

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR
NUMMER 1 2019 JAARGANG 18

THEMA
Geld

Het spel en de knikkers

Cryptovaluta

Verdwijnt contant geld
helemaal?

IIA Quality Assessment Review

**veel ervaring
veel toegevoegde waarde**



www.fsvriskadvisory.nl

COLOFON

Audit Magazine wordt uitgebracht namens het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland) en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO)

Bijdragen kunnen worden gemaild naar auditmagazine@iia.nl

Redactie

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)
Naeem Arif EMIA RO
Sander Diks CIA
Liane van Eerde MSc
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Petra Hamm-van Bodegraven MSc CPsA
Drs. Margot Hovestad RO
Drs. Huub van Hout RA CIA
Bas de Jong MSc RA
Jip Olierook MSc RO CIA
Raymond Wondergem MSc RO
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO



Nederland

E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl, www.iia.nl



Stichting Verenigde Operationeel Auditors

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

De Nederlandse Associatie (DNA)
Miranda de Haan
info@denederlandseassociatie.nl
tel.: 030-2271677

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Senefelder Doetinchem

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement aanvragen bij het IIA.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd (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.

© 2019 De Nederlandse Associatie (DNA)
Postbus 1100 3980 DC Bunnik
ISSN: 1570-856X

Rubriek Van de redactie

Money money money

Poen, slappe was, flappen, doekoe, 'money makes the world go round', 'cash is king', pecunia, slijk der aarde... Geld heeft zich genesteld in onze taal en is alom vertegenwoordigd. Uit de 'weetjes' die u verderop in dit nummer aantreft, blijkt dat contant geld op zijn retour is en dat crypto currencies aan een – zij het ietwat hobbelige – opmars bezig zijn. Nieuwkomers knagen aan de fundamenten van de traditionele banken: fintechs en big data-organisaties komen steeds nadrukkelijker in beeld als financieel dienstverlener. Veel verandert dus rondom geld, maar wat blijft is het grote belang. Financiële onderwerpen staan ook in 2019 voor veel auditors op de agenda.

U raadt het al, dit nummer van *Audit Magazine* staat in het teken van geld. We belichten het onderwerp vanuit verschillende invalshoeken en laten collega's en experts op het gebied van geld aan het woord. Zo leest u over de auditfunctie binnen Holland Casino, de veranderingen binnen Koninklijke Munt, het Meldpunt Ongebruikelijke Transacties en belichten we crypto currencies.

En omdat geld alleen niet gelukkig maakt, vindt u in dit nummer ook een interview met Ruud Veltenaar, keynotespreker op het IIA Congres 2019, over de klimaatcrisis en de oplossingen voor deze crisis. We interviewden de voorzitter van IIA Global, Richard Chambers, en spraken met hem over zijn visie op het internal auditvak. Ook in dit nummer de primeur van een nieuwe vaste rubriek: AM onderzoek. In deze rubriek duikt de redactie in waardecreatie, met een pleidooi om er anders naar te kijken. En benieuwd wie onze nieuwe redactieleden zijn? Petra Hamm-van Bodegraven, Liane van Eerde en Bas de Jong stellen zich in dit nummer aan u voor.

Wij wensen u veel leesplezier met dit allereerste nummer van 2019!

De redactie van *Audit Magazine*



THEMA: Geld



Het spel en de knikkers

Auditor zijn bij Holland Casino – waar per jaar 5,8 miljoen mensen een gokje wagen – klinkt spannend, maar is het dat ook? Jazeker, aldus Michel Zwart, manager internal audit. **Pag. 6**

Verdwijnt contant geld helemaal?

De afgelopen vijf jaar verdwenen in Nederland achthonderd geldautomaten. Is contant geld nog wel van deze tijd? En wat is hierin de rol van Travelex, specialist op het gebied van vreemde valuta? **Pag. 12**

Cryptovaluta's?

Bitcoin, Ripple, ethereum, bitcoin cash, EOS: de wondere wereld van cryptovaluta. Waar je zelfs digitale katten mee kunt aanschaffen voor 170.000 dollar. **Pag. 10**



Auditing 2.0: process mining in interne audit

De onderzoeksmethode process mining wordt door internal auditors nog maar weinig gebruikt. Hoog tijd voor een kennismaking. **Pag. 36**

“Key imperatives for the future”

Vorig jaar november was IIA Global President en CEO Richard F. Chambers in Nederland. *Audit Magazine* sprak met hem over zijn visie op het internal auditvak. **Pag. 48**



Crisis die groter is dan wijzelf

Een interview met Ruud Veltenaar, keynotespreker op het komende IIA Congres, over de transitie van onze wereld naar een volgende fase in onze beschaving. **Pag. 42**





PSD2 – breekijzer voor banken

In 2019 wordt de Europese Richtlijn betaaldiensten in Nederland ingevoerd. Dan moeten banken concurrenten toegang geven tot betaalrekeningen. De opmaat voor een fundamentele verandering in het bankwezen. **Pag. 16**

1 jaar, 63 fte, 400.000 ongebruikelijke transacties

Witwassen, terrorismefinanciering: de Financial Intelligence Unit (FIA) heeft als hoofdtaak ongebruikelijke transacties nader te onderzoeken. Een gesprek met relatiebeheerder Sonja Corstanje-Maaskant. **Pag. 20**

Weetjes over geld

Wist u dat wanneer je alle eurobiljetten in omloop achter elkaar legt er een lint ontstaat dat 75 keer om de aarde past? Dat, en nog veel meer weetjes over geld. **Pag. 23**

Nieuw bij de politie: het in control statement

Voor het eerst is bij de politie over het jaar 2018 een in control statement afgegeven. Hoe verliep de totstandkoming hiervan? **Pag. 54**

Welkom in de positief emotionele staat van de auditee

PES en NES, ofwel: positief of negatief emotionele staat. Hoe vorm je gesprekken met auditees om naar waardevolle, onderzoekende dialogen? **Pag. 60**



De rijksbegroting: wie bewaakt eigenlijk de schatkist?

We willen allemaal de beste zorg, goede wegen, een lage pensioenleeftijd. Hoe werkt het huishoudboekje van ons land? **Pag. 24**



“Steeds meer transacties worden elektronisch verricht”

Dat zegt Bert van Ravenswaay, CFO van Koninklijke Nederlandse Munt. Een interview over het belang van kwaliteit, risicomanagement en productontwikkeling. **Pag. 28**

Psychologie op financiële markten

Hoe kun je gedragswetenschap inzetten voor goed functionerende financiële markten? En hoe kan de internal auditfunctie hierbij helpen? **Pag. 32**

Rubrieken

- 11** Van het bestuur
- 19** De stelling
- 35** AM onderzoekt
- 41** Column Mark van Twist
- 46** PAS op de plaats: Brayn Alibaks
- 53** Even voorstellen
- 58** De overstap: Marc Winter
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Laszlo Nagy

■ Geld
■ Achtergrond
■ Internal Audit

Thema
Tekst Sander Diks CIA
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO
Beeld NFP Photography





Het spel en de knikkers

Hoe spannend is het om auditor te zijn bij Holland Casino en welke onderwerpen bepalen de agenda voor de auditors van Holland Casino? Gaat het alleen maar over geld of zijn ook andere zaken van belang? *Audit Magazine* sprak hierover met Michel Zwart, manager internal audit van Holland Casino.

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: internal auditor zijn bij Holland Casino klinkt spannend, maar is dat het ook?

“Jazeker! Toen ik veertien jaar geleden koos voor Holland Casino, deed ik dat omdat het mij leuk leek om in zo’n mysterieuze en avontuurlijke omgeving te werken. Ik kan beamen dat mijn gevoel van destijds ook klopt. Werken bij Holland Casino is echt anders dan bij een financial. De primaire processen van Holland Casino zijn uniek, die vind je niet terug in de typologie van Starreveld! Ook het werken in de casino’s is echt speciaal. Nu ik er al een tijd rondloop is het voor mij meer en meer een gewoon bedrijf geworden, maar in de kern blijft het natuurlijk bijzonder. De auditors, net als de andere werknemers van Holland Casino, mogen overigens zelf geen gokje wagen in Holland Casino. Dus aan de speeltafel zul je mij niet vinden.”

Wat is het spannendste dat je hier hebt meegemaakt als auditor?

“Eigenlijk maak je elke audit wel iets bijzonders mee. Zeker als je de audits op locatie in principe van acht uur ‘s ochtends tot drie uur ‘s nachts kunt uitvoeren. Maar het spannendste dat ik heb meegemaakt is dat we tijdens een verrassingscontrole in een casino een leeg compartiment van een kluis aantreffen waarbij het volstrekt onduidelijk was wat er was gebeurd. Je kunt je mijn verbazing vast voorstellen toen die kluis open ging.”

Hoe ziet de internal auditfunctie van Holland Casino er uit?

“Het team bestaat momenteel uit vier auditors, het is de bedoeling om volgend jaar uit te breiden naar zeven tot acht auditors. We voeren operational, compliance en IT-audits uit waarbij de nadruk op operational audits ligt. Ook verzorgen we in een aantal gevallen de quality assurance bij projecten. We doen weinig financial audits en voeren maar beperkt ondersteunde werkzaamheden uit ten behoeve van de jaarrekeningcontrole. Je merkt overigens dat de accountant het lastig vindt dat de primaire processen binnen Holland Casino zo specifiek en uniek zijn, daarom heeft audit een rol in het challenges van de management letter van de accountant.

De internal auditfunctie (IAF) van Holland Casino is een echte derdelijnsfunctie maar dit is niet altijd zo geweest. De internal auditfunctie is rond het jaar 2000 namelijk ontstaan vanuit de AO/IC-afdeling. In de beginperiode was de IAF daarom nog een meer op interne controle georiënteerde afdeling, terwijl we nu assurance leveren aan de directie en het audit committee en we IIA-gecertificeerd zijn. We hebben dus flinke stappen gezet.”

Over...

Michel Zwart begon in 2004 als auditor bij Holland Casino en is sinds 2010 manager internal audit en verantwoordelijk voor de IAF van Holland Casino. Hiervoor werkte hij in de openbare accountantspraktijk.

Holland Casino in vogelvlucht

Holland Casino heeft 14 vestigingen verdeeld over de regio’s Noord en Zuid en een hoofdkantoor in Hoofddorp. In totaal werkten er in 2017 2708 fte. Over 2017 bedroegen de bruto-baten: € 639,2 miljoen en werd er een resultaat gerealiseerd van € 98 miljoen (voor vennootschapsbelasting). Het aantal bezoeken bedroeg 5,8 miljoen en de gemiddelde besteding per bezoek was € 109.

Welke ontwikkeling heeft de IAF van Holland Casino doorgemaakt?

“We komen uit de tijd dat audits te weinig toegevoegde waarde leverden voor de business. De onderzoeken die we deden en de aanbevelingen die daaruit voortvloeiden, kregen op een gegeven moment een nogal terugkerend karakter. Dit was voor ons de aanleiding om kritisch naar onze aanpak te kijken. Waar we voorheen voornamelijk procesaudits deden waarbij we in een aantal weken op verschillende vestigingen naar één proces keken, doen we nu veel meer integrale audits. Hierbij kijken we op één locatie of afdeling op het hoofdkantoor naar de belangrijkste processen en de belangrijkste aspecten die de control environment beïnvloeden. Hierdoor kunnen we de insteek van de audits beter afstemmen op de specifieke situatie van de betreffende locatie, waardoor we meer toegevoegde waarde kunnen leveren. Inmiddels weten we ons mannetje wel te staan en zijn we een serieuze gesprekspartner voor het audit committee, directie en management. Het zegt iets over de mate waarin we in de loop van de jaren zijn gegroeid. Ook al ging dat niet over een nacht ijs.”

Hoe ziet de governance eruit bij Holland Casino?

“Holland Casino heeft sinds 1976 – als enige aanbieder – een vergunning voor kansspelen. Dit monopolie is gereguleerd via de Wet op de kansspelen (Wok). Ook heeft Holland Casino de Corporate Governance Code waar mogelijk overgenomen. Dit zijn in mijn optiek twee belangrijke pijlers voor de governance van Holland Casino. Holland Casino heeft een raad van bestuur en een raad van commissarissen met een audit committee. De leden van het audit committee hebben een diverse achtergrond met wortels in zowel de politiek als internal auditing. Ik rapporteer rechtstreeks aan de CEO en het audit committee. Hiërarchisch hangt de IAF onder de CEO. Het three-lines-of-defense model is ingericht en biedt de basis voor het interne beheersingsraamwerk. De tweede lijn binnen Holland Casino bestaat uit een kleine riskafdeling van twee personen en een afdeling Legal & Compliance die uit vijf personen bestaat. Daarnaast is er een brede afdeling Security & Responsible Gaming die zich niet alleen bezighoudt met het preventiebeleid kansspelen (PBK) maar ook met de veiligheid binnen de casino’s, compliance met de Wok en de Wet ter voorkoming van witwassen en financiering van terrorisme (Wwft) en fraudegevallen. Deze afdeling heeft zowel mensen op het hoofdkantoor als in de vestigingen.”

Hoe is de relatie met de tweede lijn?

“De relatie is goed en daar waar nodig weten we elkaar te vinden. Je merkt dat het three-lines-of-defense model binnen



Holland Casino goed werkt. Recentelijk hebben we als IAF een adviesopdracht uitgevoerd naar het risk-management-proces. De uitkomsten zijn goed ontvangen en hebben mooie aanknopingspunten opgeleverd voor de riskafdeling om zich verder te ontwikkelen. Een van de belangrijkste ontwikkelpunten voor deze afdeling is om het operationele riskproces meer te koppelen aan het strategische riskproces.”

Welk toezicht bestaat er vanuit de overheid en in hoeverre heeft de IAF met de toezichthouder te maken?

“Toezicht wordt uitgeoefend door de Kansspelautoriteit (Ksa) en DNB waarbij de Ksa een veel grotere rol heeft dan DNB. De Ksa heeft in 2016 het toezicht op naleving van de Wwft overgenomen van DNB voor wat betreft speelcasino’s.

bouwprojecten van de casino’s. Daarnaast zijn er een aantal thema’s die onveranderd belangrijk zijn en blijven. Zo is het tegengaan van gokverslaving belangrijk voor Holland Casino. Het preventiebeleid kansspelen keert, mede gezien het maatschappelijk belang hiervan, periodiek terug op onze auditkalender. Naast de audits voeren we jaarlijks ook een aantal verrassingscontroles uit op de fysieke geldvoorraad in de vestigingen.

Ieder kwartaal voeren we een risk assessment uit en op basis hiervan bepalen we of het auditjaarplan moet worden bijgesteld. Zo blijven we qua thema’s aangesloten bij de meest

“Het tegengaan van gokverslaving is onverminderd belangrijk voor Holland Casino”

De Ksa heeft nog geen keuze gemaakt of ze gebruik willen maken van het werk van de IAF. Hierover wisselen we momenteel met de Ksa van gedachten.”

Wat zijn de belangrijkste thema’s voor de IAF van Holland Casino?

“Kijkend naar het auditplan voor 2019, dan is de general data protection regulation (GDPR) echt een hot topic. Het is ook een van de strategische thema’s binnen Holland Casino. In 2016 hebben we een nulmeting uitgevoerd en een adviesrapport uitgebracht, gevolgd door een aantal memo’s van onze hand om de belangrijkste aandachtspunten in kaart te brengen. Andere thema’s zijn Wwft en de nieuw-

actuele ontwikkelingen. Aanpassingen gebeuren overigens altijd pas na goedkeuring door de raad van bestuur en het audit committee.

Als organisatie worden we steeds meer datagedreven. Dat betekent dat wij moeten meegroeien in het kennis opdoen van data-analyse en het toepassen daarvan. Ik voorzie dat operational audit steeds meer geïntegreerd wordt met IT-audit. Ook het toetsen van soft controls en het uitvoeren van een diepere oorzakenanalyse zijn thema’s waarop we zullen investeren, zodat we ons als IAF nog meer ontwikkelen naar de rol van trusted advisor.” <<

Cryptovaluta's

Bitcoins, u heeft er vast wel eens van gehoord. 's Werelds eerste en bekendste cryptovaluta's, waarmee zonder tussenkomst van een bank of beheerder wereldwijd kan worden betaald. Nou ja, op steeds meer plaatsen dan. Maar wist u dat er nog veel meer cryptovaluta's bestaan?

Volgens CoinMarketCap (www.coinmarketcap.com) zijn het er op het moment van dit schrijven zelfs meer dan 2000 cryptovaluta's, met een totale gezamenlijke waarde van ongeveer \$132 miljard. Audit Magazine zette de vijf grootste cryptovaluta's op een rij (zie *kader*).

In de kinderschoenen

De (blockchain)technologie achter cryptovaluta staat nog in de kinderschoenen. Zo slagen hackers er met enige regelmaat in netwerken binnen te dringen, fluctueert de waarde van cryptovaluta's enorm en ontbreekt toezicht. Toch is het niet ondenkbaar dat we er binnen afzienbare tijd allemaal gebruik van maken.

Ondertussen kunt u werkelijk steenrijk worden door in cryptovaluta te beleggen. Velen gingen u voor. Echter, voordat u nu enthousiast een account opent bij Kraken, Poloniex of een andere exchange, toch even een waarschuwing. De waarde van uw belegging kan fluctueren. In het verleden behaalde resultaten bieden geen garantie voor de toekomst. Zo verloren beleggers die eind 2017, op het hoogtepunt van de cryptobubbel, instapten tot 90% van hun inleg. Tegelijkertijd, 'buy low and sell high' is een onder beleggers geveleugeld mantra. Ik wens u veel wijsheid toe! <<



Bitcoin (BTC): \$ 65.331.499.158

Bitcoin is een virtuele munt waarmee betalingen kunnen worden verricht. Op 12 januari 2009 werd de eerste bitcointransactie uitgevoerd. De waarde van de bitcoin is sindsdien enorm gestegen. In 2010 kocht een bitcoinfan twee pizza's voor 10.000 BTC. Diezelfde bitcoins waren eind 2017, op het hoogtepunt van de cryptobubbel, ruim \$ 195.000.000 waard. Ja, u leest het goed: \$ 19.500 per BTC!



Ripple (XRP): \$ 14.388.351.241

Ripple is een betalingsnetwerk waarmee financiële instellingen wereldwijd transacties richting elkaar kunnen uitvoeren. Hoewel niet verplicht, kunnen zij de gelijknamige virtuele munt (XRP) gebruiken om deze transacties af te wikkelen. Het maakt de afwikkeling vele malen sneller en goedkoper. XRP wordt uitgegeven door Ripple Labs en is, in tegenstelling tot veel andere cryptovaluta, dus centraal gereguleerd. 11 van de 100 grootste banken wereldwijd zijn inmiddels aangesloten op het Ripple-betalingsnetwerk, waaronder Bank of America en Santander.



Ethereum (ETH): \$ 13.886.837.730

Ethereum is naast een digitale valuta ook een decentraal applicatieplatform. Zo draait het spel CryptoKitties op het ethereum-netwerk. CryptoKitties zijn digitale katten die je met ethereum kunt aanschaffen.

Iedere kat heeft zijn eigen prijs. En ze zijn niet goedkoop. Zo ging er ooit een kat van de hand voor 600 ETH (destijds zo'n \$ 170.000). Maar dan heb je ook wat. Namelijk, een digitale kat die luistert naar de naam Dragon...



