform voor de profilering van het beroep (advocacy);
- de nieuwe definitie van Internal Auditing;
- het wegnemen van knelpunten bij de naleving van de IIA Standaarden;
- een nieuw besturingsmodel van IIA Global.

De resultaten van de discussiegroepen worden teruggekoppeld naar de betreffende task forces en internationale commissies.

## Kwaliteit Audit ASR goedgekeurd

Voorzitter Marcel Bongers van het IIA Nederland College Kwaliteitstoetsing overhandigde op 25 januari jl. het kwaliteitscertificaat aan Bernhard de Vries, directeur Audit ASR. Hiermee wordt bevestigd dat Audit ASR voldoet aan de in Nederland algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening (IIA, Koninklijk NIVRA en NOREA).

Het is goed dat het management en de medewerkers van ASR weten dat de bij hen uitgevoerde audits voldoen aan de kritische eisen van de beroepsorganisaties. Voor financiële instellingen is het tevens van belang te weten dat deze eisen parallel lopen aan die van de toezichthouders.

Bernhard de Vries: "Ik wil benadrukken dat het voor het aanzien en de professionaliteit van de internal auditor van groot belang is om de auditfunctie periodiek extern te laten toetsen. Ook voor het auditteam zelf is het van belang om vast te stellen of wordt voldaan aan de eisen die anno 2012 aan audit worden gesteld. De toetsing door het College van Kwaliteitstoetsing wil ik dan ook van harte willen aanbevelen!"

Voor meer informatie kunt u terecht op [www.iaa.nl/vaktechniek](http://www.iaa.nl/vaktechniek)



Marcel Bongers (I) overhandigt het kwaliteitscertificaat aan Bernhard de Vries.

## Activiteitenkalender

### Maart

- 15 Seminar Leiderschap en loyaliteit
- 21-22 Training Introductie IT auditing
- 22 Bijeenkomst Commissie Individuele Dienstverleners – Het Nieuwe Werken
- 29-30 Training Quality Assurance Review

### April

- 3-4 Training Tools & techniques for the new auditor in charge
- 5 Algemene Ledenvergadering IIA Nederland
- 5 Seminar Internal Audit als business partner
- 12 Seminar Overtuigende auditprofessionals
- 17 CIA examentraining 2012
- 17 Training Professioneel Kritische Instelling
- 24 CIA examentraining 2012
- 19 Seminar Projecten – de menselijke factor
- 19-20 Training Control & risk self assessment: facilitation skills
- 23 Seminar Tunnelvisie in de auditmethodologie
- 26 Seminar Frauditing en integriteitsmanagement

### Mei

- 2 Training Professioneel Kritische Instelling
- 8 CIA examentraining 2012
- 9-10 Training De auditor in gesprek
- 11 Seminar Process mining voor Internal Audit managers
- 15 CIA examentraining 2012
- 22 CIA examentraining 2012
- 24-25 Training Beginning auditor tools & techniques
- 29 CIA examentraining 2012
- 31 Training Beginning auditor tools & techniques

### Juni

- 1 Training Beginning auditor tools & techniques
- 7-8 Training Leiderschap bij misleiding
- 11-12 Training Administratieve Organisatie (AO), klassiek en modern!
- 13 Seminar Process mining voor Internal audit managers of directeuren van Small Audit Shops
- 13-14 Training Auditen van soft controls
- 19 Training Professioneel kritische instelling
- 25-26 Training Administratieve Organisatie (AO), klassiek en modern!

## Seminar

Op dinsdag 29 november 2011 organiseerden de opleidingen Executive Internal Auditing Programme (EIAP) en Amsterdam IT-Audit Programme (AITAP) gezamenlijk het seminar 'Social media en de internal- en IT-auditor'. Prof.dr. Edo Roos Lindgreen sprak over de groeiende populariteit van de diverse social media en de daarmee gepaard gaande groei in de kans op fraude en misbruik van gegevens die via deze media gedeeld worden.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

## Buluitreiking

Zeventien studenten mochten op 28 oktober 2011 in het gebouw van de Amsterdam Business School hun bul in ontvangst nemen. Na een introductie door Associate Programme Director Reinier Kamstra en een presentatie door Sander Weisz namens het IIA, waren

de studenten aan de beurt. Iedere student lichtte kort de inhoud van zijn/haar scriptie toe, waarna ze het felbegeerde document mochten tekenen en overhandigd kregen. De bijeenkomst werd afgesloten met een groepsfoto en een feestelijke borrel waar de afgestudeerden

samen hun familie, vrienden, collega's, een enkele scriptiebegeleider en de medewerkers van de opleiding het glas hieven. Scripties die met een acht of hoger, worden binnenkort gepubliceerd op de website van het IIA.