Bitcoin cash (BCH): \$ 2,649,556,711

Bitcoin cash is een valuta die ontstond op 1 augustus 2017 als afsplitsing van de originele bitcoin (BTC). En hier ging een ware digitale veldslag aan vooraf waarvan ik u de technische details zal besparen. De BCH-blockchain is nagenoeg identiek aan de BTC-blockchain, maar heeft een andere blok grootte. Hierdoor kan bitcoin cash meer transacties in kortere tijd bevestigen.



EOS (EOS): \$ 2,326,269,031

EOS is het eerste decentrale besturingssysteem waarop blockchainapplicaties kunnen worden uitgevoerd. Deze applicaties kunnen dankzij EOS veel gemakkelijker worden ontwikkeld. EOS biedt namelijk alle standaardelementen voor een blockchainapplicatie. Hierdoor kan iedereen die een dergelijke applicatie wenst te ontwikkelen zich volledig focussen op de werking ervan, zonder het blockchainwiel opnieuw uit te hoeven vinden. Snapt u het nog?

(Totale waarden per 01-01-2019)



Van het bestuur

Onze vereniging kan niet zonder de inzet van vrijwilligers, op dit moment ruim 85. En ik benadruk het op deze plaats graag: deze vrijwilligers zijn goud waard voor het IIA! Met ingang van dit jaar heeft het IIA voor het eerst in vijf jaar de contributie moeten verhogen. Zonder de inzet van de vrijwilligers was deze verhoging al eerder gekomen. Dit is echter niet de enige reden waarom ik de bestuurs- en commissieleden dankbaar ben dat ze hun kostbare tijd ter beschikking stellen. Juist de energie en inspiratie die uitgaat van vakgenoten die in teamverband bezig zijn met de ontwikkeling van het vak, is voor onze vereniging onbetaalbaar.

In 2018 heb ik als bestuurslid diverse IIA-overleggen en -bijeenkomsten voorbereid en bijgewoond. Daarnaast verwerkte ik ruim 3800 e-mails in mijn IIA-mailbox; gemiddeld zo'n tien per dag. Ik probeerde laatst de voorzitter van de auditcommissie van de onderneming waar ik werk uit te leggen waarom ik – naast mijn drukke baan – tijd en energie steek in het IIA. Het antwoord is simpel. Het is de magie van het samen met andere auditors najagen van doelen en wellicht ook de 'arrogantie' om te denken dat onze inzet verschil maakt. Maar bovenal de mogelijkheid om lekker van gedachten te wisselen met en te leren van vakgenoten en door die gesprekken te worden geïnspireerd om iedere dag mijn beroep beter uit te oefenen.

Het thema van dit nummer, Geld, roept associaties op met Dagobert Duck en

zijn geldpakhuis. De risico's waren bekend, namelijk de drie boeven, en de beheersmaatregelen relatief eenvoudig en uiteindelijk altijd effectief. Helaas is de echte wereld gecompliceerder. Ook voor een chief audit executive wanneer deze er plotseling mee geconfronteerd wordt dat het budget voor de auditfunctie aanzienlijk wordt verminderd. Ik sprak de laatste maanden veel auditmanagers waar dit aan de orde is, helaas bij mij zelf ook. Vervolgens komt de vraag op of je als auditfunctie tegen een dergelijke reductie moet ageren, of zelfs je baan moet opzeggen als je vermoedt niet langer de assurance te kunnen leveren die je voor ogen had. Of dat je ook meerwaarde kunt bieden met minder middelen. Een paar jaar geleden werkten we nog met ruim dertig mensen en nu streven we naar een auditfunctie van achttien fte. Vanuit onze groepslidmaatschappen zie ik ook dat – op een enkele uitzondering na – de grotere auditfuncties in Nederland kleiner worden.

Zoals ook in de IIA IPPF-standaarden staat beschreven, dient het hoofd van de auditfunctie ervoor te zorgen dat de (voldoende) middelen effectief worden ingezet om het goedgekeurde plan uit te voeren. Maar hoeveel audits in een dergelijk plan dienen te zijn opgenomen, daarvoor bestaat geen vaste formule. Dat is namelijk afhankelijk van de risico's die de onderneming loopt, de kracht van de overige controlesystemen en -functies, de vraag of wettelijke taken uitgevoerd moeten worden, et cetera. Op zoek naar houvast kwam ik uit bij een artikel in het IIA-magazine

Tone at the Top van december 2018 met als titel 'Budgeting the Internal Audit Function: how much is enough?'. In dit artikel wordt gesteld dat je vanuit de audit universe de risico's in kaart moet brengen en aan de hand daarvan het auditplan moet uitwerken op basis van prioriteiten (risk based). Vervolgens leg je de auditcommissie de top vijf audits voor die je op basis van de huidige beschikbare middelen niet kunt uitvoeren. Samen met de auditcommissie bepaal je in hoeverre dat acceptabel is en kun je de vraag of 'wat nodig is voor een goede auditfunctie' iets concreter maken.

Dit sluit goed aan bij hetgeen Richard Chambers, CEO van IIA Global, stelde toen hij laatst in Nederland een presentatie gaf: "Internal Audit can audit anything, but not everything". Bij mij leidde deze exercitie overigens niet tot uitbreiding van het budget, maar wel tot een beter gevoel. Ik heb namelijk nu voor mijzelf helder wat de effecten zijn van de budgetbeperking en of dat voor mij persoonlijk acceptabel is.



Jantien Heimeel is voorzitter van het IIA.

Verdwijnt contant geld helemaal?

Contant geld. Wat is het belang ervan? En wat is de rol van Travelex hierin? Dat komt in dit artikel aan bod, evenals de werkzaamheden van de internal auditfunctie van Travelex op het gebied van contant geld en betalingsverkeer.

Regelmatig lezen we in de media dat contant geld gaat verdwijnen. Elke keer gaat het om dezelfde argumenten: betalen met de pinpas is handiger, sneller, veiliger en hygiënischer. Deze ontwikkeling begon bij de horeca, waar men vanuit hygiënisch oogpunt liever niet meer met contant geld in aanraking komt. Veel winkels volgden. Daarnaast is voor banken contant geld geen aantrekkelijke service, want contanten zijn voor banken vooral duur. De belangrijkste redenen hiervoor zijn dat contant geld moet worden vervoerd, geteld en bewaakt. Daarom is contant geld al uit de bankvestigingen verdwenen.

Verdwijnen pinautomaten

Risico's verbonden aan pinautomaten zijn ook hoog. De door plofkraak geteisterde pinautomaten beginnen langzaam maar zeker uit het staatsbeeld te verdwijnen. De afgelopen vijf jaar verdwenen in Nederland achthonderd geldautomaten. De grootbanken hebben recentelijk aangekondigd hun geldautomaten onder te brengen bij Geldservice Nederland (GSN) en alleen gebruik te gaan maken van een uniforme pinautomaat, de Bankomat. De verwachting is dat hierdoor de komende jaren een groot aantal pinautomaten gaat verdwijnen. Ook heeft in 2018 een flink aantal Nederlandse gemeenten contant geld uitgebannen. Je kunt daar alleen nog maar met een pinpas betalen voor een paspoort of rijbewijs. Zeer recent is betalen met contant geld voor de trein en in de bus ook niet meer mogelijk.

Meer digitaal minder chartaal

De hiervoor genoemde ontwikkelingen maken duidelijk dat de manier waarop we in Nederland betalen de laatste decennia drastisch is veranderd: meer digitaal en minder chartaal. Nieuwe technologieën maken steeds weer nieuwe betaaloplossingen mogelijk. Verdwijnt contant geld straks helemaal? De Nederlandsche Bank (DNB) waarschuwde onlangs in het rapport *Visie op betalen 2018-2021* voor een complete digitalisering van het betalingsverkeer. Van alle betalingen wordt nog maar 40% gedaan met contant geld. De verwachting is dat dit de komende jaren daalt richting de 20%. Hoewel het aantal contante betalingen afneemt,



heeft contant geld nog altijd een rol als betaalmiddel in onze samenleving, vindt DNB. Contant geld zal nooit helemaal verdwijnen en dan niet eens vanwege de grijze economie en haar behoefte aan anonieme betaalmiddelen, maar om de hierna beschreven vijf redenen.

1. Contant geld werkt altijd en overal

Iedereen kan contant geld gebruiken en accepteren. Je hebt er geen bankrekening voor nodig en je bent niet afhankelijk van technologie of een derde partij die de betaling afhandelt. Met bankbiljetten en munten kun je altijd betalen, ook wanneer er storingen zijn. Tevens heeft de helft van de wereldbevolking niet eens bankrekening. Ook in ons land zijn er nog altijd mensen die zijn aangewezen op contant geld, omdat ze, om welke reden dan ook, geen bankrekening hebben of daar niet bij kunnen. Daarnaast zijn er in Nederland mensen die om uiteenlopende redenen niet kunnen of willen betalen met een pinpas. Denk bijvoorbeeld aan daklozen, ongeletterden, visueel of verstandelijk gehandicapten en sommige ouderen. Een aantal van hen heeft vaak moeite met het onthouden van verschillende pincodes en voor deze mensen is contant geld essentieel.

2. Contant geld is veilig en betrouwbaar

In verhouding tot het aantal bankbiljetten dat in omloop is, is het aantal vervalsingen te verwaarlozen. Vergelijk dat eens met de toenemende risico's door cybercriminaliteit, zoals diefstal van creditcardgegevens en identiteitsfraude. Wanneer een digitaal betalingssysteem zoals pinnen of iDEAL wordt aangevallen of uitgeschakeld, is er bij het ontbreken van contant geld geen betaalmiddel om op terug te vallen. Dit kan een hele samenleving ontwrichten. Contant geld geeft de zekerheid dat een betaling kan plaatsvinden, ook als andere betaalmiddelen niet geaccepteerd worden of betaalapparatuur niet werkt.

Een ander punt is onze privacy: als alle transacties digitaal zijn en dus alles te volgen is, in hoeverre komt dan de privacy in het geding? Contant geld is een veilig betaalmiddel en anoniem.

Specialist en marktleider

Travelex is de specialist en marktleider op het gebied van vreemde valuta. Jaarlijks helpt Travelex 37 miljoen reizigers en verwerkt gemiddeld 70 miljoen transacties. Dit doet Travelex met meer dan 8900 werknemers verspreid over ruim 1500 vestigingen en ruim 1300 geldautomaten in 27 landen. De vestigingen bevinden zich vooral op luchthavens, treinstations en toeristische binnensteden. Travelex is opgericht in 1976 in het Verenigd Koninkrijk. Het hoofdkantoor bevindt zich in Londen. GWK Travelex, 100% dochter van Travelex Ltd., is een Nederlandse financiële instelling met een Wft-vergunning (Wet op het financieel toezicht). De onderneming is opgericht op 24 januari 1868. In 2018 is het 150-jarig bestaan gevierd.

3. Contant geld is efficiënt

Wereldwijd wordt er nog altijd het meest met contant geld betaald. Hoe efficiënt een contante betaling is verschilt per land, maar per saldo is contant geld de meest efficiënte oplossing voor kleine betalingen. En dat zijn nu net het merendeel van alle betalingen. Door innovatie is de efficiëntie van contant geld verbeterd, zoals de geautomatiseerde controle op echtheid van biljetten, het geautomatiseerd tellen van biljetten en de slimme geldautomaten die op afstand worden beheerd. Bankbiljetten zijn ook steeds veiliger en duurzamer. Tegelijk proberen wetgevers, samen met de financiële wereld, de efficiency van girale betalingen op hetzelfde niveau te brengen als contant geld. Die concurrentie tussen beide betaalmethodieken is goed. Het zorgt ervoor dat zowel contant als giraal geld zich blijven ontwikkelen.

4. Contant geld verbindt mensen

Contant geld is waarschijnlijk het enige betaalmiddel dat in de hele wereld wordt gebruikt. Het draagt bij aan sociale cohesie: ongeacht de sociale klasse, leeftijd of afkomst, iedereen gebruikt biljetten en munten. Landen gebruiken hun bankbiljetten om hun leiders of nationale erfgoed te promoten. Contant geld is daarmee een uiting van identiteit en soevereiniteit.

5. Contant geld, ook voor organisaties

Contant geld wordt niet alleen door particulieren gebruikt, maar ook door organisaties. Denk aan organisaties waarvan medewerkers veel reizen naar landen met een sterke focus op contante betalingen, zoals Afrika, Azië en Zuid- en Midden-Amerika. Ook de meeste rederijen die internationaal varen hebben contant geld aan boord, om in de vele havens die ze aandoen inkopen te kunnen doen. Ten slotte maken internationale artiesten en bands nog frequent gebruik van contant geld om bij concerten en optredens lokale kosten te kunnen voldoen.

Travelex

Travelex is de specialist en marktleider op het gebied van vreemde valuta en is, zoals mag worden verwacht van een financiële instelling, georganiseerd conform het three-lines-of-defense model. De eerste lijn bestaat naast de business, die eigenaar is van de processen, risico's en beheersmaatregelen, ook uit een verbijzonderde interne controle functie, retail operations. Retail operations voert namens de directie op basis van een risicogebaseerde planning controles uit op alle vestigingen van Travelex. Zij maken gebruik van een uitgebreid standaard controleprogramma. Het controleprogramma richt zich op zes risicogebieden: de bescherming van klanten en personeel, de bescherming van activa (geldvoorraad), naleving van wet- en regelgeving, bescherming van het merk Travelex, de naleving van de vereisten voor

gezondheid en veiligheid, en het voltooien van verplichte (compliance)trainingsmodules.

De tweede lijn bestaat uit de afdelingen compliance en risicomanagement met vertegenwoordigers in alle landen waar Travelex actief is. De derde lijn is de internal auditfunctie: Group Internal Audit (GIA).

Group Internal Audit Travelex

Group Internal Audit (GIA) bestaat uit 22 internal audit-professionals. Travelex is een wereldwijde organisatie met verschillende internationale toezichthouders, die in bepaalde landen eisen stellen aan de aanwezigheid van een in-country internal auditor. Daarom werkt GIA vanuit acht landen in vier werelddelen. Het managementteam van GIA is samengesteld uit zes mensen: de global director en vijf hoofden internal audit (HIA's). Deze HIA's hebben verschillende aandachtsgebieden:

- Drie HIA's hebben een geografische focus en hebben de wereldwijde activiteiten van Travelex onderling verdeeld.
- Eén HIA is samen met twee IT-auditors verantwoordelijk voor de audits van het IT-bedrijf van Travelex (information security and cyber security). De IT-auditors participeren daarnaast in de geïntegreerde audits van processen en entiteiten.
- Eén HIA voor projects & emerging risks assurance.

advertentie

Sprekers



Amba Zeggen



Anouschka Laheij



Bas van der Veldt



Erik Scherder

IIA Congres 2019 Intelligence & Impact

13 & 14 juni 2019 Flint Amersfoort



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

www.ia.nl/congres2019

Rol GIA en contant geld/betalingsverkeer

Gezien de aard van de activiteiten (wisseltransacties en internationaal betalingsverkeer) kent Travelex een hoog inherent risico op betrokkenheid bij het faciliteren van financieel-economische criminaliteit. Hierbij richten we ons vooral op de beheersmaatregelen ter voorkoming van witwassen van crimineel geld door onze klanten, financiering van terrorisme (Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme – Wwft) en het overtreden van de vereisten van de sanctiewet (Sw) bij versturen van geld naar het buitenland. In 2019 krijgt de implementatie van de vijfde EU anti-money laundering directive (AMLD 5) extra aandacht.

Bovendien is Travelex vanwege haar dienstverlening wereldwijd sterk afhankelijk van haar partners en leveranciers om haar klanten van dienst te kunnen zijn. Belangrijk voor contant geld is de afhankelijkheid van geldtransporteurs die het contante geld leveren aan onze vestigingen, geldautomaten en zakelijke klanten. Door afname van het gebruik van contant geld komen de geldtransporteurs financieel in de problemen, zoals recent bleek bij SecurCash. GIA



van de PSD2, de nieuwe Europese regels voor betaaldiensten, is een grote verandering die invloed zal hebben op hoe we betalen. Niet-financiële instellingen, zoals Apple, Google of nog onbekende startups, kunnen met de nieuwe regels makkelijker zelf betaaldiensten aanbieden.

De afgelopen vijf jaar verdwenen in Nederland achthonderd geldautomaten

besteedt daarom nadrukkelijk aandacht bij haar audits aan de risico's verbonden aan het gebruikmaken van partners en leveranciers. Hierbij valt te denken aan het testen van de beheersmaatregelen rondom contract- en SLA-management, de monitoring van de kwaliteit van de ingehuurd dienstverlener en back-up plans indien de dienstverlening door de leverancier (onverwacht) ophoudt.

Overige belangrijke auditonderwerpen GIA

Omdat de markt voor contact geld afneemt, krijgt giraal internationaal betalingsverkeer een dominantere plek in de Travelex-strategie. Dit betekent dat de aandacht van GIA verschuift naar een aantal andere belangrijke aandachtsgebieden, namelijk:

- *Technologische vernieuwing van het internationale betalingsverkeer* – Travelex investeert veel in technologische vernieuwing van het internationale betalingsverkeer. Deze vernieuwing wordt gerealiseerd door programma's en projecten. GIA wil zekerheid kunnen verstrekken over de beheersing van de risico's van de technologische vernieuwing binnen de organisatie door het auditen van deze programma's en projecten. Daarom heeft GIA besloten een MT-lid verantwoordelijk te maken voor project & emerging risk assurance.
- *Nieuwe wet- en regelgeving in het betalingsverkeer* – Voor de komende jaren wordt met name effect verwacht van de payment services directive 2 (PSD2) en vijfde EU anti-money laundering directive (AMLD 5). De invoering

- *Cyberweerbaarheid van Travelex* – De toenemende afhankelijkheid van digitale systemen maakt Travelex kwetsbaar voor cyberaanvallen. Deze aanvallen worden steeds geavanceerder en kunnen verschillende doelen hebben, zoals het verstoren van systemen of het stelen van vertrouwelijke informatie en geld. Vanwege de toenemende beschikbaarheid van klanten- en transactiedata nemen de risico's rondom de bescherming van privacy van klanten toe. Dit betekent dat GIA ook nadrukkelijk de naleving van de AVG beoordeelt.

Kortom, 2019 wordt opnieuw een interessant jaar voor de ontwikkeling van het gebruik van contant geld en voor Travelex in het bijzonder. <<

Bronnen

- https://www.dnb.nl/binaries/DNB_Visie-op-Betalen_tcm46-376439.pdf
- <https://www.securcash.com/blog/blog-waarom-contant-geld-niet-verdwijnt>
- https://nl.wikipedia.org/wiki/GWK_Travelex

Antoine van Vlodorp is hoofd internal audit Europe & Midden Oosten bij Travelex en secretaris van het bestuur van IIA Nederland.

PSD2 - breekijzer voor *banken*

Begin 2019 wordt de Europese Richtlijn betaaldiensten (Payment Services Directive, PSD2) in Nederland ingevoerd. Deze verplicht banken om concurrenten toegang te geven tot betaalrekeningen, mits de klant toestemming geeft. Dat is de opmaat voor open banking, een fundamentele verandering in het bankwezen.



Zonder harmonisatie van de interfaces blijven digitale platformen gescheiden en dat belemmert de groei van nieuwe diensten

PSD2 is de herziene versie van de Payment Services Directive (2007), het juridische fundament voor het girale betalingsverkeer in Europa. PSD2 is door de Nederlandse wetgever overgezet in het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht. De richtlijn regelt de rechten en plichten van de deelnemers, zoals wie als betaalinstantie mag optreden, het toezicht daarop, de voorwaarden rond betaaltransacties en de informatie daarover. PSD2 is verder uitgewerkt in vijf technische reguleringsnormen (regulatory technical standards, RTS) en zeven richtsnoeren (guidelines) voor toezichthouders en marktpartijen.¹

Toegang tot de rekening

PSD2 beoogt meer concurrentie, meer innovatie, meer veiligheid en een betere consumentenbescherming in het Europese betalingsverkeer. De belangrijkste vernieuwing ten opzichte van de Richtlijn uit 2007 is dat PSD2 banken verplicht om toegang tot de betaalrekening te geven aan nieuwe typen betaalinitiatie- en informatiedienstverleners (zogenoemde derde partijen) op voorwaarde dat de rekeninghouder daarmee instemt. Dit markeert een trendbreuk. Van oudsher hebben banken hun gelden, gebouwen en systemen zoveel mogelijk beschermd en beveiligd. Nu verplicht PSD2 – als een juridisch breekijzer – hen de retailbetaalsystemen open te stellen. Voortaan moeten de banken het contact met, en betaaldata van, hun klanten delen met de derde partijen, mits deze een vergunning hebben.

Derde partijen

Wat doen de derde partijen? Zij bieden de klanten van banken nieuwe diensten aan. Zo stelt een betaalinitiatiedienstverlener de rekeninghouder in staat om met een app of pc een betaalopdracht te geven aan zijn bank. Daarmee biedt PSD2 een alternatief voor iDEAL- of kaartbetalingen. Een rekeninginformatiedienstverlener levert de rekeninghouder real-time overzichten en analyses van zijn betaaltransacties vanaf een of meer bankrekeningen bij een of meer banken.

Nieuwe commerciële mogelijkheden

Daarmee creëert PSD2 kansen voor nieuwe partijen in het betalingsverkeer, onafhankelijk van de banken. Grote retailbedrijven, zoals winkel- of supermarktketens, of telecomproviders, zouden een betaalinitiatiedienst kunnen opzetten om hun eigen betalingsverkeer te regelen, eventueel in combinatie met het gebruik van betaaldata. In de zakelijke markt kunnen softwarehuizen beide diensten aanbieden, om daarmee het betalingsverkeer en andere financieel-administratieve taken van bedrijven nog beter te integreren. Het is ook mogelijk dat big-techbedrijven – zoals Amazon, Facebook, Google of Tencent – toetreden en rekeninginformatie gebruiken voor (betaal)data-analyse.

Banken anticiperen

Uiteraard zitten de meeste banken niet stil. Zij mogen de nieuwe diensten al op grond van hun bestaande vergunning verrichten. Met toepassingen zoals Grip (rekeninginformatie) of Tikkie (online betaalverzoeken), en spin offs zoals Payconiq (mobiel betalen) en Peaks (beleggen met wisselgeld), die de afgelopen jaren op de markt zijn gekomen,

hebben de Nederlandse banken vooruitlopend op PSD2 hun online positie versterkt. In dat licht heeft PSD2 al concrete effecten gehad, in elk geval in Nederland.

Open banking

De strategische betekenis van de nieuwe richtlijn reikt echter verder. PSD2 stimuleert het zogenoemde open banking. Meer en meer werken banken en nieuwe dienstverleners, vaak startups, samen in de ontwikkeling van innovatieve toepassingen voor internet en mobiel gebruik. Door uitwisseling van (zakelijke) data kunnen niet-bancaire en bancaire diensten volledig worden geïntegreerd. De mogelijkheden daarvoor zijn bijna eindeloos. Denk aan apps waarin producten (zoals auto's, huizen of elektronica) of diensten (vlieguren, concerten, festivals) worden aangeboden, onderling vergeleken, voorzien van financierings- of betalingsopties en eventueel een verzekering, en gekoppeld aan een loyalty scheme. Deze samenwerking betekent dat bancaire diensten in de toekomst meer en meer via digitale platformen of ecosystemen van samenwerkende dienstverleners zullen worden aangeboden.

Onbekend maakt onbemind

In dit perspectief zullen consumenten op langere termijn profiteren van de toenemende concurrentie, de verdergaande digitalisering en de innovaties die PSD2 teweegbrengt. Toch lijkt het gepast de verwachtingen op korte termijn wat te temperen. Bij het publiek zijn de richtlijn en wat zij beoogt nog nauwelijks bekend. Consumenten in ons land bijvoorbeeld zullen niet direct van iDEAL overstappen naar nieuwe, nog onbekende betaalinitiatiediensten. Over rekeninginformatiediensten zijn er zelfs grote zorgen over de bescherming van betaalgegevens en privacy. Daarbij speelt mee dat de grote big-techbedrijven betaalinstantie kunnen worden en rekeninginformatiediensten gaan verlenen. Dergelijke zorgen kunnen het potentieel van PSD2 belemmeren.

Internal Audit, Risk, Business
& Technology Consulting



HOE REALISEREN
ORGANISATIES TOEGEVOEGDE
WAARDE IN INTERNAL AUDIT,
RISK EN IT?

ZIJ BELLEN ONS!

Protiviti is onafhankelijk,
pragmatisch en internationaal.

Klanten vragen ons bij het combineren
van mensen, kennis en techniek. We zijn
daarin succesvol. Wilt u ook toegevoegde
waarde realiseren?

Neem contact met ons
op via +31 20 3460400
of via contact@protiviti.nl
protiviti.nl

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

Privacy en veiligheid

De Europese wetgever heeft hierop geanticipeerd en maatregelen getroffen om de veiligheid en privacy te waarborgen. De belangrijkste vereiste voor toegang in PSD2 is de toestemming van de rekeninghouder. Wie niet wil dat een derde partij toegang krijgt tot zijn rekening hoeft geen toestemming te geven. Verder dient elke betaalinstelling geregistreerd te zijn bij, of een vergunning te hebben van, DNB of een buitenlandse toezichthouder. Daarmee komen de derde partijen onder toezicht. Dat toezicht wordt zoveel mogelijk geharmoniseerd en verscherpt met de eerder genoemde RTS'en en guidelines. Betaalinstellingen en banken dienen aan verscherpte beveiligingsstandaarden voor toegang te voldoen. Daarenboven geldt vanaf mei 2018 de nieuwe Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), met strengere eisen aan de gegevensbescherming en hoge boetes voor partijen die zich niet daaraan houden.

Onvoldoende harmonisatie

Een tweede factor die het potentieel van PSD2 belemmert, is de geringe harmonisatie van de interfaces (voor toegang tot de rekening) tussen bank en derde partij. PSD2 en de desbetreffende RST beogen namelijk wel méér concurrentie en méér veiligheid, maar niet de harmonisatie van deze interfaces. Dat veronderstelt een zekere samenwerking tussen banken en derde partijen, maar die is tot nog toe onvoldoende gebleken. Hun belangen lopen immers niet parallel. Weliswaar zijn er inmiddels een aantal particuliere initiatieven in Europa voor standaardisatie van de interfaces, maar die zijn niet verplicht. Het gevolg is dat de nieuwe apps die startups ontwikkelen bankspecifiek zijn en niet zonder meer bij andere banken toepasbaar. Zonder verdergaande harmonisatie van de interfaces blijven de digitale platformen gescheiden en dat belemmert de groei van de nieuwe diensten. Het biedt bovendien kansen aan de big-techbedrijven, omdat die door hun grote omvang en slagkracht juist wel een internationale standaard kunnen neerzetten.

Tot slot

Al met al is PSD2 een belangrijke richtlijn. Zij regelt het girale betalingsverkeer, dat al vergaand is gedigitaliseerd. Zij zet deze ontwikkeling voort en biedt nieuwe kansen. Maar uiteindelijk gaat PSD2 over veel meer dan betalen. <<

Noot

1. Zie voor meer informatie ook www.dnb.nl/PSD2.



Een auditkalender zonder financiële onderwerpen deugt niet

Gerard Jong
Global head of Internal Audit Flow Traders bv

Eens Oneens

“Dit moet worden beoordeeld aan de hand van de IIA Standaarden. Daarin staat waar de internal auditfunctie aandacht aan moet besteden. De inleiding van de Standaarden spreekt in dat verband over ‘een reeks principiële en dwingende vereisten’, ‘kernvereisten’ en ‘een onvoorwaardelijk vereiste’. Van belang hier zijn de Standaarden 2120.A1 (risicomanagement) en 2130.A1 (beheersing): het evalueren van de betrouwbaarheid en integriteit van de financiële informatie. Maar óók Standaard 2010 (planning). De daarin genoemde risico-evaluatie kan heel goed leiden tot een internal auditplan zonder financiële onderwerpen dat ‘dik in orde’ is.”

Silvio Lambert Mendez
Internal auditor Achmea

Eens Oneens

“Het doel van de internal auditor is waarde toevoegen aan de organisatie. In overleg met het senior management en het bestuur dient derhalve een keuze te worden gemaakt hoe het nut van de internal auditfunctie kan worden gemaximaliseerd. Dit nut wordt verhoogd als bij het invullen van de auditkalender rekening wordt gehouden met de risico’s en processen die de strategie en de bedrijfsdoelstellingen kunnen beïnvloeden. Het hoofd van een internal auditfunctie dient daarom met een op de belangrijkste risico’s gebaseerd plan te komen. Dit plan hoeft daarbij niet per definitie financiële onderwerpen te bevatten.”

Gerwin de Vries RA CIA
Senior auditmanager bij ABN AMRO

Eens Oneens

“Zeker als met financiële onderwerpen ook die processen worden bedoeld die leiden tot mutaties in een (financiële) administratie of rapportage. De auditafdeling wil immers toegevoegde waarde leveren door bij te dragen aan het

verbeterpotentieel van het bedrijf, met focus op de opzet en werking van beheersmaatregelen. Dus ook de beheersmaatregelen rondom rapportages en zo kan het niet anders dan dat de processen worden opgenomen in de auditkalender (financiële operationele audits). Naast de verwachting van het eigen management dat de internal auditor deze processen beoordeelt, moeten we niet vergeten dat het tij is gekeerd en ook steeds meer toezichhouders en stakeholders vinden dat hier een rol is weggelegd voor de auditafdeling. Niemand zal het belang betwisten van de betrouwbaarheid van financiële informatie en van de processen die dat moeten waarborgen. Het is belangrijke sturingsinformatie en daarmee essentieel om te meten of bedrijfsdoelstellingen worden behaald. Ook als je het COSO-ERM-model erbij haalt, zul je al snel tot de conclusie komen dat je bijna niet om financiële onderwerpen heen kunt. En dit geldt zeker niet alleen voor financiële instellingen!”

Wilke Zijlstra
Internal auditor Icare Verpleging en Verzorging

Eens Oneens

“Internal Audit voegt waarde toe door de organisatie te helpen haar doelstellingen te realiseren, en is het meest van waarde wanneer de aandacht wordt gericht op risico’s die de grootste bedreiging vormen voor het behalen van deze doelstellingen. Integraal risicomanagement met een zo adequaat mogelijke weging van de risico’s staat idealiter aan de basis van de auditkalender. Afhankelijk van de interne en externe omgeving van de organisatie kunnen bijvoorbeeld strategische of operationele risico’s groter zijn dan de financiële risico’s, met als gevolg dat er uitsluitend niet-financiële onderwerpen op de auditkalender worden opgenomen.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

1 jaar, 63 fte, 400.000 ongebruikelijke transacties

Audit Magazine sprak met Sonja Corstanje-Maaskant van de Financial Intelligence Unit (FIU) over het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering en de rol van de FIU.

Wat is de FIU precies?

“De Financial Intelligence Unit-Nederland (FIU-Nederland) is op basis van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft) het enige en centrale meldpunt waar meldplichtige instellingen ongebruikelijke transacties dienen te melden. Deze meldplichtige instanties zijn onder andere banken, betaaldienstverleners, maar ook casino’s en autohandelaren.

Beheersmatig is de FIU ondergebracht bij de Nationale Politie als een zelfstandig, onafhankelijk en herkenbaar opererende entiteit. Beleidsmatig valt ze onder het ministerie van Justitie en Veiligheid. Het hoofd van de FIU is aangesteld door middel van een koninklijk besluit. Internationaal maakt FIU-Nederland deel uit van de Egmont Groep, een internationaal samenwerkingsverband tussen 159 FIU’s.”

Welke taken en bevoegdheden heeft de FIU?

“De FIU heeft als hoofdtaak ongebruikelijke transacties nader te onderzoeken en te verrijken met aanvullende informatie, om te bezien of deze transacties verdacht verklaard kunnen worden en zodoende gedeeld kunnen worden met

opsporings- en inlichtingendiensten. De FIU heeft zelf geen opsporingsbevoegdheden. Een andere taak is het geven van voorlichting omtrent het voorkomen en opsporen van witwassen en financieren van terrorisme. Bijvoorbeeld aan brancheorganisaties van meldplichtige instellingen. In dergelijke voorlichtingsbijeenkomsten bespreken we ook casuïstiek en deze casuïstiek publiceren we op de website. Daarnaast is ons doel de kwaliteit van de meldingen te verhogen. Het is van groot belang dat er volledig wordt gemeld en een uitgebreide casusomschrijving wordt meegegeven. Door het verhogen van de kwaliteit van de meldingen kunnen wij betere analyses maken op basis van de aanwezige data en daarmee beter verdachte transacties identificeren.”

Wat wordt bedoeld met een (ongebruikelijke) transactie?

“In de Wwft wordt een transactie omschreven als handeling of een samenstel van handelingen. Dit kan zijn een girale overboeking via een bank, een contante aankoop van een auto, maar dit kan ook het opstellen van een jaarrekening zijn. Het begrip transactie wordt in het kader van de Wwft breed geïnterpreteerd. Voor het melden van (voorgenomen) ongebruikelijke transacties zijn indicatoren ontwikkeld. Er zijn objectieve en subjectieve indicatoren. Voldoet een melding aan een objectieve indicator dan hoeft deze niet verder te worden beoordeeld door de instelling, maar moet de transactie worden gemeld. Valt de situatie niet onder een objectieve indicator dan kan een subjectieve indicator van toepassing zijn. De instelling beoordeelt en onderbouwt op basis van ervaring en expertise of een transactie ongebruikelijk is.”

Over...

Sonja Corstanje-Maaskant is relatiebeheerder bij FIU.



In 2017 kwam 65% van alle meldingen aan Europese FIU's uit Nederland en de UK. Hoe komt dat?

“Hier zijn verschillende verklaringen voor. Zo heeft Nederland bijvoorbeeld gekozen voor een meldsysteem waarbij ongebruikelijke transacties moeten worden gemeld, terwijl in andere landen gekozen is voor een meldsysteem waarbij alleen verdachte transacties moeten worden gemeld.”

Wat verwachten jullie van een meldplichtige instelling?

“Bij de 26 meldplichtige instellingen die in de Wwft onder artikel 1a zijn aangewezen als meldplichtige instelling werken professionals ieder op hun eigen vakgebied. Of je nu een autoverkoper, bankier of notaris bent, dat maakt niet uit. Het is belangrijk dat medewerkers van meldplichtige instellingen hun professionele expertise gebruiken om transacties te beoordelen en, indien van toepassing, ongebruikelijke transacties te signaleren en te melden bij de FIU. Indien een melding op basis van de subjectieve indicator wordt gemeld, is het van groot belang om zo volledig mogelijk te omschrijven wat de transactie inhoudt. Maar ook wat de motivering van de instelling is om deze transactie als ongebruikelijk te veronderstellen.”

De FIU ontvangt jaarlijks 400.000 meldingen. Hoe gaan jullie daarmee om?

“FIU Nederland is een kleine organisatie met slechts 63 fte. Wij kunnen daarom niet alle meldingen individueel en in detail beoordelen. Daarvoor ontbreekt simpelweg de tijd en mankracht. Wel worden alle meldingen geautomatiseerd geanalyseerd door middel van speciaal gebouwde query's. De resultaten hiervan worden door de collega's beoordeeld en verder onderzocht. We ontvangen de meldingen uitsluitend via het digitale meldsysteem GO-AML. Dit systeem is gebouwd onder de verantwoordelijkheid van de Verenigde Naties en wordt wereldwijd door meerdere FIU's gebruikt.

De digitale melding maakt het mogelijk geautomatiseerde analyses van en matches met gegevens uit overige databases uit te voeren. Zo maakt FIU-Nederland bijvoorbeeld gebruik van de zogenaamde VROS-match. Met deze VROS-match (Verwijzingsindex Recherche Onderzoeken en Subjecten, een bestand in beheer van de Nationale Politie) kunnen ongebruikelijke transacties op een semi-geautomatiseerde manier door FIU-Nederland verdacht worden verklaard. Via de landelijk officier van justitie Witwassen (LOvJ) kunnen opsporingsdiensten bij de FIU-Nederland een informatieverzoek indienen, het zogenaamde LOvJ-verzoek. Met dit verzoek kan FIU-Nederland nagaan of verdachte subjecten die betrokken zijn bij strafrechtelijke onderzoeken mogelijk voorkomen in de database met ongebruikelijke transacties. Voor de landelijk officier van justitie zijn er verschillende momenten waarop een verzoek van deze aard bij FIU-Nederland kan worden gedaan, afhankelijk van het moment waarop extra financiële informatie in een onderzoek benodigd blijkt te zijn. Een LOvJ-verzoek kan worden gedaan bij de start van een onderzoek, tijdens, of in de vervolgingsfase van een onderzoek.

Daarnaast vindt er ook informatie-uitwisseling met buitenlandse FIU's plaats. Wij kunnen aan de bij de Egmont Group aangesloten FIU's vragen om informatie en zij kunnen dat bij ons. Dit kan leiden tot informatie op basis waarvan we ongebruikelijke transacties verdacht kunnen verklaren. Alleen met wederzijdse toestemming kan informatie die wij verstrekken aan een buitenlandse FIU of die we ontvangen van een buitenlandse FIU, worden gedeeld met de opsporing.”

Hoe meten jullie het effect van jullie werk?

“FIU-Nederland neemt deel aan internationale gremia als de Financial Action Task Force on money laundering (FATF). FATF is een intergouvernementele organisatie opgericht door de G-7 in 1989. FATF richt zich op de internationale bestrijding van witwassen en sinds 2001 ook op de bestrijding van terrorismefinanciering. FATF voert per land evaluaties uit en volgend jaar staat de evaluatie van Nederland op de agenda. Het is dus belangrijk goed zicht te hebben hoe de keten, van meldplichtige organisatie naar de FIU en vervolgens naar de opsporingsinstanties, functioneert. Tijdens deze evaluatie worden de landen beoordeeld op hun prestatie op het gebied van het voorkomen van witwassen en terrorismefinanciering. Een van de speerpunten gedurende deze evaluatie is de effectiviteit. Het meten van effectiviteit is lastig omdat het effect van het werk van de FIU soms pas laat zichtbaar is. Als je het proces van een melding tot en met een veroordeling beschouwt, dan kan daar jaren tussen zitten. Verder hebben we de afgelopen jaren samen met de ketenpartners geïnvesteerd in voorlichting aan de meldplichtige instellingen. We zien dat mede als gevolg hiervan het aantal meldingen toeneemt en ook de kwaliteit van de meldingen verbetert.”

Wat is de invloed van cryptocurrencies op jullie werk?

“FIU-Nederland heeft in 2017 een opvallende stijging waargenomen van het aantal meldingen ten aanzien van dit fenomeen.