Tijde Akse  
Brechtje Anthonisse  
Annemieke van de Beek  
Cees van Buuren  
Gertjan Dekker  
Reinier Dijkstra  
Kick Geels  
Dennis de Greef

Variabele beloning van de CAE: variabele beloning in relatie tot onafhankelijkheid en objectiviteit  
Strategie en projecten. Het ontwerpen en testen van een methode om de aansluiting van projecten op de strategie te toetsen  
Auditing the compliance function with a standard audit program. Is it possible or not?  
Naar een passend control framework voor het bestuur van het hbo: een reflexie op de governance van de sector  
De mogelijke rollen van internal audit bij een ISAE 3402 project  
De adviesrol van de internal auditor. Van algemene voorwaarden naar op maat gesneden richtlijnen en handvatten  
Het Audit Committee: bewaker onafhankelijkheid Internal Audit functie?  
Internal Governance van gemeenten. Wanneer is de gemeente in control? Het begin van een referentiekader voor de gemeentelijke internal auditor  
Van vakmanschap naar verbinding. Een hulpmiddel voor de internal auditor  
Sociale netwerkanalyse als gereedschap van de internal auditor. Een verkenning van toegevoegde waarde  
De strategiekaart als management control systeem voor internal audit: onderzoek naar de mogelijke bijdrage van de strategiekaart als management control systeem aan de kwaliteit van de interne beheersing van internal audit departments  
The effect of sequential heuristics and experience in internal audit  
De internal auditor en fraudebeheersing. Een casestudy naar Société Générale over de toegevoegde waarde van internal audit bij fraudepreventie en -detectie  
Lines of defense: een studie naar de samenwerking tussen internal audit, risk management en compliance bij banken  
(On)bekend maakt (on)bemind? Het imago van de internal audit functie  
Governance & strategisch management: de auditor en de doelstellingen van de organisatie  
Does the usage of organizational change method increase the success of risk management implementations? A case study research

Jules van Leijden  
Robert Jan van Leijden  
Gijs Majoor

Violaine Paresi  
Brian Ridenberg

Indira Sam-Sin  
Sun Sim  
Wouter Weggemans  
Jessie Yung



Foto: Hamme Nijhuis

V.l.n.r. achterste twee rijen: Kick Geels, Jules van Leijden, Indira Sam-Sin, Reinier Dijkstra, Gijs Majoor, Annemieke van de Beek, Brian Ridenberg.  
V.l.n.r. voorste twee rijen: Wouter Weggemans, Sun Sim, Violaine Paresi, Brechtje Anthonisse, Robert Jan van Leijden, Tijde Akse, Dennis de Greef, Cees van Buuren. Niet op de foto: Gert Jan Dekker, Jessie Yung.

## Seminar 26 april 2012

Het eerstvolgende seminar vindt plaats op 26 april 2012. Het thema is 'Heuristiek en de internal auditor; ofwel ruis in de oordeelsvorming van de internal auditor'. In 2011 rondde Violaine Paresi een afstudeeronderzoek af over heuristieken. Zij is begeleid door docent Bob van Kuijk die zelf onderzoek verricht naar de oordeelsvorming van professionals. In het seminar gaan zij in op de factoren die deze ruis in de oordeelsvorming kunnen veroorzaken en de wijze waarop wij ons daar als auditors tegen kunnen wapenen.  
Locatie: Universiteit van Amsterdam.  
Aanmelden kan via [eiap@uva.nl](mailto:eiap@uva.nl).





## Voorlichtingsavonden

Op woensdag 21 maart en 6 juni 2012 vinden vanaf 19.00 uur ESAA-voorlichtingsavonden plaats.

Voor het programma en de aanmelding zie [www.esaa.nl/voorlichtingsavond](http://www.esaa.nl/voorlichtingsavond).

## Buluitreiking Internal/Operational Auditing en IT-Auditing

Afgelopen najaar studeerden 41 studenten aan de opleidingen I/OA en ITA af. Van hen waren er 23 aanwezig op de buluitreiking op 22 november 2011. Onder belangstelling van ruim honderd aanwezigen ontvingen zij hun bul uit handen van de program directors Gert van der Pijl en Ron de Korte. Als afsluiting spraken de voorzitter van het curatorium, Lex van der Drift, en Rianne Scheepers (een van de afgestudeerden), de aanwezigen toe.