Het aantal meldingen gerelateerd aan cryptocurrencies steeg van gemiddeld driehonderd per jaar (in de periode 2013 tot 2016) naar vijfduizend meldingen in 2017. Daarnaast nam mede dankzij meldende instellingen zoals payment service providers en banken die merkbaar meer grip krijgen op het herkennen van ongebruikelijke cryptocurrencygerelateerde transacties, het aantal meldingen van ongebruikelijke transacties toe. Dat het aantal cryptocurrencymeldingen sterk toeneemt wil niet automatisch zeggen dat de criminaliteit op dit vlak ook is toegenomen. Steeds meer mensen beleggen ook in cryptocurrencies, waar in beginsel niets mis mee is. De ontwikkelingen en het gebruik van cryptocurrencies blijft de nodige aandacht vragen, omdat dit betalingsverkeer zich vooralsnog buiten de gereguleerde sector bevindt en daarmee potentieel risicovol is voor misbruik.”

Welke achtergrond/opleiding hebben medewerkers van de FIU over het algemeen?

“Dat is heel divers. We hebben collega's met een achtergrond in de opsporing, in de financiële sector maar ook in de accountancy. Daarnaast werken er criminologen, strategische analisten en een data-scientist bij de FIU. Dat is fijn want de verschillende disciplines versterken elkaar.” <<

advertentie



PwC Internal Audit. Expect More.

Internal Audit Services

Mike Uljee

Telefoon: +31 (0)6 23562729

mike.uljee@pwc.com

De nieuwe premie's zijn bekend en zorgverzekerden hebben weer hun keuze gemaakt voor het komende jaar. Meer verzekerden brengt uitdagingen met zich mee voor de solvabiliteit, minder voor de beheersing van zorg- en beheerskosten. De focusbrieven zijn geschreven en het doelstellingen voor 2019 bekend. Tussendoor is er vol op aandacht nodig voor Informatiebeveiliging, Datakwaliteit/Solvency II, de AVG en andere belangrijke onderwerpen. Een sterke derde lijn, die op onafhankelijke en onpartijdige wijze zekerheid verstrekt omtrent key thema's zijn in deze tijden onmisbaar. Is uw internal audit afdeling voldoende in staat deze rol met verve te vervullen?

Onze internal audit professionals hebben uitgebreide ervaring met het helpen om internal audit functies écht toegevoegde waarde te leveren.

Neem contact met ons op of kijk op:
<http://www.pwc.nl/nl/audit-assurance/internal-audit-services.html>.



© 2019 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

Weetjes over geld

Historie

- De allereerste munten ter wereld zijn tussen 650 en 600 v.Chr. geslagen in het westen van het huidige Turkije.
- In de middeleeuwen werd je voor het vervalsen van munten in kokende olie gegoooid.
- De zwaarste munten (waarmee ook echt betaald werd) wogen 19,7 kilo. Ze waren van koper en werden in 1644 in Zweden geslagen.
- In 2013 is een Amerikaanse dollar uit 1794 geveild voor 8,5 miljoen euro. Dit is dan ook de duurste munt ter wereld.

Eurobiljetten

- Het had niet veel gescheeld of we hadden nu allemaal betaald met de ecu. De ecu was namelijk de 'administratieve' voorloper van de euro. De Fransen zagen het wel zitten, deze vernoeming naar een oude Franse munt, de écu. Het ging de Duitsers iets te ver om hun nieuwe betaalmiddel met 'ekoe' aan te spreken en dus werd het de euro.
- Het centrale thema in het ontwerp van de eurobiljetten zijn open ramen/vensters uit de verschillende perioden van de Europese cultuurgeschiedenis. Zij symboliseren de openheid en samenwerking tussen de eurolanden. De bruggen op de achterkant symboliseren de communicatie tussen de eurolanden en de eurolanden met de rest van de wereld.
- Het eurobiljet wordt op twaalf verschillende plaatsen in Europa gemaakt. Toch zijn ze allemaal hetzelfde.
- Jaarlijks worden in Europa ongeveer 6 miljard eurobiljetten gemaakt. Er zijn bijna 22 miljard eurobiljetten in omloop binnen het eurosysteem (en daarbuiten).
- Als je alle eurobiljetten in omloop achter elkaar legt ontstaat er een lint dat 75 keer om de aarde gaat.
- Het maken van een vijfeurobiljet is goedkoper dan het maken van een vijfhonderdeurobiljet. Maar het verschil is nog altijd niet meer dan centen per duizend biljetten.
- De eurobiljetten die door Nederland zijn gemaakt bestaan sinds 2017 voor 86% uit duurzaam geteeld katoen. Dit maakt het biljet het meest duurzame biljet ter wereld.

Euromunten

- Niet alleen eurobiljetten maar ook euromunten worden vervalst. Niet op grote schaal, want maar één op de miljoen euromunten in omloop is vals.
- De eurolanden mogen zelf bepalen wat er op de rand van de twee-euromunten komt te staan. Uit historische overwegingen staat bij ons nog steeds 'God zij met ons' op de rand.

Duistere praktijken

- De meeste vijfhonderdeurobiljetten binnen het eurosysteem bevinden zich in Spanje vanwege de 'innige' band

met Zuid-Amerika (onder andere Colombia) wat betreft de drugstransporten. De centrale bank van Spanje merkt overigens niets van deze 'extra' biljetten omdat de biljetten zich nagenoeg allemaal in het (illegale) contante circuit bevinden.

- Op een gemiddeld eurobiljet leven zo'n 11.000 bacteriën, maar op een groot aantal zijn ook sporen van cocaïne te vinden. Dat komt doordat drugskoeriers (én gebruikers) het geld vaak aanraken met coke bezoedelde handen, en omdat veel cokegebruikers biljetten oprollen tot een 'rietje' om coke te snuiven. Wanneer dit geld vervolgens in pinautomaten terecht komt, zorgen de borstels en rollers in die automaten ervoor dat de coke op ander geld belandt.

Vals geld

- Het meest vervalste biljet in Nederland is het vijftigeurobiljet van de eerste serie.
- In 2018 zijn er in Nederland ongeveer 37.000 valse biljetten aangetroffen in circulatie. Dat is een daling vergeleken met de afgelopen drie jaar.
- De zwaarste gevangenisstraf die je in Nederland kunt krijgen voor valsemunterij bedraagt negen jaar of een geldboete tot 76.000 euro.
- Het meest bizarre falsificaat dat De Nederlandsche Bank aantroft is een verkleinde kopie van de voorzijde van een bestaand type falsificaat. Dus een vervalsing van een vervalsing.

Betalen anno 2019

- In 2018 hebben consumenten 61% van hun aankopen betaald met de pinpas en 39% met contant geld.
- DNB wil niet dat Nederland cashless wordt. Contant geld is nog belangrijk voor bepaalde groepen in de samenleving en als back-up wanneer girale betalingen uitvallen.
- In Zweden start volgend jaar een test met de e-krona: een digitale munt. Het Scandinavische land onderzoekt hoe een toekomst zonder cash geld eruit kan zien.
- DNB acht de blockchaintechnologie nog niet volwassen genoeg om een rol te spelen in het betalingsverkeer (te traag, te weinig transacties per seconde, niet duurzaam), maar ziet wellicht op termijn mogelijkheden voor transacties in de financiële wereld. <<

Nicole Engel werkt bij de Nederlandse Emissieautoriteit als inspecteur/toezichthouder. Daarvoor werkte ze bij De Nederlandsche Bank. Engel is redactielid van *Audit Magazine*. Deze bijdrage kwam tot stand met input van oud-collegae van DNB.

Een land besturen kost veel geld. Iedereen wil immers de beste zorg, goede wegen en een lage pensioenleeftijd. In Nederland is het de taak van de minister van Financiën om, zoals hij zelf zegt, 'op het geld te passen'. Hoe werkt het huishoudboekje van ons land?

De rijksbegroting: wie bewaakt eigenlijk de **schatkist?**



De derde woensdag in mei is 'gehaktdag'

Elke derde dinsdag van september wordt de Miljoenennota gepresenteerd. Hierin staan de plannen voor het komende jaar en de financiering daarvoor. Zo is voor 2019 € 295 miljard aan uitgaven en € 305 miljard aan inkomsten begroot. Het maken van de rijksbegroting is een spannend proces met veel spelers en belangen dat begint tijdens het opstellen van het regeerakkoord.

Regeerakkoord stelt kaders

In het regeerakkoord wordt tussen de coalitiepartijen afgesproken waar de politieke prioriteiten liggen, hoeveel geld er mag worden uitgegeven en hoe hoog de belastingen en premies worden. Als bijlage bij het regeerakkoord wordt het budgettaire overzicht opgenomen. Hierin staat concreet waar het kabinet de komende vier jaar in gaat investeren en waar wordt bezuinigd. Ook wordt aangegeven welke lastenverlichtingen en lastenverzwaringen er gaan komen. Hoewel de toekomst niet te voorspellen is, staat één ding vast: gedurende de rit zullen er altijd financiële mee- of tegenvallers zijn. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van de Brexit voor de douane en de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA). Ook kunnen er binnen het kabinet of de coalitie door maatschappelijke ontwikkelingen nieuwe politieke wensen ontstaan, zoals het recente besluit om meer te investeren in de slagkracht van defensie. Daarom worden al bij de start van het kabinet worden er afspraken gemaakt over hoe om te gaan met budgettaire wijzigingen en koerswijzigingen. Deze afspraken worden vastgelegd in de begrotingsregels. De minister van Financiën stelt budgettaire spelregels op waar iedere minister zich aan moet houden. Iedere minister tekent in de ministerraad persoonlijk voor deze regels.

De spelregels verder toegelicht

De spelregels zijn bedoeld om economische stabiliteit te bevorderen. In het verleden was er een koppeling tussen inkomsten en uitgaven. Als het slecht ging met de economie vielen de belastinginkomsten tegen en moest er extra bezuinigd worden om de overheidsfinanciën op orde te krijgen. Andersom kwam er ruimte voor extra uitgaven als het economisch goed ging. Als gevolg hiervan had de overheid een 'procyclisch' effect op de economie: economische dalen werden nog dieper en economische pieken werden naar oververhitting gestuwd. Dat werd als onwenselijk gezien. Om meer economische stabiliteit en rust in te bouwen hebben alle kabinetten zich sinds 1994 gecommitteerd aan het trendmatig begrotingsbeleid. Daarbij staan drie basisprincipes centraal:

1. Aan het begin van de kabinetsperiode worden afspraken gemaakt over het maximale uitgavenniveau waar het kabinet op stuurde: het uitgavenplafond. Het kabinet stuurt dus niet primair op het begrotingssaldo of op de hoogte van de staatsschuld. Hierdoor blijven de uitgaven, ongeacht de economische conjunctuur, tijdens de kabinetsperiode min of meer constant. De Europese regels over een begrotingstekort van maximaal 3% en een staatsschuld van maximaal 60% gelden hierbij als 'vangrails' waarbinnen de rijksbegroting kan bewegen.

2. De inkomsten en de uitgaven zijn strikt van elkaar gescheiden. Hogere inkomsten worden niet gebruikt voor extra uitgaven en tegenvallers aan de inkomstenkant hoeven niet gecompenseerd te worden door bezuinigingen (het principe van automatische stabilisatie).
3. Er is één jaarlijks hoofdbesluitvormingsmoment over de hele begroting. De presentatie hiervan is de Miljoenennota. Doordat er één hoofdbesluitvormingsmoment is komt er rust. De begroting hoeft niet meer aangepast te worden na elke financiële wijziging of nieuwe macro-economische raming.

Budgettaire regels

Deze principes vormen de basis voor de budgettaire regels. Hierin is concreet uitgewerkt hoe de regering moet handelen bij mee-of tegenvallers.

1. Elke minister is zelf politiek verantwoordelijk voor de begroting van zijn eigen departement en legt zelf verantwoording af in de Kamer over de uitvoering van het beleid.
2. Iedere (dreigende) overschrijding van de begrote uitgaven dient gecompenseerd te worden binnen de eigen begroting van het betreffende ministerie. Alleen de ministerraad kan eventueel besluiten om de compensatie te vinden op de begroting van andere ministeries of ten laste van de staatsschuld.
 - Meevallende uitgaven mogen worden gebruikt om tegenvallende uitgaven te compenseren binnen een ministerie, maar mogen niet worden gebruikt voor nieuw beleid of wijziging van bestaand beleid.
 - Beleidsmatige aanpassingen aan de inkomstenkant worden aan het begin van een kabinetsperiode vastgelegd in het inkomstenkader. Tijdens de kabinetsperiode moeten nieuwe politieke wensen ten aanzien van de inkomstenkant, bijvoorbeeld verlaging van de inkomstenbelasting, worden gecompenseerd worden door andere inkomstenmaatregelen, bijvoorbeeld verhoging van de btw.

De begrotingsregels lijken wellicht streng en eenzijdig in het belang van de minister van Financiën. Dat heeft een functie in het kader van 'checks & balances': de vakministers beschikken over veel meer inhoudelijke informatie dan de minister van Financiën. Vanuit hun rol willen de vakministers niet alle informatie met Financiën delen. De begrotingsregels zorgen ervoor dat de minister van Financiën voldoende instrumenten heeft om de rol als stelselverantwoordelijke voor de rijksbegroting goed te kunnen uitvoeren.

Spelers in stelling

Diverse ambtelijke en politieke spelers hebben een rol bij de totstandkoming van de rijksbegroting. Een centrale rol is weggelegd voor de minister van Financiën die een toezichthoudende rol heeft om de overheidsfinanciën op orde te



Verantwoordingsdag ministerie van Financiën. Minister Wopke Hoekstra van Financiën.

krijgen en te houden. Hierbij wordt de minister op ambtelijk niveau ondersteund door de Inspectie der Rijksfinanciën (IRF). De IRF onderhandelt namens de minister met de financiële directies van de individuele ministeries. Geschilpunten tussen de IRF en de financiële directies zijn input voor onderhandelingen op hoog ambtelijk niveau tussen het ministerie van Financiën en de individuele ministeries. Politieke keuzen en geschilpunten uit het ambtelijke onderhandelingsproces zijn inbreng voor de gesprekken tussen de minister van Financiën en de andere ministers. Een individuele minister of de premier heeft niet het laatste woord. Besluitvorming vindt plaats in de wekelijkse ministerraad. Het is voor de minister van Financiën daarom van groot belang dat hij genoeg steun onder zijn collegaministers organiseert voor zijn budgettaire voorstellen. Bij belangrijke politieke onderhandelingen worden ook de fractievoorzitters uit de Tweede Kamer ingeschakeld. Zo zorgt het kabinet er op voorhand voor dat er ook in het parlement voldoende steun is voor de budgettaire voorstellen. Tot slot maakt het CPB ramingen voorafgaand aan elke onderhandelingsronde. Deze ramingen vormen een belangrijke basis voor de onderhandelingen.

De Miljoenennota: onderhandelen voor gevorderden

De begrotingsvoorbereiding start twee jaar van tevoren. In het najaar stuurt de minister van Financiën de rijksbegrotingsvoorschriften naar de vakministers met onder andere de tijdlijn van het begrotingsproces. Gelijkzeitig inventariseren de ministeries dan ook intern de verwachte mee- en tegenvallers. Bijvoorbeeld: wat zijn de gevolgen van de Brexit? Bij een no-deal-Brexit worden de grenzen gesloten en dat betekent meer werk voor de douane en de NVWA die export- en importproducten controleert.

Aanzet

De aanzet voor de onderhandelingen begint in het voorjaar nadat de ramingen van het CPB over de stand van de economie en de arbeidsmarkt bekend zijn. Het is uniek in de wereld dat in Nederland de ramingen niet door de regering zelf, maar door een onafhankelijk planbureau worden berekend. In maart stuurt de minister van Financiën een kaderbrief aan de andere ministers waarin hij aangeeft wat de budgettaire ruimte is onder het uitgavenplafond. Hij neemt in de brief ook knelpunten op die al bekend zijn. Zo laat hij bij voorbaat zien of wensen niet, of moeilijk gehonoreerd kunnen worden. Bij de ministeries wordt in de tussentijd geïnventariseerd welke wensen en problemen er zijn. Vervolgens stuurt iedere minister halverwege maart een zogenaamde beleidsbrief naar de minister van Financiën waarin hij aangeeft welk budget hij claimt voor nieuw beleid of welk budget hij nodig heeft voor tegenvallers. Zo zijn er door de ministers van Financiën en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit claims ingediend voor de douane en de NVWA vanwege de naderende Brexit, voor het opleiden van douaniers en aanschaffen van containerscanners.

Start

Na ontvangst van deze beleidsbrieven starten de onderhandelingen. De IRF beoordeelt de claims kritisch en toetst op vragen als: worden er niet te veel douaniers geclaimd? Zijn er alternatieve oplossingen die efficiënter zijn? Kan de douane de claim niet (deels) zelf bekostigen door andere taken slimmer te organiseren of minder te doen? Zoals hiervoor beschreven worden geschilpunten naar een steeds hoger

ambtelijk en later politiek niveau getild, tot het definitieve besluitvormingsmoment in de laatste ministerraad van april het jaar voorafgaand aan de begroting.

Besluitvorming

In de periode van deze besluitvorming tot aan de presentatie van de Miljoenennota op de derde dinsdag september worden nog kleine aanpassingen gedaan op basis van doorrekeningen en ramingen van het CPB over de effecten van de voorjaarsonderhandelingen op de koopkracht. Daarnaast wordt in augustus een besluit genomen over de hoogte van de belastingen en de premies (de inkomstenkant).

Van conceptbegroting tot Prinsjesdag

Uiterlijk 1 september worden de conceptbegrotingen ingediend bij de Raad van State ter toetsing op wetstechnisch, juridisch en beleidsinhoudelijk vlak. Na het advies van de Raad van State en de reactie daarop van het kabinet is het proces afgerond. Op de derde dinsdag van september, Prinsjesdag, presenteert de minister van Financiën vervolgens het resultaat in de Kamer.

Woensdag gehaktdag

Knelpunten gedurende de uitvoering moeten volgens de budgettaire regels opgelost worden. De oplossingen worden verwerkt in de voorjaarsnota en najaarsnota. Als het jaar afgerond is, volgt de verantwoording. Op de derde woensdag in mei is het 'gehaktdag'. De ministers presenteren hun realisatie en de Algemene Rekenkamer (AR) presenteert de resultaten van het verantwoordingsonderzoek naar rechtmatigheid en doelmatigheid. De AR mag beschouwd worden als de 'externe accountant' van de rijksoverheid.

Tot slot

De rijksbegroting gaat om veel geld dat door de belastingbetaler moet worden opgebracht, de belangen zijn enorm en de wensen kunnen soms zeer uiteenlopen. Daarom zijn door de tijd heen regels ontworpen om de begroting zo stabiel mogelijk te houden en uitgaven te beheersen. Hiermee probeert de minister van Financiën een natuurlijk tegenwicht te bieden aan de grote verlanglijstjes vanuit de ministeries. En tegelijkertijd probeert hij hierbij alle belangen in ogenschouw te nemen. Het is aan de kiezer om bij de volgende Kamerverkiezingen te oordelen in hoeverre het kabinet geslaagd is om verantwoord met het geld en wensen om te gaan. <<

Jan-Peter Eveleens MSc is bedrijfskundige. Sinds 2015 is hij als inspecteur bij de Inspectie der Rijksfinanciën betrokken bij de jaarlijkse onderhandelingen over de rijksbegroting.

Petra Hamm-van Bodegraven is operational auditor bij de Auditdienst Rijk. Daarvoor werkte ze bij de Inspectie der Rijksfinanciën tijdens de formatie van kabinet Rutte II. Hamm is redactielid van *Audit Magazine*.



Prinsjesdag 2018 in de vroege ochtend. Op paleis Noordeinde maakt iedereen zich gereed voor de dingen die komen gaan.



Koning Willem-Alexander en koningin Máxima arriveren in de Ridderzaal.



Leden van het kabinet in de Ridderzaal, kort nadat de Koning de Troonrede heeft uitgesproken.

“Steeds meer transacties worden elektronisch verricht”

Met geld als thema kan een item over de Koninklijke Nederlandse Munt (KNM), het enige private ECB-gecertificeerde munthuis van de wereld en producent van onder meer onze eigen euro's, natuurlijk niet ontbreken. Een interview met CFO Bert van Ravenswaaij over het belang van kwaliteit, risicomanagement en het blijven ontwikkelen van nieuwe producten.

Over...

Bert van Ravenswaaij is CFO van de Koninklijke Nederlandse Munt. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en is een brede CFO met ervaring in hr, finance, IT en business development. Na vijftien jaar werken in de reclame- en IT-sector stapte hij in de zomer van 2017 over naar de Koninklijke Nederlandse Munt om een turnaround teweeg te brengen.

Wat is de KNM voor organisatie en wat doet het precies?

“De KNM is officieel opgericht in 1567. Destijds was dit niet de enige producent van munten, omdat er in Nederland toen nog meerdere munthuizen bestonden. Rond 1800 zijn de verschillende munthuizen uiteindelijk geconsolideerd tot één munthuis in Utrecht. In 2016 is de KNM geprivatiseerd en eigendom geworden van Groep Heylen, een Belgische investeringsmaatschappij. Oorspronkelijk is de KNM opgericht om munten te slaan voor Nederland, maar wij produceren al langere tijd ook voor buitenlandse markten. Dit jaar hebben we circa 100 miljoen munten voor Nederland gemaakt en honderden miljoenen voor andere landen als Luxemburg, Aruba, België, Honduras en Jamaica. De KNM heeft wereldwijd werkzaamheden verricht voor circa zestig banken. Maar de KNM doet meer dan alleen geld slaan. Totaal beschikken we over drie productielijnen: 1) het produceren van het circulair geld, ofwel munten met de functie van ruilmiddel; 2) het produceren van herdenkingsmunten; 3) het produceren van koninklijke onderscheidingen en aanverwante producten, zoals manchetknopen voor ambtsjubilea. Voor elk van deze drie productielijnen is een afzonderlijke businessunit opgericht. Aanvullend bestaat er nog een businessunit Marketing en sales. Deze unit beschikt over een eigen online platform en initieert ook marketingprojecten. Denk bijvoorbeeld aan speciale uitgaven ten behoeve van verzamelaars of muzikfans. Zo is onlangs een gedenk-munt gemaakt ter ere van het tienjarige bestaan van de band Kensington.”

Waarin onderscheidt de KNM zich?

“Het slaan van circulair geld voor de Nederlandse markt vormt het bestaansrecht van de KNM, maar levert niet veel op. De Nederlandse muntenproductie is minder dan 1% van de business van de KNM. Wanneer een order in de markt wordt gezet voor het slaan van munten voor een buitenlandse markt, staan alle vereisten op voorhand vast. Bij dergelijke opdrachten is alles ‘predefined’, alle specificaties zijn

tot in het kleinste detail voorgeschreven (denk aan diameter, gewicht, verpakking, et cetera). Vaak valt er enkel op prijs te concurreren. Het is niet makkelijk om een aanbesteding te winnen. We mikken dan ook op onze overige producten, zoals herdenkingsmunten en onderscheidingen. We willen met creatieve nieuwe producten komen en daarin de hoogste kwaliteit leveren. Daarin kunnen we ons echt onderscheiden. Wij beschikken over aansprekend mooi design en goede laser- en monteertechnieken. Zo zijn we erg sterk in 3D-modulieren (het met lasertechnieken in 3D afbeeldingen branden). Ook zijn wij een van de weinige die dubbelzijdig kunnen emailleren. Met deze technieken onderscheiden we ons echt van onze concurrenten. Voorbeelden zijn de herdenkingsmunt die wij hebben gemaakt voor het Maxima Centrum en de gouden tosmunt die we hebben geslagen voor de KNVB ter ere van de honderdste bekerfinale. Vanwege deze kwaliteiten krijgen we bestellingen van over de hele wereld. Ook kijken we naar nieuwe diensten die we kunnen leveren. Binnenkort betrekken we een nieuw pand in Houten. Met deze grotere locatie willen we ook een nieuwe dienst gaan aanbieden: de beveiligde opslag van munten. Sommige landen hebben namelijk zelf onvoldoende capaciteit om grote hoeveelheden geld op te slaan bij hun centrale bank (nu aan de orde inzake een opdracht voor Jamaica). Dan hebben ze bijvoorbeeld alleen de mogelijkheid om twee containers aan munten op te slaan. In dergelijke gevallen kunnen wij de munten in ons pand beveiligd voor ze opslaan. Dit maakt ons mogelijk weer een meer interessante partij om opdrachten aan te gunnen.”

Onlangs stond in de media dat er steeds minder circulair geld is. Hoe zit dat?

“Voor de invoering van de euro hadden de Europese landen allemaal hun eigen munt. Destijds was er veel meer geld in omloop en moest er dus meer productie worden geleverd. Omdat bezoekers aan Nederland hun eigen valuta moesten inwisselen voor guldens en zij bij vertrek altijd wel enkele guldens mee terugnamen naar hun moederland, verdwenen guldens uit de Nederlandse circulatie. Met de invoering van de euro is hier natuurlijk geen sprake meer van. Ook het gegeven dat in Nederland is besloten om van de 1 en 2 eurocent af te stappen leidde ertoe dat er minder productie gedraaid hoeft te worden. Dit effect is extra groot omdat van de laagste denominatie altijd het meest moet worden bijgeslagen. Omdat het minder waard is wordt er namelijk simpelweg nonchalanter mee omgegaan.



Andere eurolanden overwegen ook af te stappen van de 1 en 2 eurocent, waardoor er in de toekomst binnen Europa nog minder munten geslagen hoeven te worden. België is onlangs van de 1 en 2 cent afgestapt, Ierland en Frankrijk overwegen dit ook. Sinds de invoering van de euro is er eigenlijk in elk euroland sprake van overcapaciteit bij de munthuizen.

Verder is het een trend dat er steeds minder circulair geld gebruikt wordt vanwege de verregaande digitalisering. Steeds meer transacties worden elektronisch verricht. Wij zien dat, net als DNB, als een risico. Aan de ene kant kan elektronisch geld worden onttrokken door hackers, aan de andere kant komt een groot deel van het betalingsverkeer stil te liggen wanneer bijvoorbeeld internet uitvalt. In Zweden vinden ze dit risico dermate groot dat de banken verplicht zijn meer pinmachines te plaatsen waarmee contant geld kan worden opgenomen. Meer cash in de maatschappij wordt gezien als noodzakelijk voor de stabiliteit.”

Valt de KNM nog onder een bepaalde vorm van toezicht?

“De KNM maakt alle munten voor de Nederlandse markt in opdracht van het ministerie van Financiën. Wanneer de munten gereed zijn, worden ze geleverd aan DNB. Dit brengt met zich mee dat DNB toezicht houdt op de activiteiten van KNM. De KNM levert periodiek diverse rapportages op aan DNB, bijvoorbeeld over de hoeveelheden geproduceerd geld en wat er aan munten op voorraad ligt. In het kader van het toezicht staan wij in nauw contact met DNB en ook voeren

zij audits uit ten aanzien van onze activiteiten, procedures en processen. Ook is de KNM ECB-gecertificeerd en heeft in die zin ook te maken met controles van de ECB. Wij zijn het enige private ECB-gecertificeerde bedrijf en wij vinden dat we het dus altijd iets beter moeten doen dan de andere munthuizen.”

Hoe belangrijk is kwaliteit en hoe wordt deze gewaarborgd?

“Om de kwaliteit te waarborgen hebben wij onder meer een ISO-certificering (ISO 9001). Dit wordt gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is om te voldoen aan de eisen van klanten, de op het product van toepassing zijnde wet- en regelgeving en de eisen van de organisatie zelf. Deze eisen vormen goede aanknopingspunten voor het opzetten en inrichten van ons kwaliteitsmanagementsysteem.

Binnen de KNM worden drie medewerkers ingezet om de kwaliteit op orde te houden. Zij voeren onder meer interne kwaliteitstoetsen uit door alle lagen van de organisatie en rapporteren hier periodiek over. Zo wordt onder meer via interne controles nagegaan of het voorraadbeheer op orde is, of ontvangen edelmetalen aan de vereisten voldoen (is het goud wel 24 karaats) en of verrichte werkzaamheden voldoen aan de productiestandaarden. Er wordt periodiek gerapporteerd op het gebied van kwaliteit. De KNM heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan en het leveren van kwaliteit staat centraal binnen de onderzoeken. Aanvullend wordt breder gekeken naar de wijze waarop de organisatie heeft ingegeld dat organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Ook evalueren onze kwaliteitsfunctionarissen gereld de geleverde prestaties van de klantenservice (ten aanzien van de bestellingen op ons webplatform) die ‘outsourced’ is.”

Hoe gaat de KNM om met risico's?

“Risicomanagement komt standaard aan bod binnen het managementteam, dat elke twee weken bij elkaar komt. We inventariseren en monitoren risico's op diverse gebieden, zoals kwaliteit, arbo en milieu. Bij milieu moet je bedenken dat we ook een metaalbedrijf zijn, we hebben dus te maken met diverse milieucontroles. Ook de beveiliging is vanzelfsprekend zeer belangrijk. Ik kan daar niet te veel over uitweiden maar er zijn diverse eisen die de Nederlandse overheid stelt. Een voorbeeld van de beveiliging is dat elke medewerker bij binnenkomst en vertrek door een röntgen-scan moet.

Ten aanzien van de processen worden we extern geaudit, bijvoorbeeld voor onze ECB-certificering en onze ISO-certificering. Wanneer we grote opdrachten hebben voor een bepaald land, komt de opdrachtgever van het betreffende land ons altijd bezoeken voor controle van het proces. De eisen die daarbij worden gesteld kunnen per land verschillen. Zo zijn er bijvoorbeeld landen die permanent (camera) toezicht willen op de munten.

Dat het belangrijk is alle risico's scherp te krijgen en te beheersen, valt wel af te leiden uit het recente verleden. De KNM is geprivatiseerd, mede omdat het financieel in zwaar weer was geraakt. Een belangrijke tegenvaller daarbij was

advertentie

nieuwe technologie nieuwe perspectieven

Technologie raakt alles en iedereen, stilstaan is geen optie. Of organisaties nu aan het begin staan van hun digitale transformatie of volledig gedigitaliseerd zijn; technologische ontwikkelingen blijven omarmen, is daarom noodzakelijk. Ook voor u als internal auditor. Heeft u een duidelijk beeld van de toekomst van uw internal audit functie en hoe data-analyse kan bijdragen aan waardecreatie en waardebehoud?

BDO helpt u graag bij het futureproof maken van uw internal audit functie. Neem voor meer informatie contact op met onze specialisten via www.bdo.nl/internal-audit

BDO



“Bij grote buitenlandse opdrachten komt de opdrachtgever van het betreffende land ons altijd bezoeken voor controle van het proces”

een opdracht die voor de Chileense overheid werd uitgevoerd. Daarbij ging een aantal zaken verkeerd ten aanzien van de productie en het transport. Door onnauwkeurigheden in het proces bleken bij controle in Chili diverse onvolkomenheden, zo waren zakken open aangekomen en klopten de hoeveelheden per verpakkingseenheid niet. Dit leverde omvangrijke herstelwerkzaamheden en boetes op. Daarbij leidde het koersverschil (euro versus dollar) er ook toe dat de schade voor de KNM aanzienlijk was. Met de privatisering is er in 2017 financieel orde op zaken gesteld. Nu staan we er financieel weer goed voor.”

Wat zijn de belangrijke uitdagingen voor de KNM?

“De KNM is verzelfstandigd. Andere munthuizen zijn nog in handen van de overheid en hebben in die zin vaak voordeel op het gebied van de ‘sourcing’. Bijvoorbeeld bij het verkrijgen van edelmetaal en financiering. Zo krijgt het munthuis in Oostenrijk het benodigde goud van de nationale bank en hoeft het de nationale bank pas terug te betalen als de verkoop is gerealiseerd. Dit betekent dat ze geen koersrisico lopen. Ook kunnen ze voordelig geld lenen voor investeringen. In die zin hebben wij een achterstand. Daarbij geldt nog dat indien er aanbestedingen komen, het bij het slaan van munten lastig is om je te onderscheiden van je concurrenten. Daar ligt voor ons een grote uitdaging. De munthuizen van Polen, Slowakije en Chili zijn belangrijke concurrenten voor ons.”

Wat is jullie strategie?

“Gezien deze situatie is het belangrijk dat we een strategie voor de lange termijn hebben. Zeker omdat de munthuizen in Europa overcapaciteit hebben en de vraag naar circulair geld. In België is het munthuis onlangs opgeheven. Dit betekent dat we moeten inzetten op nieuwe en creatieve producten. Zo kijken wij naar wat we kunnen doen voor artiesten en jubilea van organisaties. Ook kijken we naar mogelijkheden om Nederlandse producten verder in Europa uit te zetten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onze recent uitgebrachte Fabeltjeskrantcollectie (ter ere van het 50-jarig jubileum), een programma dat ook in België bijvoorbeeld bekend is.

Met de dalende vraag naar muntgeld ontstaat de mogelijkheid dat meer Europese munthuizen (net als België) opgeheven worden. Dit biedt ons de kans om steeds meer de productie van Europese munthuizen over te nemen. Indien meer Europese munthuizen sluiten, zetten we erop in om uiteindelijk de consolidatiepartij in Europa te worden: het enige geldhuis voor de hele productie in Europa!” <<

Psychologie op financiële markten

Menselijk gedrag leidt niet altijd tot de beste financiële beslissingen. Hoe kunnen we gedragswetenschap inzetten voor goed functionerende financiële markten? En hoe kan de internal auditfunctie hierbij helpen? Met psychologische inzichten krijgt gedragstoezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM) meer zicht op de risico's én de mogelijke oplossingen.

De missie van de AFM is om eerlijke en transparante financiële markten te bevorderen. Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland. We maken in toenemende mate gebruik van kennis uit de gedragswetenschappen. *Psychologie steeds meer onderdeel van toezicht* kopte het nieuwsbericht in 2016 waarin de AFM een verkenning over consumentengedrag presenteerde.¹

Doel

Het doel van het team Consumentengedrag, waar ik werk, is met een realistisch mensbeeld interventies ontwikkelen, uitvoeren en meten om te zien wat werkt. Dit doen we zodat consumenten financiële beslissingen (kunnen) nemen die in hun belang zijn, zowel op korte als lange termijn. Vaak doen we dit samen met marktpartijen, omdat we gedrag op de financiële markt willen meten en beïnvloeden. Het gaat verder dan voorkeuren uit surveys. We werken samen met bijvoorbeeld banken en verzekeraars omdat hun klanten de daadwerkelijke financiële keuzen maken en gedrag vertonen. De AFM heeft ook een team Gedrag & Cultuur. Inzicht in gedrag en cultuur helpt de AFM om toezichtrisico's in een vroeg stadium te signaleren, want cultuur heeft grote invloed op hoe medewerkers zich gedragen. Regels alleen kunnen nooit al het gedrag vangen. Dit team kijkt met een meer organisatiepsychologische bril naar de financiële sector.

Drijfveren

Beide AFM-teams proberen achter de drijfveren te komen van spelers op de financiële markt. Het team Gedrag & Cultuur kijkt vooral naar de (on)geschreven regels van banken, verzekeraars en andere financiële ondernemingen. Wat bepaalt hoe men met elkaar en met klanten omgaat? Hun focus is bijvoorbeeld op processen als omgaan met gemaakte fouten, of hoe besluiten tot stand komen. Het team Consumentengedrag kijkt vooral naar hoe financiële beslissingen van consumenten tot stand komen. Daarbij



spelen natuurlijk kennis, wensen en behoeften van de klant een rol, maar ook hoe bedrijven daar weer op inspelen. Die zoektocht naar de oorzaken van gedrag van consumenten en bedrijven en mogelijke risico's is vergelijkbaar met wat auditors doen. Het AFM-team Consumentengedrag richt zich op het krijgen van antwoorden op vragen als: hoe kunnen we het proces van financiële keuzen door een consument beter begrijpen? En wat kunnen we als toezichthouder doen om mogelijke risico's te beheersen voor een goed werkende markt?

Deze risico's (en ook de mogelijke oplossingen) liggen vaak in het feit dat menselijke beslissingsstrategieën zijn geëvolueerd en geoptimaliseerd voor een andere context (jagen op de savanne) dan de huidige wereld (een steeds verder digitaliserende maatschappij waar je zelf meer en meer verantwoordelijk bent, voor bijvoorbeeld je pensioen over tientallen jaren). Dus op basis van een realistisch mensbeeld kansrijke interventies ontwikkelen, en testen of die werken.

Realistisch mensbeeld

De klassieke economie gaat vaak uit van een volkomen rationele consument, die alles leest, alles weet en perfect alles kan inschatten en altijd optimale beslissingen neemt. De black box van menselijk gedrag zo benaderen is handig voor mathematische modellen, maar niet erg waarheidsgetrouw. Daarom hanteren we bij de AFM een realistischer mensbeeld. Mensen zijn beperkt rationeel en onze voorkeuren zijn niet altijd stabiel. Onze beslissingen wijken soms systematisch af van wat economisch gezien de optimale beslissing zou zijn. Tijd en motivatie zijn beperkt, we lezen bijvoorbeeld niet alle voorwaarden van financiële producten en dat kan soms tot problemen leiden.

Keuzearchitectuur

De meer realistische benadering van menselijk gedrag is bezig aan een opmars in de economie, vaak aangeduid als 'behavioral economics'. Het concept 'nudging' speelt een belangrijke rol in die opmars; lichte sturing in een bepaalde

richting. De vraag is dan waar de keuzearchitect, degene die de keuzeomgeving ingericht heeft, heen stuurt. Want hoe je een keuze vormgeeft, kan enorme impact hebben op de uitkomst en de beslissing die genomen worden.

Een schoolvoorbeeld hiervan is het gebruik van standaardopties ('defaults') bij orgaantransplantaties. Minder dan een op de zeven Duitsers is in potentie donor, in Oostenrijk vrijwel iedereen. Het verschil? In Duitsland ben je geen donor als je niets doet, in tegenstelling tot Oostenrijk waar je standaard donor bent tenzij. Ook in Nederland gaan we toe naar een wie-zwijgt-stemt-toesysteem. Online al aangevinkte hokjes zijn een ander voorbeeld van defaults in een keuzeomgeving. Maar ook bij het kiezen van de ingrediënten op je pizza speelt de inrichting van het beslisproces een rol. Hier is wetenschappelijk onderzoek naar gedaan en het blijkt dat je meer ingrediënten op je pizza neemt als je met een 'volle' pizza begint en ingrediënten moet verwijderen, dan wanneer je een pizza opbouwt vanaf een lege bodem.