## Prof. dr. Mark van Twist wetenschappelijk directeur Internal/Operational Auditing



Prof.dr. Mark van Twist (1966) is per 1 januari 2012 benoemd als wetenschappelijk directeur van de Internal/Operational Auditing-opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Van Twist wordt onder andere verantwoordelijk voor de wetenschappelijke kwaliteit van de opleiding, het inbrengen van nieuwe wetenschappelijke kennis in de diverse onderdelen van de opleiding en het stimuleren en entameren van praktijkgericht onderzoek. Ron de Korte vervult de rol van zakelijk directeur voor zowel de Internal/Operational Auditing- als de IT-Auditing-opleiding en zal zich, naast de algemene leiding, meer gaan richten op de aansluiting met de auditpraktijk, de marktpositionering en business development.

De aanstelling van Van Twist als wetenschappelijk directeur betekent inbreng van een grote dosis onderwijs- en praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek in de opleiding. Gecombineerd met Van Twists ruime ervaring in de publieke sector bouwt de opleiding hiermee haar ambities verder uit om als auditopleiding zowel de private als de publieke sector te bedienen. De kracht van deze combinatie geeft studenten een goede basis om in beide sectoren en in de volle breedte van het (internal) auditvakgebied te kunnen worden ingezet.

### Cv Mark van Twist

Na afronding van zijn studies bedrijfskunde en bestuurskunde promoveerde Van Twist op een onderzoek naar de reorganisatie van de rijksdienst aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ten tijde van zijn promotieonderzoek was hij tevens ambtelijk secretaris van de Commissie-Wiegel, die in opdracht van de Tweede Kamer adviseerde over staatkundige en bestuurlijke vernieuwing. Ook werkte hij in die tijd als freelance journalist voor enkele vakbladen op het terrein van bestuur en beleid. Later was hij onder meer als universitair hoofddocent verbonden aan de faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft en zakelijk directeur van een Delfts Interfacultair Onderzoekscentrum op het terrein van de infrastructuur- gebonden sectoren. Vervolgens werd Van Twist directeur van een dochteronderneming van de Berenschot Groep die zich specifiek richtte op het management van complexe projecten. Ook aanvaardde hij een benoeming als buitengewoon hoogleraar op het gebied van publiek-private samenwerking bij de faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. Van Twist is op dit moment hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, buitengewoon lid van het college van de Algemene Rekenkamer en decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

## Inschrijving kopjaren

De kopjaren gaan in augustus 2012 van start met een precourse. Deze precourse wordt gegeven op 29, 30 en 31 augustus en op 5 en 6 september 2012. Aansluitend starten de colleges begin september. RE's, RA's (tot en met het theoretisch examen), RC's en CPC's kunnen instromen in het kopjaar van de opleiding Internal/Operational Auditing, dat betekent dat de studie in één jaar kan worden afgerond. RO's en RA's kunnen vergelijkbaar instromen in het kopjaar IT-Auditing. RC's en CPC's kunnen worden toegelaten tot het kopjaar IT-Auditing na afronding van een efficiëntieprogramma op het gebied van Auditing en Informatiemanagement.

Voor meer informatie: [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of bel met Miranda Snel, tel.: 010-4082437.



Het is vrijdagochtend negen uur 'sharp'. Tijd om kennis te maken met de nieuwe voorzitter van het IIA: Michel Kee. Hij werkt die dag thuis. Even snel op voorhand de social media checken. Hé, hij heeft in Wormer op school gezeten, zo leer ik van Schoolbank.nl. Ik ben benieuwd wat hem zakelijk, privé en bij het IIA bezighoudt.

# Michel Kee – nieuwe voorzitter IIA

Drs. R.H.J.W. Jansen RO

Michel Kee introduceert zichzelf als een 'niet-standaard' RA. In het jaar van George Orwell (1984) start hij zijn carrière bij KPMG. Al snel ervaart hij de intrinsieke behoefte om over muurtjes heen te kijken en zich te verbreden. Hij ontwikkelt naast zijn rol als externe auditor interesse in consultancy. Het zakelijke 'uitstapje' naar Aruba betekent een mooie kans voor verbreding en samenwerken met andere disciplines.