Handtekening eerst

Nog een voorbeeld: mensen geven eerlijker antwoord als ze eerst met een handtekening moeten verklaren een formulier naar waarheid in te vullen in vergelijking met een formulier waar pas aan het eind de handtekening gezet moet worden. Dit was een mooi experiment bij een Amerikaanse autoverzekeraar. Automobilisten moeten doorgeven hoeveel kilometers ze in een jaar rijden. En hierbij geldt: hoe meer kilometers, hoe hoger de premie. Het bleek dat de formulieren met de handtekening bovenaan gemiddeld 10% meer kilometers lieten optekenen dan formulieren met de handtekening onderaan. Omdat dit een gecontroleerd veldexperiment was, zijn de verschillen toe te schrijven aan de plaats van de

'dotted line' voor de handtekening. Een makkelijke en goedkope interventie om eerlijkere antwoorden te bevorderen.

Voorinvullen bij telecomkrediet

Voor telefoonkrediet tussen de € 250 en € 1000 moet de aanbieder een kredietcheck doen en inkomen en woonlasten uitvragen. Sommige aanbieders deden dat met voorgevulde bedragen; om het de potentiële klant makkelijker te maken toonden ze vast een maandinkomen. Met een online, gecontroleerd veldexperiment onderzocht de AFM samen met een aanbieder het effect van 'pre-llen'. Een willekeurig deel van de websitebezoekers kreeg een voorgevuld inkomen te zien, de andere helft kreeg een leeg vak te zien. De pre-fillgroep bleek bijna zes keer zo vaak het voorgevulde bedrag te verdienen in vergelijking met de controlegroep. Voorinvullen stuurt dus sterk wat mensen rapporteren en kan daarmee leiden tot overkreditering. Want de voorgevulde inkomens waren gemiddeld genomen ook hoger dan wat mensen spontaan invulden. Voor de AFM een onwenselijke situatie: 'De AFM concludeert op basis van het onderzoek dat het vooraf invullen van gegevens over

en maakt een keuze die daarbij past of onderneemt actie. Of hij nu met een volle of lege pizza begint, hij komt altijd uit bij zijn favoriete Quattro Stagioni. Maar mensen zijn menselijk, en zijn soms lui of hebben andere prioriteiten. En daardoor heeft de vormgeving van de keuzeomgeving invloed op de beslissing. En de vormgeving van de keuzeomgeving is ook nooit neutraal, deze zal iemand altijd de een of de andere kant op sturen. Want wat is bijvoorbeeld de defaultoptie, de uitkomst als je geen keuze maakt?

Door gedragseconomische inzichten krijgen we een realistischer beeld van hoe mensen zich daadwerkelijk gedragen op de financiële markten, zowel van consumenten als van medewerkers van ondernemingen. Met deze inzichten krijgen we beter zicht op risico's en potentiële problemen. Ook van onderdelen die mogelijk triviaal lijken (hoe formuleer je de keuze?) maar die wel veel impact hebben. Behavioral econo-

Mensen geven eerlijker antwoord als ze eerst met een handtekening moeten verklaren een formulier naar waarheid in te vullen

inkomen en lasten niet passend is in het kader van het voor-komen van overkreditering en heeft de telecoaanbieders opdracht gegeven hiermee te stoppen. Telecoaanbieders hebben hier gehoor aan gegeven.¹²

Grip op de black box

Online is de inrichting van de beslisomgeving nog belangrijker. De keuzearchitectuur is bepalender (mensen hebben minder discretionaire ruimte, 'computers says no'), het bereik is groter (een verkoper bereikte vroeger misschien honderden mensen, een Facebookmarketeer heeft een miljoenpubliek) en keuzen kunnen real-time worden gemeten. Hierop kun je direct inspelen met algoritmes, artificial intelligence (AI) en machine learning. Tegelijkertijd zijn het ook black boxes. Hoe houd je zicht op wat er in die black box gebeurt en hoe weet je of de uitkomsten nog wel acceptabel zijn? Machines die getraind worden op bepaalde uitkomsten kunnen dat ook 'gamen' en tot ongewenste oplossingen komen.

Kortom, hoe houden we grip op wat er uit een algoritme rolt, hoe stellen we vast dat de algoritmes werken zoals bedoeld? Hier lijkt zeker een taak weggelegd voor auditors en niet alleen voor technical internal auditors. Een belangrijke eerste stap lijkt om de ethische afwegingen in ieder geval transparant te maken. Hoe borgen we het morele kompas, zeker als dat mogelijk schuurt met potentiële winsten en het verdienmodel?

Keuze nooit neutraal

Voor een perfect rationele beslisser maakt het niet uit hoe een keuze is opgesteld. Zo'n 'robot' weet precies wat hij wil

mics biedt dus mogelijk een ander perspectief op onderliggende drijfveren en 'root causes'. En het biedt aanknopingspunten voor oplossingen die ook in de praktijk werken.

De inrichting van een beslisomgeving geldt voor bijna alle ondernemingen. Hierbij lijkt ook een rol weggelegd voor de internal auditor om te bezien of de belangen van klanten wel in voldoende mate centraal staan bij de manier waarop de keuzen zijn vormgegeven. Een moreel toetsingskader kan hierbij helpen en dat is waar een internal auditor bij kan helpen. Zoals ik eerder blogde: 'conversie-optimalisatie kan niet alleen eenzijdig gericht zijn op meer verkoop. Een goed moreel kompas is daarbij onontbeerlijk'.³ <<

Noten

1. *Psychologie steeds meer onderdeel van toezicht*, 15 oktober 2016, <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2016/okt/consumentengedrag>.
2. *Vooraf ingevulde bedragen beïnvloeden kredietwaardigheidstoets bij telefoonkrediet*, 1 maart 2018, <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2018/mrt/vooraf-inge-vulde-bedragen-kredietwaardigheidstoets>.
3. *Het morele aspect bij testen van (digitale) marketing*, 28 november 2017 <https://www.afm.nl/nl-nl/nieuws/2017/nov/blog-moraal-marketing>.

Wilde Zijlstra werkt in het team Consumentengedrag van het expertisecentrum van de AFM.

Een andere kijk op waardecreatie

Al jaren sneuvelen allerlei meteorologische records. Zo ook in 2018. Er was sprake van – voor Nederlandse begrippen – ongekende droogte, waardoor bijvoorbeeld de aardappels veel kleiner bleven dan wij gewend zijn. Allerlei ongemakken en gevaren doemen op als gevolg van de klimaatverandering. De begrippen duurzaamheid en vergroening zijn niet meer weg te denken uit het maatschappelijke debat. De uitdagingen door het veranderende klimaat zijn groot. Grote uitdagingen vragen om groot denken en eendrachtig opereren. Eind 2015 werd, na lang onderhandelen, het Parijs-akkoord gesloten. Dit akkoord behelst ambities om de stijgende temperatuur op aarde beperkt te houden en werd door velen gezien als een belangrijke mijlpaal. Dat dit akkoord niet bindend of afdwingbaar is wordt als detail afgedaan. Eind 2018 hebben de meeste landen in Katowice (Polen) concrete afspraken gemaakt over hoe de in Parijs geformuleerde ambities bereikt moeten worden.

In Nederland is nu een (concept)Klimaatakkoord afgesloten. Ook ambieert Nederland een energietransitie, zoals het gasloos maken van woningen en kantoren. Zonnepanelen zijn gemeengoed en energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond.

Op 6 september 2018 sprak prof.dr. Leen Paape RA RO CIA op Nyenrode Business Universiteit zijn oratie uit bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar corporate governance. Paape pleitte in zijn inaugurele rede voor het herdefiniëren van het begrip corporate governance.¹ Volgens hem dient een onderneming niet alleen winst te beogen, maar zich ook in te zetten voor het maatschappelijk welzijn. Een citaat: “Het moet in onze economie niet alleen om winst en aandeelhouderswaarde draaien, maar ook om het creëren van duurzame waarde, voor iedereen.” Dat houdt in dat bedrijven waardecreatie op lange termijn moeten nastreven waarbij milieu, gezondheid en/of gelijkheid niet als ‘externe variabelen’ worden gezien. Kortetermijndenken leidt tot roofofbouw van onze planeet en tot een disproportioneel grote ecologische voetafdruk.

In essentie zijn we als mensen naarstig op zoek naar balans. Balans tussen economische groei en ecologische en sociale duurzaamheid. Noem het people, planet en profit. Deze drie p’s kennen we nu al ruim twee decennia, maar de praktijk leert dat de p van profit het bijna altijd wint van de twee andere p’s. Een paar voorbeelden uit het recente verleden: dieselgate met sjoemelsoftware, woekerpolissen in de verzekeringswereld en naaiateliers in Bangladesh. De vraag die naar boven komt na het lezen van het zoveelste schandaal is of het geen tijd wordt voor een herdefiniëring van het begrip ‘waarde’. Moeten de drie p’s niet anders of beter geïntegreerd worden, zodat de regelgevers de nieuwe definitie van waarde kunnen opnemen in bijvoorbeeld de volgende versie van de Nederlandse Corporate Governance Code. Vervolgens zijn bedrijven gehouden om verantwoording af te leggen aan de maatschappij.

Als het gaat over duurzaamheid is wellicht de meest gebezigde uitspraak dat het begint bij jezelf. Met die uitspraak in het achterhoofd onderzoekt *Audit Magazine* in de komende edities een andere kijk op waardecreatie en de relatie met de internal auditor.



Noot

1. 'Corporate governance: de oogkleppen van het paard en de blik van de adelaar', <http://nyenrode.nl/oratie-leen-paape>.

Auditing 2.0: process mining in interne audit

‘Process mining’ is een onderzoeksmethode die de interne auditfunctie in potentie veel voordelen biedt. In de praktijk lijkt de methode echter nog maar weinig te worden gebruikt door interne auditors. Hoog tijd dat de auditor kennismaakt met de diverse toepassingsmogelijkheden die process mining te bieden heeft.

Process mining is een methode voor het analyseren van gegevens die zijn vastgelegd in een ‘event log’ afkomstig uit een informatiesysteem, (Jans, Alles & Vasarhelyi, 2013).¹ Process mining heeft een aantal belangrijke voordelen ten opzichte van ‘traditionele’ auditprocedures: het analyseert de volledige populatie van data en niet alleen een steekproef, het is in veel gevallen objectiever en het levert vaak nieuwe inzichten op (Jans et al., 2013). Gegeven deze voordelen is het wellicht niet vreemd dat Van der Aalst et al. (2010) menen dat process mining de rol van auditors zo drastisch zal veranderen, dat van ‘auditing 2.0’ kan worden gesproken.

Mondjesmaat

Opvallend genoeg lijken interne auditors process mining in de praktijk weinig toe te passen en komt de combinatie interne auditor en process mining ook maar mondjesmaat terug in de wetenschappelijke literatuur (Jans et al. 2013; Gonella, Castellano, Riccardi & Carbone, 2017). Dit gegeven strookt met de heersende notie dat interne auditors de laatste jaren de voortgaande digitalisering van de economie niet altijd meer goed lijken te kunnen ‘bijbenen’ (Bos, Boersen, van Ark & van Kleef, 2017).

Hoog tijd dat de toepassingen van process mining binnen de interne auditfunctie eens goed in kaart worden gebracht, zodat de interne auditor hier daadwerkelijk mee aan de slag kan. Hiertoe worden in dit artikel eerst de algemene toepassingen van process mining beschreven, bestaande uit drie process-miningtypen en vier process-miningperspectieven. Daaropvolgend worden de vier belangrijkste fasen in het auditproces behandeld. Ten slotte worden deze drie bouwstenen gecombineerd tot een driedimensionaal model, waarmee de toepassingen van process mining binnen interne audit verder kunnen worden geduïd.

De eerste bouwsteen: process-miningtypen

In de loop der jaren is een veelheid aan process-miningtechnieken, -analysemethoden en -algoritmen ontwikkeld. Er zijn



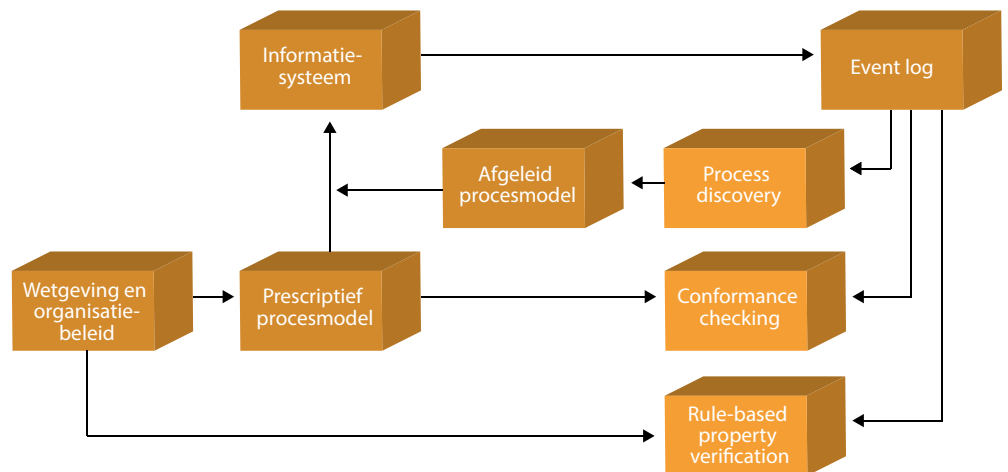
verschillende onderzoekers die een poging hebben gewaagd om deze instrumenten in een framework of methodologie te vatten (Van Eck, Lu, Leemans & Van der Aalst, 2015). Een combinatie van het framework van Van der Aalst (2016) en Caron, Vanthienen & Baensens (2012) lijkt de meest complete, heldere en actuele typering van de verschillende process-miningtechnieken en -analysemethoden te geven.

Gezamenlijk onderscheiden zij drie typen process mining die voor de auditfunctie relevant kunnen zijn: 'process discovery', 'conformance checking' en 'rule-based property verification'. *Figuur 1* geeft deze verschillende typen process mining schematisch weer, die hierna verder uiteen worden gezet.

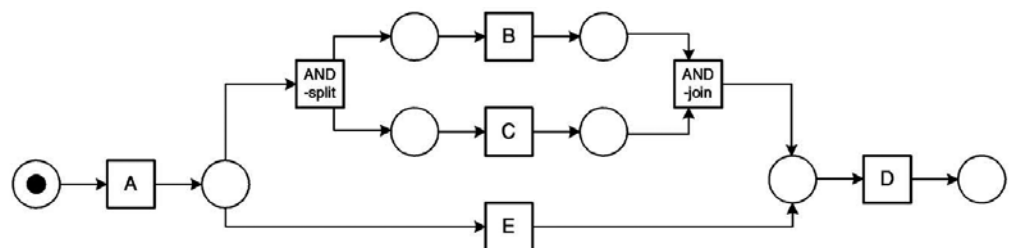
Process discovery

Bij process discovery wordt een visueel model of overzicht van een specifiek aspect van een bedrijfsproces opgesteld op basis van een event log.

Dit vindt plaats zonder enige a priori-informatie (zoals een procesbeschrijving). Een voorbeeld van een algoritme dat voor process discovery kan worden gebruikt is het α -algoritme (Van der Aalst, Weijters & Maruster, 2004). Het α -algoritme



Figuur 1. De drie typen process mining (naar Caron et al., 2012)



Figuur 2. Een Petri-net-procesmodel (Van der Aalst, Weijters & Maruster, 2004)

creëert op basis van een event log een Petrinet-procesmodel dat het verloop van de activiteiten beschrijft. Een voorbeeld hiervan is terug te vinden in *figuur 2*.

Conformance checking

Bij conformance checking wordt een reeds bestaand prescriptief procesmodel vergeleken met een event log van datzelfde proces. Op deze wijze kan worden getoetst of de realiteit (zoals vastgelegd in het event log) overeenkomt met het procesmodel en vice versa. Met behulp van conformance checking kan dus zichtbaar worden gemaakt wat de mate van compliance is en waar in het proces de grootste afwijkingen zitten (Rozinat & Van der Aalst, 2008).

Rule-based property verification

Rule-based property verification kan ten slotte worden ingezet om specifieke individuele proceseigenschappen, zoals het vier-ogenprincipe of functiescheidingen, te toetsen. Waar conformance checking slechts een eerste indruk van de globale overeenstemming tussen het procesmodel en de realiteit geeft, zoomt rule-based property verification dus echt in op specifieke onderdelen van een proces (Caron et al., 2012).

Caseperspectief

In het caseperspectief wordt antwoord gegeven op de vraag wat in een specifieke casus binnen een proces plaatsvindt. Een case kan een specifiek verloop in een proces zijn, maar kan ook worden gekarakteriseerd door een specifieke initiator van een stroom van activiteiten of een bepaalde leverancier (Van der Aalst, 2016).

Tijdspectief

In het tijdspectief draait het om de timing en frequentie van activiteiten in een proces. In de meeste event logs hebben gebeurtenissen 'timestamps'. Dit maakt het mogelijk om doorlooptijden te bepalen, bottlenecks in een proces te ontdekken

Zeker tijdens de gegevensverzameling en -analyse zijn de mogelijkheden in het gebruik van process mining eindeloos

De drie typen process mining vormen samen het eerste bouwblok om de toepassingen van process mining voor de interne auditfunctie te duiden.

De tweede bouwsteen: process-miningperspectieven

Haaks op de drie typen process mining kunnen aanvullend vier verschillende perspectieven op process mining worden onderscheiden: het control-flowperspectief, het organisatieperspectief, het caseperspectief en het tijdspectief (Van der Aalst, 2016).

Control-flowperspectief

Het control-flowperspectief richt zich op de volgorde van de activiteiten in een proces. Het doel van dit perspectief is het vinden van een goede modellering van alle mogelijke paden in een proces (Van der Aalst, 2016). Het eerdergenoemde α -algoritme is een voorbeeld van een algoritme dat van toepassing is op het control-flowperspectief. Dit algoritme heeft tot doel om de volgorde van een proces zo goed mogelijk in kaart te brengen.

Organisatieperspectief

Het organisatieperspectief richt zich op de informatie over de actoren in een proces. Het draait in dit perspectief om de vraag welke actoren (zoals medewerkers, systemen, functies, afdelingen) een rol in het proces spelen en op welke wijze zij met elkaar in verband staan (Van der Aalst, 2016). Zo brengt de Organization Model Miner bijvoorbeeld de medewerkers, autorisaties, rollen en hun relaties in kaart (Song & Van der Aalst, 2008).

en het serviceniveau en de benutting van resources te analyseren (Hornix, 2007).

Door deze process-miningperspectieven aan de process-miningtypen toe te voegen, ontstaat de tweede dimensie voor de toepassing van process mining binnen interne audit.

De derde bouwsteen: het auditproces

Om de typen en perspectieven van process mining naar toepassingen voor de interne auditfunctie te vertalen, is het van belang de belangrijkste activiteiten binnen het auditproces goed in beeld te hebben. Bos, de Korte & Otten (2017) onderscheiden de volgende zes fasen: selectie van het auditobject, auditvoorbereiding, gegevensverzameling en -analyse, rapportage, opvolging en evaluatie. De eerste vier van deze fasen zullen hierna kort worden toegelicht.

In de selectie van het auditobject vindt de keuze en prioritering van auditobjecten plaats, hetgeen meestal in een auditplan resulteert. De auditvoorbereiding is vervolgens gericht op het komen tot een plan van aanpak voor het uitvoeren van een specifieke audit. Het beschrijft wat de auditor met het onderzoek wil bereiken en op welke wijze. Hierna kan worden gestart met de gegevensverzameling en -analyse, ofwel het 'veldwerk'. Ten slotte worden de resultaten van het onderzoek door de auditor schriftelijk en/of mondeling gecommuniceerd in de rapportagefase (Bos et al., 2017).

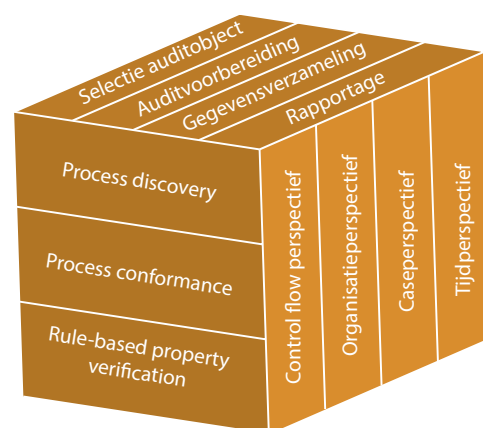
De drie bouwstenen compleet

Met de toevoeging van de derde bouwsteen zijn de drie dimensies van de toepassingen van process mining voor de in-



terne auditfunctie compleet (zie *figuur 3*). In deze paragraaf worden deze toepassingen aan de hand van de drie bouwstenen en per fase in het auditproces verder geduid. De toepassing van process mining in de fase van de selectie van het auditobject vraagt om een brede en ruimdenkende blik van de auditor. Het gaat namelijk om het identificeren van potentieel risicovolle auditobjecten uit een zeer diverse en omvangrijke populatie van onderzoeksobjecten in de organisatie. Hierbij kan voornamelijk het type process discovery een belangrijke rol spelen. Met behulp van process discovery kan in één visuele weergave het volledige verloop van een proces in kaart worden gebracht, op basis waarvan afwijkingen en risico's kunnen worden geïdentificeerd. Een voor de hand liggende invalshoek is hierbij het control-flowperspectief, waarbij een procesmodel de achtereenvolgende activiteiten in een proces visualiseert. Veelvoorkomende afwijkingen of opvallende zaken ten aanzien van het verloop van het proces kunnen een indicatie zijn voor een onderliggend risico. Naast control-flow kunnen echter ook andere process-miningperspectieven binnen het type process discovery interessant zijn. Vanuit het organisatieperspectief kan bijvoorbeeld in grote lijnen worden geïnventariseerd welke risico's er in een proces bestaan ten aanzien van autorisaties van medewerkers en functiescheiding. Vanuit het tijdspectief kunnen daarnaast langdurende of steeds terugkerende bottlenecks in een proces worden geïdentificeerd.

De toepassingen van process mining in de auditvoorbereiding zijn min of meer gelijk aan die van de fase van de selectie van het auditobject. In deze fase kan echter al iets verder worden ingezoomd op het auditobject, bijvoorbeeld op een specifiek proces of risico. De auditor kan met behulp van process discovery een beeld vormen van de kenmerken van het te onderzoeken auditobject en het krachtenveld waarin de audit wordt uitgevoerd. Afhankelijk van het auditobject en de doelstelling



Figuur 3. De drie bouwstenen van process mining voor interne audit

van de audit kan hier vanuit een control-flowperspectief, organisatieperspectief of tijdspectief naar worden gekeken. Verschillende process mining typen kunnen de auditor ondersteunen in de gegevensverzameling en -analysefase. Process discovery kan in een aantal gevallen worden gebruikt als data-analysetechniek. Hiermee kan vanuit het organisatieperspectief bijvoorbeeld worden gedacht aan de organization model miner, die medewerkers, autorisaties, rollen en hun relaties in kaart brengt. Vanuit het tijdspectief kan de auditor met behulp van process discovery ook de efficiency van een activiteit of proces beoordelen. De auditor kan de kritische prestatie-indicatoren van een proces naast de daadwerkelijke doorlooptijden leggen en eventuele discrepanties nader onderzoeken. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan gevallen die extreem snel of langzaam het proces doorlopen.

Conformance checking kan worden ingezet als de organisatie ten aanzien van een specifiek proces over een goed prescrip-

Interne auditors lijken de laatste jaren de voortgaande digitalisering van de economie niet altijd meer goed te kunnen bijbenen

tief procesmodel beschikt. Vanuit het control-flow perspectief kan met behulp van de conformance checker worden getoetst in hoeverre het daadwerkelijke verloop van het proces overeenkomt met het voorgeschreven procesmodel. Met behulp van rule-based property verification kunnen in de gegevensverzameling en -analysefase specifieke interne controles of business rules in een proces worden getoetst. Een organisatie heeft meestal verschillende business rules in haar processen opgenomen die zijn afgeleid van wet- en regelgeving, richtlijnen en intern beleid. De auditor kan een (activiteit in een) proces onder andere toetsen op functiescheiding, specifieke autorisaties, het vier-ogen-principe of tijdsrestricties.

Process mining kan ten slotte ook in de rapportagefase relevant zijn. Het kan de auditor helpen zijn boodschap zo goed mogelijk aan zijn doelgroep over te brengen en zodoende de acceptatie van bevindingen en aanbevelingen te vergroten. Vanuit het control-flowperspectief kunnen door middel van process discovery en process conformance bijvoorbeeld afwijkingen in het verwachte of vereiste verloop van een proces overzichtelijk worden gevisualiseerd. Vanuit het tijdspectief kan een 'film' worden gecreëerd van de bottlenecks die zich in een proces bevinden. Het organisatieperspectief biedt ten slotte mogelijkheden om het sociale netwerk in een proces te visualiseren.

Conclusie

Dit artikel biedt de interne auditor enige houvast om de steeds verdergaande digitalisering van organisaties bij te kunnen benen. De toepassingsmogelijkheden van process mining voor de interne auditfunctie blijken breed. De process-miningtypen, process-miningperspectieven en fasen in het auditproces smelten samen tot verscheidene dimensies. Zeker tijdens de gegevensverzameling en -analyse zijn de mogelijkheden in het gebruik van process mining eindeloos.

Dit artikel kan dan ook zeker niet als uitputtend worden beschouwd. Hier komt nog bij dat in dit artikel het 'traditionele' auditproces als uitgangspunt is genomen. Vanuit deze optiek volgt het de standaardroute van de acceptatie van informatietechnologie. Deze route start met de automatisering van handmatige processen. Pas als hierin een bepaald comfortniveau is bereikt, worden die processen volledig op de kop gegooid om ten volle te kunnen profiteren van alle mogelijkheden van de betreffende technologie (Jans et al., 2013). In zekere zin zijn de hier gepresenteerde toepassingen van process mining vermoedelijk dus slechts het startschot voor 'auditing 2.0'. <<

Literatuur

- Bos, P., Boersen, D., van Ark, P. en M. van Kleef, *Analytics: good practices voor de (kleinere) IAF. Een praktijkonderzoek naar ervaringen en succesfactoren*, 2017. Geraadpleegd op Instituut van Internal Auditors (IIA): https://www.ii.nl/SiteFiles/Publicaties/2906207-NL-Analytics_good_practices_IAF.pdf
- Bos, P., de Korte, R. en J. Otten, *Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*. Driebergen, Stichting Auditing.nl, 2017.
- Caron, F., Vanthienen, J. en B. Baesens, *A comprehensive framework for the application of process mining in risk management and compliance checking*, 2012. Geraadpleegd op https://lirias.kuleuven.be/bits-tream/123456789/369965/1/KBI_1226.pdf
- Gonella, P., Castellano, M., Riccardi, P. en R. Carbone, *Process mining. A database of applications*, 2017. Geraadpleegd op https://www.win.tue.nl/ieetfpm/lib/exe/fetch.php?media=news:process_mining_database_applications_2017.pdf
- Hornix, P. T., *Performance analysis of business processes through process mining* (Masterthesis, Technische Universiteit Eindhoven), 2007. Geraadpleegd op <http://alexandria.tue.nl/extra1/afstversl/wsk-i/hornix2007.pdf>
- Jans, M., Alles, M. en M. Vasarhelyi, 'The case for process mining in auditing: Sources of value added and areas of application', *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(1), 1-20, 2013.
- Rozinat, A. en W. van der Aalst, 'Conformance checking of processes based on monitoring real behavior', *Information Systems*, 33(1), 64-95, 2018.
- Song, M. en W.M. van der Aalst, 'Towards comprehensive support for organizational mining', *Decision Support Systems*, 46(1), 300-317, 2008.
- Aalst, W. van der, *Process mining: data science in action*, Berlijn, Springer, 2016.
- Aalst, W. van der, Hee, K. van, Werf, J. van en M. Verdonk, M., 'Auditing 2.0: Using process mining to support tomorrow's auditor', *Computer*, 43(3), 2010.
- Aalst, W. van der, Weijters, T. en L. Maruster, 'Workflow mining: Discovering process models from event logs', *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 16(9), 1128-1142, 2004.
- Eck M. van, Lu, X., Leemans, S. en W. van der Aalst, 'PM2: A Process Mining Project Methodology', in: Zdravkovic J., Kirikova, M. en P. Johannesson (red.), *Advanced Information Systems Engineering. CAISE 2015. Lecture Notes in Computer Science, vol 9097*, Berlijn, Springer, 2015.

Noot

1. Een event log kan worden gedefinieerd als een chronologisch overzicht van computersysteemactiviteiten die zijn opgeslagen in (procesbewuste) informatiesystemen (Jans, Alles & Vasarhelyi, 2013).

Rogier van den Broek is interne auditor bij de Auditdienst ACAM (gemeente Amsterdam) en student Executive MSc of Internal Auditing aan de Universiteit van Amsterdam.



Pas op je tellen...

'De directie van deze divisie neemt het niet zo serieus met de regels.' 'De doelmatigheid van ons klantcontactcentrum schiet ernstig tekort.' 'De continuïteit van deze dochteronderneming is in gevaar.'

In onze professionele omgeving worden aan de lopende band allerlei beweringen gedaan over wat er goed of juist misgaat in de organisatie, over wat er beter kan en anders moet, en ga zo maar door. Niet zelden blijken die beweringen als je er nog eens goed naar kijkt, maar moeilijk hard te maken en mogelijk zelfs in flagrante tegenspraak met elkaar te zijn. Vaak is dat helemaal niet erg, maar is het juist leuk en zelfs stimulerend dat er verschillen in visie en opvatting bestaan. Dat houdt het gesprek levendig en onze professionele praktijk in beweging.

Maar er zijn ook omstandigheden waarin dat lastiger ligt. Dat er een uitweg gezocht moet worden in een kwestie die omstreden is en omgeven wordt door zowel voor- als tegenstanders. Om dan tot een gepast oordeel te komen wordt niet zelden een beroep gedaan op cijfers en getallen; de onderbouwing wordt dan niet alleen in redeneren maar ook in rekenen gezocht.

Zo is het ook in de auditprofessie, waarvan immers een belangrijk oogmerk is om in voorkomende gevallen aanvullende zekerheid te verschaffen. Getallen dienen hier ter precisering van wat ook in (vaak heel veel) woorden gezegd kan worden: ze brengen de boodschap terug tot de essentie, door hun exacte notering en een analytische abstrahering. Geen wonder dan ook dat tellen een belangrijke plek

inneemt in het werk van auditors: 'mooie woorden' leggen het hier vaak af tegen een toets aan de 'harde cijfers'.

Cijfers en letters, getallen en begrippen, tellen en vertellen, rekenen en redeneren: vaak worden deze begrippenparen tegenover elkaar geplaatst en gekwalificeerd als volstrekt verschillende uitdrukkingvormen die op grote afstand van elkaar bestaan, waarbij het ook nog eens zo is dat de ene zwaarder telt dan de andere. Zo'n voorstelling van zaken doet echter volstrekt geen recht aan hoe het echt zit. Beide uitdrukkingvormen vullen elkaar aan, veronderstellen elkaar en zijn welbeschouwd ook nog eens sterk verweven met elkaar. Eigenlijk laat tellen zich nog het best begrijpen als 'vertellen 2.0'. Ook tellen is een vorm van vertellen, met dit verschil dat de verhaallijnen doorgaans onder het mom van cijfers die 'voor zich spreken' naar de achtergrond gedrongen zijn.

Deborah Stone spreekt in dat kader over 'the hidden story in numbers'. Maar liefst vijf verborgen vertellingen zijn volgens haar in elk tellen terug te vinden. Ten eerste impliceert elk tellen ook 'meetellen'. Het suggereert dat iets (fraude, angst, doelmatigheid) belangrijk genoeg is om mee te tellen in de organisatie, en iets anders dus niet. Ten tweede impliceert elk tellen tegelijk ook 'identificeren'. Het impliceert dat iets te onderscheiden valt van iets anders (eerste, tweede en derde lijn; financial en operational audit). Ten derde is er 'collectiveren'. Impliciet worden door elke vorm van tellen gemeenschappen gecreëerd van mensen die bij elkaar horen of

juist niet (hoog- en laagopgeleiden, managers en medewerkers, auditors en audittees). Ten vierde impliceert elk tellen 'rationaliseren'. Cijfers suggereren precisie, accuratesse en objectivering. Ten slotte is aan elk tellen impliciet het verhaal verbonden dat er een aanvaardbare, berekenbare uitweg te vinden valt bij een botsing van belangen of een afweging van tegengestelde beweringen.

Dat zijn (verborgen) verhalen waar elke auditor natuurlijk erg mee geholpen is. Vandaar ook dat ik nu al kan uittekenen hoe een auditor zou omgaan met toetsend onderzoek naar de beweringen waar ik deze column mee begon: turven hoeveel keer regels zijn overtreden in een divisie, berekeningen controleren over welke capaciteit nodig is voor een bepaald aantal klantcontacten, inschattingen maken van continuïteitsrisico's en (een check op) het kwantificeren van de kans dat deze zich materialiseren.

Twee lessen blijven hangen vanuit het besef dat elk tellen ook een vorm van vertellen is: 'Wie telt, telt mee!' en 'Pas op je tellen...'

Mark van Twist is onder andere hoogleraar bestuurs- en beleidsadviesing op het grensvlak van publiek en privaat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de IAA-opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance.



Crisis die groter is dan wijzelf

Een interview met Ruud Veltenaar, keynotespreker op het komende IIA Congres. Zijn belangrijkste boodschap is dat de mensheid voor een grote uitdaging staat, namelijk de veranderingen in het klimaat. Dat wij nu echt moeten starten om daar veranderingen in aan te brengen, anders zadelen we onze kinderen en kleinkinderen met een groot probleem op.

Over...

Ruud Veltenaar MBA MPhil is een inspirator, filosoof, TED-spreker en trendwatcher. Daarnaast verzorgt hij colleges en masterclasses op diverse universiteiten en business schools in binnen- en buitenland.

Wie is Ruud Veltenaar?

“Ik ben een gepassioneerde mens die zich bezighoudt met de trends en ontwikkelingen met impact op onze welvaart, welzijn, leven en werk. Ik focus me vooral op wat mensen zouden moeten doen in onze wereld, die in sneltreinvaart transformeert naar een volgende fase in onze beschaving. Wat betekent het om te leiden en te innoveren vanuit een ontketende toekomst? Hoe kun je in plaats van succes, maximale meerwaarde creëren voor jezelf en anderen?”

Kunt u iets vertellen over uw boodschap op het IIA Congres?

“Mijn verhaal gaat over de transitie van onze wereld naar een volgende fase in onze beschaving. We leven in een veranderend tijdperk. Een onvermijdelijke en onomkeerbare transformatie noem ik het. Of een stap in onze evolutie die ons een betere wereld brengt. Iedereen wordt meegenomen in deze transitie. Wij mensen hebben hierin geen keuze. Er zijn verschillende drijfveren om deze transitie te bewerkstelligen. De eerste is de drijfveer crisis. Wanneer mensen in een crisis zitten die groter is dan ze zelf zijn, kan het gedrag fundamenteel veranderen. Deze fundamentele verandering is belangrijk omdat wij een paar transities te doorlopen hebben.

Dat is ten eerste de transitie van een fossiele brandstofvoorziening naar een duurzame energiehuishouding. Ten tweede de overgang van een lineaire naar een circulaire economie. Dit doen wij niet uit ons zelf. Iedereen wijst naar elkaar. We verkeren in een ecologische crisis, de onbeheersbare klimaatverandering, die wij deze eeuw niet onder controle krijgen en die veel impactvoller wordt dan de media ons voorspiegelen. Het akkoord van Parijs gaat uit van een maximale gemiddelde opwarming van de aarde van 1,5 graad, terwijl wij bij het MIT hebben berekend dat de stijging minimaal 3 graden is deze eeuw. Als de aarde gemiddeld met 1,5 graad opwarmt, heeft dit consequenties voor bijvoorbeeld de temperatuur in delen van Afrika. Die stijgt met gemiddeld 10 graden en dan ontstaat een situatie waarin mensen niet meer kunnen leven. Deze stijging heeft invloed op onze welvaart, want wie gaat deze rekening betalen? Niemand wil deze rekening betalen. De grootste verbruiker van energie is

de industrie, maar die wil de rekening niet betalen. De politiek laat de burger de rekening betalen, die vervolgens met gele hesjes de straat op gaat.”

Hoe kunnen wij hier iets aan doen?

“Mensen hebben twee drijfveren om te veranderen. De eerste is het verlangen naar iets dat heel groot is, dan veranderen mensen. Ten tweede moet de mens, zoals eerder gezegd, in een crisis zitten die groter is dan ze zelf zijn. De crisis is continent-, politiek- religie-overstijgend. Iedereen op de wereld krijgt met de ecologische verandering op een draconische manier te maken, waardoor wij gedwongen worden om te veranderen. Anders overleven wij niet als soort. Of het te laat is? Het is te laat voor onze generatie en de generatie na ons. Pas de volgende eeuw is deze crisis voorbij en is het klimaat weer ‘onder controle’. Dit is voor ons als soort niet te laat. Als we daar al drie generaties hevig last van hebben dan is dat kosmisch gezien een vonkje voor ons als soort. Ik ben optimistisch over de toekomst, we gaan de energietransformatie vervolmaken; ook als de Shells van deze wereld blijven tegenwerken.”

Op uw website staat dat u duidelijkheid verschaft over de impact van exponentiële technologie en de toekomst van sectoren. Kunt u daar iets meer over vertellen?

“Om de wereld te veranderen moeten we proactief anticiperen en acteren ten aanzien van het creëren van een wereld waar we allemaal naar verlangen. En dat bestaat uit drie elementen: exponentiële technologieën, sociale innovatie en democratisering van producten en diensten. De exponentiële technologieën zijn facilitators van deze sociale innovaties. Dit geldt voor burgerinitiatieven (voor elkaar, met elkaar) onafhankelijk van de overheid en bedrijfsleven. Als we dit met elkaar kunnen, dan leidt dit tot democratisering van producten, diensten en zelfs van bezit. Deze initiatieven herstellen een belangrijke weeffout in de huidige machtsverhouding tussen burgers, overheid en het bedrijfsleven. Het liberale gedachtegoed heeft ervoor gezorgd dat de belangen van het bedrijfsleven te zwaar wegen. Een voorbeeld hiervan is het immorele, onmenselijke en schandalige besluit van het kabinet dat we ondernemingen niet doorbelasten op hun CO₂-uitstoot. Omdat deze ondernemingen anders naar het buitenland verdwijnen. Dat is puur gebrek aan historisch besef. Nederland stoot al te veel CO₂ uit en bij het verminderen hiervan presteert Nederland zelfs als slechtste in Europa.