Terug in Nederland landt hij eerst in de nieuw opgezette marktgroep Financiële Dienstverlening waar crossfunctioneel werken hoog in het vaandel staat. Daarna verkent hij de mogelijkheden bij Nolan Norton, toen nog onderdeel van KPMG en actief op het terrein van business en IT strategy consulting. De riskmanagement en internal auditpraktijk lonkt steeds meer en hij trekt het opzetten van deze nieuwe praktijk eind vorige eeuw. Na een adviesopdracht bij Heineken, ruilt hij – na zestien jaar in 2000 – KPMG in voor de wereldberoemde bierbrouwer en betreedt hij daardoor het vak van internal auditor. Verandermanagement vormt voor hem het hoofdthema, want hij stuit daar als 'bouwer' op verschillende weerstanden in de organisatie bij het vormgeven van riskmanagement en Internal Audit.

### Kruispunt

Hij ziet zichzelf opnieuw op een kruispunt staan in het jaar 2009. Doorgaan met internal auditing, maar dan wel elders, gezien de 'houdbaarheidsdatum' of verder gaan in financieel management? Hij kiest voor het laatste en voor de uitdagingen bij TNT. Vooral het sterk internationale expressbedrijf trekt hem aan. Na de splitsing van TNT gaat hij verder met het expressbedrijf. Het momentum is daar om verandering door te voeren in de afdeling en de toegevoegde waarde te vergroten. Hij ziet zichzelf echt als businesspartner en versterkt vooral het alignment van de afdeling met het operationele management, de strategie en de belangrijkste risico's van het bedrijf.

### Hart voor Internal Audit en het IIA

Michel Kee was al langer verbonden aan het INTAC, het voormalige NIVRA-overlegorgaan Interne Accountants (beter: internal auditors). Daar was hij onder andere betrokken bij de pluriforme adviesgroep Corporate Governance. Hij heeft dat als belangrijk

werk ervaren omdat het NIVRA destijds geconsulteerd werd door de monitoringcommissie Corporate Governance. Hij vond het belangrijk iets te doen voor het vakgebied en de samenwerking met het IIA neer te zetten. Internal auditing moest nadrukkelijker op de kaart worden gezet. Vandaag de dag is er nog veel werk aan de winkel.

### Volmondig ja

Na twee termijnen bij INTAC werd hij gevraagd voor het Algemeen Bestuur van het IIA. Daar heeft hij volmondig 'ja' tegen gezegd. Zijn hart lag al langer bij het IIA. Niet lang daarna gaven Sander Weisz, Arjen van Nes en Joop van Gennip aan te willen stoppen met hun werkzaamheden voor het Dagelijks Bestuur. Vervolgens is besloten het Dagelijks Bestuur samen te voegen met het Algemeen Bestuur, waardoor een breder en actiever bestuur is ontstaan.

Kee heeft de handschoen opgepakt als voorzitter in een bestuur waar met meer schouders en meer focus goede stappen vooruit kunnen worden gezet. De nieuwe strategie van het IIA zal op de Algemene Ledenvergadering worden besproken: 5 april 2012 bij TNT Express in het TNT Centre aan de Taurusavenue 111 te Hoofddorp. Noteer alvast in de agenda! In de tussentijd worden commissies en stakeholders geconsulteerd. Ook de IIA-leden worden van harte uitgenodigd om hun mening te geven over de nieuwe strategie. Naast de ledenvergadering wordt daarom ook een aparte sessie georganiseerd voor de leden om samen de discussie aan te gaan. Zorg dat je erbij bent!

### En verder...

Naast zijn drukke werkzaamheden voor zijn werkgever in Hoofddorp is hij gelukkig getrouwd, vader van drie kids (10, 12 en 14 jaar) en gek van mountainbiken en racefietsen. Breda vormt een fantastische uitvalsbasis om mooie tochten te maken. Hij voelt zich dan ook stukken jonger dan de 49 jaren die hij inmiddels op de teller heeft staan. We gaan nog veel horen van Michel Kee!

Ronald Jansen werkt bij KPMG Advisory, Risk Consulting en is redactielid van *Audit Magazine*.

# Hunt for the truth

Dr. J.R. van Kuijck\*

Op zondag 18 september 2011 bracht het NOS Journaal op prime-time het nieuwsitem dat de werksfeer bij het Centraal Orgaan voor Asielzoekers (COA) verziekt was en er een angstcultuur heerste. Dit alles door het functioneren van een dictatoriale directeur, Nurten Albayrak. Bovendien zou Albayrak een te dure dienstauto hebben aangeschaft en had zij een salaris boven de Balkenendenorm. Het beeld van een graaiende despoot ontstond. In de dagen daarna werd gemeld dat zij ook minister Leers verkeerd zou hebben geïnformeerd over haar salaris. Albayrak werd daarop eind september op non-actief gesteld, hetgeen zij ook na een kort geding in oktober niet ongedaan kon maken.

Opmerkelijk was de uitspraak dan ook van het gerechtshof in Den Haag op 10 januari 2012 waarin werd bepaald dat Albayrak weer aan het werk kon per 1 maart 2012. Ook was de reactie van de minister aangaande het salaris mogelijk niet correct. Op 13 januari 2012 schreef advocaat Ferdinand Grapperhaus – advocaat en Kroonlid van de Sociaal Economische Raad – in *de Volkskrant* een reactie naar aanleiding van de uitspraak. Onder de kop ‘NOS Journaal had Albayrak al berecht’ betichtte hij de NOS ervan zonder nuance vage beschuldigingen aan het adres van directeur Albayrak te hebben opgeblazen tot een megaschandaal. En dat alles om de kijkcijfers te boosten, zapklaar opgediend en zonder toepassing van hoor en wederhoor. Tot slot betoogde hij dat dit een vorm is van ‘trial by media’ en dat Albayrak nooit meer een eerlijke kans zal krijgen zich te kunnen verantwoorden.

Marcel Gelauff – hoofdredacteur van NOS Nieuws – reageerde 17 januari 2012 in dezelfde krant geïrriteerd op het artikel van Grapperhaus. Hij stelde op zijn beurt dat Grapperhaus zonder de feiten te kennen de NOS al veroordeelde. In het vervolg van het artikel trachtte hij aan te tonen dat de NOS grondig onderzoek had gedaan en ruim voorafgaand aan de uitzending het COA, alsmede Albayrak nadrukkelijk gevraagd had te reageren. Helaas had men geweigerd te reageren op de beschuldigingen. Daarop had de redactie besloten om de misstanden bij het COA aan het licht te brengen.

Op 17 januari 2012 reageerde Albayrak prompt met een klacht tegen de NOS bij de Raad voor de Journalistiek omdat de NOS haar professionele en persoonlijke reputatie zou hebben geschaad.

Ook loopt er nog een onderzoek bij het COA naar het werkklimaat en de bestuurscultuur. Ten tijde van het schrijven van dit artikel is het resultaat van beide onafhankelijke onderzoeken nog niet bekend.

Maar als onafhankelijke toeschouwers blijven wij vertwijfeld achter en vragen ons af wat er aan de hand is. Wie moeten wij geloven? Wat is de waarheid? Wat denken we van Nurten Albayrak als ze ergens anders een functie bekleedt? En kunnen we nog onbevangen naar het NOS Journaal kijken?

Het uitgangspunt voor alle toeschouwers is dat we te maken hebben met een informatie-asymmetrie. En alle betrokken partijen hebben een belang om vanuit hun eigen invalshoek de zaak te belichten. En er geldt ook nog eens ‘not what is seems.’ Daarbij zijn hoor en wederhoor, grondig bronnenonderzoek, een afweziging maken tussen goed en fout en de timing van het naar buiten brengen van de resultaten allemaal ingrediënten voor een goede ordeelsvorming. De rol van de auditor lijkt daarom vaak op die van een rechter. En die is af en toe niet te benijden!



\* Actief in Serum Consultancy ([www.serum.nl](http://www.serum.nl)), Orange Executive Search ([www.orangesearch.nl](http://www.orangesearch.nl)) en Lime Tree Research & Education ([bvk@limetree-research.nl](mailto:bvk@limetree-research.nl)).

# Finding the right balance?



The world is changing rapidly. The continuously changing risk environment requires executives to look at risk from a new perspective. They cannot afford any other surprises. They need assurance that systems are working effectively. Today is the moment for executives to find the right balance and direction for the future.

A partnership with Deloitte enables you to supplement your organization's capabilities with our expertise and experience to optimize your risk management and internal audit function. This provides you a balanced and objective assurance over your organization's key risks and responses to the issue driven requirements of your key stakeholders.

Hence you can take rewarded risks and preserve value creation through assurance plans that provide the right combination of compliance, risk management and opportunity development.

For more information, please contact Wim Eysink or Marcel van Raan, Deloitte Enterprise Risk Services  
+31 (0)88 288 9711