Een voorbeeld van exponentiële technologieën die leiden tot sociale innovaties die weer leiden tot democratisering zie je in de energiesector. Denk aan zonnepanelen. Particulieren kunnen straks zelf energie opwekken tegen kosten die lager



zijn dan drie eurocent per kilowatt. De grote energiemaatschappijen vragen 22 eurocent per kilowatt. De oorzaak van dit verschil is onder andere dat de capaciteit van de zonnepanelen steeds sneller stijgt en de kosten dalen. Hierdoor kunnen burgers voldoende energie zelf opwekken en ontstaan er energiecoöperaties. Bovendien leidt de urbanisatie en het gebruik van internet of things (IoT) tot een eenvoudige vraag naar energie. Verwacht wordt dat 60% van deze extra vraag voorzien wordt door zonne-energie en de helft daarvan wordt opgewekt door burgerinitiatieven. De burgers zijn straks de grootste producent van energie, waar de overheid en de energiemaatschappijen niet op anticiperen. Burgers worden onafhankelijker en in ieder geval wederzijds afhankelijk van de overheid en de energiemaatschappijen. We worden een gelijkwaardige gesprekspartner, we worden medebepaler.”

Welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de overheid en het bedrijfsleven?

“De hiervoor genoemde ontwikkeling met betrekking tot energie zul je ook terugzien bij andere bedrijven. Immorele bedrijven, zoals Uber, Airbnb en Deliveroo zijn slavendrijvers, door de technologische ontwikkelingen en daling van

“De overheid krijgt een andere rol en gaat krimpen, wordt de ‘onderheid’. En de onderdanen worden ‘overdanen’”

“Het is te laat voor onze generatie en de generatie na ons”

kosten komen soortgelijke platformen ook binnen het bereik van burgers. De burgers gaan namelijk hun eigen mobiliteitsplatformen starten. Hier is sprake van samenwerking tussen burgers en burgers die voor elkaar zorgen. Daardoor krijgt de overheid een andere rol en gaat krimpen, wordt de ‘onderheid’. En de onderdanen worden ‘overdanen’.

De overheid hoeft niet meer te zorgen voor de burgers, maar krijgt een faciliterende rol. De overheid moet ervoor zorgen dat de samenleving functioneert. Een aantal taken die de overheid nu heeft wordt overgenomen door de burgers. Bovendien gaat de macht verschuiven van de centrale overheid naar de decentrale overheid in de grote steden. De burgers zullen zich meer gaan verenigen in de grote steden naarmate zij meer het initiatief nemen ten aanzien van wat en hoe zij het willen. En dus de samenwerking zoeken met het college van B&W. Deze verschuiving ziet Den Haag niet helemaal aankomen.

Wat betreft het Klimaatakkoord heeft Nederland te maken met een poldercultuur. Alleen is polderen niet effectief in tijden van crisis. De energiesector, die ook aan tafel zit, wil helemaal niet (snel) verduurzamen. De energiemaatschappijen hebben een te groot financieel belang, zoals Nuon die investeringen heeft in kolencentrales. Zij willen en/of kunnen deze investeringen niet versneld afschrijven. Bij roken ging het bijvoorbeeld wel goed. Dat kwam omdat de tabaksindustrie niet aan tafel zat. Onlangs was er een akkoord over gezonde voeding. Daar zaten onder andere bedenkelijke voedings- en frisdrankenbedrijven aan tafel. Het gevolg was een halfslachtig compromis. Hetzelfde geldt voor de energietafel, daar zitten partijen aan tafel die elkaar al meer dan een kwart eeuw in een wurggreep houden.”

Welke oplossingen ziet u nog meer?

“In de tweede helft van deze eeuw verhevigt de ecologische crisis. Nu zien we al de eerste signalen. In 2018 waren de Chablis-druiven in Groningen van dezelfde kwaliteit als in

Frankrijk, omdat het zo warm was in Nederland. Naast de droogte van afgelopen zomer zijn dit kleine symptomen die wijzen op de aanstaande crisis. De gevolgen van het stijgen van de temperatuur zijn voor de mensen in Afrika nog drastischer dan voor ons. Bovendien krijgen de noord- en zuidpool ook te maken met een stijging van meer dan 10 graden Celsius. Maar de meeste mensen weten dat niet, en klagen als ze te weinig sneeuw tijdens de wintersportvakantie hebben. Het heeft nog onvoldoende impact op onze welvaart en daarom is er nog weinig veranderingsbereidheid. We zijn zo een slecht voorbeeld voor onze kinderen. Als je je zó gedraagt, dan houd je niet van je kinderen. Op het IIA Congres wil ik toekomstige oplossingen laten zien. Hoe kun je als je proactief bent een bijdrage leveren. Ik wil een ‘call to action’ doen. Bijvoorbeeld door te investeren in zonnepanelen, minder vlees te eten en minder voedsel weg te gooien. We gooien meer dan de helft van het voedsel weg dat we produceren. Dit heeft een enorme impact op de CO₂-reductie, en je kunt er morgen mee beginnen. Ik vlieg alleen intercontinentaal, binnen Europa en een actieradius van 1000 km gebruik ik mijn Tesla.”

Hoe verandert het werk van de internal auditor door deze ontwikkelingen?

“Internal auditors richten zich momenteel te veel op financiën en accreditatie. Het gaat bijna alleen maar om geld. De internal auditor moet zich veel meer richten op de keten, van het begin tot en met het eind. Dus: wat koopt een bedrijf in om producten te maken en wat gebeurt er met deze producten. De maatschappij kijkt niet alleen meer naar de financiële impact van de totale keten, maar ook naar de sociale en ecologische impact. Dan heeft de maatschappij behoefte aan betrouwbare audits om te kijken of een organisatie waardecreërend, verplaatsend en/of vernietigend is. Burgers gaan afscheid nemen van organisaties die een waardevernietigend businessmodel hebben. Bovendien richt de internal auditor dan zich niet alleen op de eigen organisatie.

Een belangrijk raamwerk voor de internal auditor worden de ‘sustainable development goals’ van de Verenigde Naties. Steeds meer bedrijven worden gedaagd in verband met de naleving van deze doelstellingen. In de toekomst komen er ethische counsels, waarbij de internal auditor een belangrijke rol gaat spelen. Dus internal auditor: ga je verdiepen in de ‘sustainable climate goals’ van de Verenigde Naties en stop met het verspillen van kostbare tijd!” <<

Brayn Alibaks:

“We hebben de professionele ruimte om ons te kunnen ontwikkelen”

PAS op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Brayn Alibaks, hoofd Audit & Control bij Zadkine. De slogan van zijn afdeling is ‘Samen zien we meer’.

Kunt u iets vertellen over de internal auditfunctie (IAF) van Zadkine?

“Ik ben drie jaar geleden begonnen als auditor bij Zadkine. Toen ik begon was ik de enige auditor. Zadkine heeft mij uitgedaagd om de internal auditfunctie (IAF) te professionaliseren, in te richten en te herijken. Inmiddels is de IAF uitgegroeid tot vijf fte. In samenspraak met het college van bestuur heb ik een groeipad gemaakt voor de internal auditfunctie. Om het gewenste volwassenheidsniveau te bereiken had ik aanvankelijk vijf jaar uitgetrokken. Vanaf januari 2018 valt de IAF onder de voorzitter van de college van bestuur en heb ik een lijntje met de raad van toezicht en vanaf september is de IAF op volle sterkte. Bij de selectie van auditors heb ik gezocht naar mensen die ‘trekkers’ kunnen zijn op hun expertisegebied, namelijk onderwijs, examinering en bedrijfsvoering.

In de onderwerpen die we auditen hebben wij ons het eerste jaar gericht op onderwijs, het tweede jaar op examinering en nu richten we ons ook op de bedrijfsvoering. We hebben deze onderwerpen aangepast aan de prioriteiten van Zadkine.

Bedrijfsvoering richt zich niet alleen op risicomanagement, ICT en hrm, maar ook op de inrichting van de processen.

Ik vind dat wanneer je processen goed inricht, je de meeste risico’s vooraf beheerst. Dit in tegenstelling tot het achteraf (door het uitvoeren van een audit) vaststellen dat Zadkine risico’s niet beheerst.

Daarnaast maken we gebruik van een interne auditpool (guest auditors). Deze guest auditors hebben veel kennis van hun vakgebied binnen onderwijs, maar minder kennis met betrekking tot het uitvoeren van audits. Wij trainen deze guest auditors om kwalitatief goede audits uit te kunnen voeren (tweedaagse cursus en stages). Deze auditpool bestaat uit dertig collega’s. Continuïteit, beschikbaarheid en kwaliteit zijn de grootste uitdagingen. Daarom koppel ik de guest auditors aan een vaste internal auditor. Bovendien werken we samen met 23 andere regionale opleidingcentra (ROC’s). We komen elk kwartaal bij elkaar om van elkaar te leren en zorgen in onderling overleg voor de uitwisseling van internal auditors. Hiermee versterken we het objectief en onafhankelijke karakter van de onderzoeken.”

Welke type onderzoeken voert de IAF uit?

“We voeren operational audits uit. Iedere auditor heeft zijn eigen account (expertisegebied) en voert periodiek gesprek-

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	1500
Aantal fte IAF	5
Rapporteert aan	Voorzitter college van bestuur

ken met de opleidingsmanagers. Deze gesprekken en de uitkomsten van de operational audits vormen weer input voor de auditplanning.”

Voeren jullie tweedelijfstaken uit?

“Ik ben hoofd Audit & Control en dat houdt voor het onderdeel control in dat we bekostigingscontroles uitvoeren. Een bekostigingscontrole houdt in dat je controleert of een studentendossier voldoet aan alle voorwaarden om voor bekostiging in aanmerking te komen. Dit in verband met de gelden die Zadkine ontvangt voor deze studenten. Deze bekostigingscontroles lijken tweedelijfstaken, omdat ze nog niet op een andere plaats binnen de organisatie worden uitgevoerd (bijvoorbeeld binnen finance of studentenadministratie). Dit komt doordat die afdelingen de expertise nog niet hebben om deze controle uit te voeren. De bekostigingscontrole wordt uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met de externe accountant.”

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF mee te maken?

“Er zijn zoveel mogelijke onderwerpen die we kunnen onderzoeken. Alle onderwerpen lijken hoge prioriteit te hebben, maar dan heeft eigenlijk niets prioriteit. Het vervolgens ach-

Hoe zorgt u ervoor dat u op de hoogte blijft?

“Voor Zadkine heb ik in Google een alert ingebouwd. Op deze manier blijf ik via externe bronnen op de hoogte als Zadkine in de media verschijnt. Daarnaast ontvang ik de nieuwsbrief van het IIA en we hebben een interne nieuwsbrief. Verder haal ik, op operationeel niveau, met behulp van de auditors en hun accountgesprekken, informatie uit de organisatie. En ik heb zelf gesprekken op strategisch en tactisch niveau in de organisatie met stakeholders als de ondernemingsraad, de studentenraad, het college van bestuur, en de directeuren van onderwijs en diensten. Als laatste ben ik samen met mijn collega verantwoordelijk voor de externe contacten, zoals die met de andere ROC's en bijeenkomsten van de onderwijsinspectie.”

Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

“We hebben peer reviews ingebouwd. Daarnaast is een van de internal auditors het quality assurance programme aan het inrichten. Verder maken we per audit een dossier aan volgens een standaardindeling en hebben we een stappenplan voor het uitvoeren van een audit. Per fase hebben we een deliverable benoemd. Voor de vastlegging maken we gebruik van Microsoftteams. Op deze manier kan ik precies via een digitaal planbord zien in welk stadium (planning, voorbereiding, uitvoering, rapportage, evaluatie of afronding) de audits zijn.”

Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?

“We hebben contact met alle lagen binnen de organisatie. Vanaf de voorzitter van het college van bestuur tot en met de studenten. We hebben de professionele ruimte om ons te kunnen ontwikkelen. Als we aantonen dat we op de goede weg zijn en toegevoegde waarde leveren, krijgen we ruimte om verder te groeien en te ontwikkelen. Ik vind ook dat je moet kunnen leren binnen een onderwijsorganisatie. Bij een grote afdeling is de ruimte om te experimenteren veel beperkter.”

Wat is de ambitie van de IAF op de langere termijn?

“Dat we een volwassen IAF zijn die ook audits op het gebied van besturing uit kan voeren. Dat is een pittig onderwerp, maar ik ben mijn auditors alvast aan het voorbereiden op het uitvoeren van dit soort audits en dat ze gesprekken binnen Zadkine kunnen voeren als business partner en critical friend.”

terhalen waar de belangrijkste onderzoeksobjecten liggen, is een uitdaging. Bovendien is de relatief kleine en daarmee kwetsbare bezetting van de afdeling een uitdaging. Bij uitval of vertrek van medewerkers heeft dit direct invloed op de realisatie van de auditplanning.”

Wat haalt u uit de PAS-commissie?

“De bijeenkomsten van de PAS bezoek ik regelmatig. Tijdens deze bijeenkomsten spreek ik andere auditors van kleine auditdiensten. Het voelt heel prettig en vertrouwd, omdat we met zijn allen in hetzelfde schuitje zitten. Daarnaast haal ik bij deze bijeenkomsten ook veel kennis op”.

Maakt u gebruik van co-sourcing?

“Ja, we proberen zoveel mogelijk gebruik te maken van onze interne en externe auditpool. Alleen heb ik daarnaast een netwerk van ongeveer tien auditors voor specifieke onderzoeken. Deze auditors huur ik in als er onder andere in opdracht van het college van bestuur op een korte termijn een onderzoek uitgevoerd moet worden.”



Over...

Brayn Alibaks is hoofd Audit & Control van Zadkine. Daarvoor werkte hij onder andere bij De Lotto, a.s.r., NS en als zelfstandige.

“Key imperatives for the future”

In November 2018, IIA Global President and CEO Richard F. Chambers was in Amsterdam to participate in an IIA-Netherlands roundtable discussion on key imperatives for internal audit’s future. Audit Magazine talked to him about his vision on the internal audit profession.

About...

Richard F. Chambers is president and CEO of The IIA global. He has more than four decades of internal audit and association management experience, mostly in leadership positions, including at the U.S. Postal Service, U.S. Army, and PwC.

What are the key requirements for an effective internal audit function?

“I believe there are several requirements supporting its ascendancy, starting with the imperative that all traded companies should be required to have an internal audit function. If an organization expects investors to have confidence in it, then they ought to know whether the organization has such a function. The absence of internal audit suggests that the organization does not see the value in assuring strong, effective risk management, internal control and governance. Right now, there is no universal requirement to have an internal audit function. Ideally, publicly traded companies should be required to disclose why they do not. Over the past 10 years, we have seen a movement with most larger, publicly traded companies likely to have an internal audit function. The New York Stock Exchange, for instance, requires companies to have an internal audit function. The NASDAQ does not.

Furthermore, it is key that the internal audit function reports to the CEO and to the audit committee. Having the right reporting lines is vital to internal audit’s success. This means a functional reporting line to the board and an administrative line to management. Most organizations support and appreciate the value of this dual reporting line. The biggest threat to an effective reporting line is when the chief audit executive reports to a position other than the CEO, such as the CFO. Independence is the cornerstone of internal auditing and anything that threatens this erodes internal audit’s effectiveness and credibility.

I also believe that internal audit should be looked at by the audit committee as a resource to assist in its oversight of the external auditors. I am not suggesting that internal auditors should audit external auditors. However, audit committees have an oversight obligation when it comes to the external auditors. Internal auditors can and often do assist in this process — particularly when it comes to assessing whether the

external auditors are conforming to the terms of their engagements and whether engagement fees are appropriately calculated and billed. If these responsibilities are delegated by the audit committee to management, the appearance of the auditors' independence could be compromised. Additionally, internal audit should have a permanent seat at the management table. This is where management is contemplating risks and strategy for the organization, and the CAE should be there. The finance function has the CFO, information technology has the CIO, and risk management has the CRO. But there is often no seat for the CAE. Over nearly a century of internal auditing, the profession has progressed from providing simple assurance on financial reporting to becoming an integral contributor to organizational success. Yet, the CAE is rarely considered a "true" member of the C-suite. An effective internal audit function is recognized as a respected and vital player in good governance. This includes a permanent seat at the management table. Finally, the audit committee must directly oversee the hiring, firing, review and compensation of the CAE. IPPF Standard 1110 explains the importance of the (supervisory) board's role in protecting internal audit's impartiality and objectivity. This includes approving an internal audit charter, approving a risk-based internal audit plan, and approving the internal audit budget and resource plan. It also addresses the board's role in the appointment, removal, and compensation of the CAE. However, this responsibility is too often overlooked or delegated to management. This may be the single biggest threat to internal audit's independence."

Which future key developments will affect internal audit most?

"I am often asked about the future of internal audit and its role in an organization's risk management and control structure. As the risk landscape changes and the speed of risk increases, internal auditors must expand their skills and embrace a mindset of being flexible, agile, and open to responding quickly to disruptive threats and emerging risks.

I see several imperatives that internal audit must focus on now and in the future. First, we need to maintain a laser focus on the horizon. I think we must become much more committed to and capable of identifying emerging risks. It is no longer enough to, in essence, stand outside, look only at the sky and forecast the weather. There are better techniques (e.g. weather models) that can be used. Auditors should become more like meteorologists, continuously focusing on the horizon



and beyond. Risks are changing quickly, sometimes as fast as the weather. We can be a valuable source of risk awareness for the organization.

I also believe that internal audit should take the offense in the war for talent. An audit department of any size needs to have access to many kinds of expertise. A good example is cyber security. If this is not part of the audit plan and a cyber-security breach occurs, people will rightfully ask the question, "Where were the internal auditors?" So, audit departments either must have the resources on staff, or have access to third-party resources that do. Talent management is key. I think internal audit is particularly vulnerable when an emerging risk creates a lot of damage to the organization. Hence, we need to be adaptive in identifying these risks and making sure we have the talent to address these.

I think we also need to sharpen and deploy the best navigation tools. Generally, internal audit departments are not getting any bigger, yet the risks are multiplying exponentially. There is more to look at, but we have limited resources. Internal audit has the ability to multiply its capacity by deploying technology. Data analytics and process mining are being used more and more. Inroads are being made into tomorrow's tools of the trade, such as robotics, for routine audit tasks and the analysis of evidence via artificial intelligence.

We need to be a beacon for transformation in our organizations. We see new business models disrupting existing ones at a record pace. Even established market-leading firms, products, and alliances may suddenly face lethal risks. Inno-

vation is often the only path forward. As internal auditors, we should champion transformation built on innovative thinking and provide stakeholders insight into innovative processes and frameworks. Internal audit should also focus on risks and controls throughout transformation processes.

We must be willing to sail toward the storm. It is human instinct to flee from danger, and internal auditors may have a tendency to avoid controversial topics, such as executive compensation, culture and behavior, harassment (gender, ethnicity, etc.). However, looking the other way only compounds risks. Some internal auditors may experience 'courage deficit'. Internal auditors need to be willing to push on closed doors."

The five scariest words 'Where was the internal auditor?'

"Often, at some point following a scandal, this question will come up. It is increasingly raised by regulators, supervisors or management. It turns out that, sometimes, the CAE excludes certain areas from the audit plan because of a courage deficit or by not having the expertise or resources. To make matters worse, some CAEs are not transparent about these decisions. An audit committee should not ask the CAE whether there

advertentie



SENIOR INTERNAL AUDITOR

Denk jij als Auditor vanuit kansen en zie jij continu mogelijkheden tot verbeteringen?

Ben jij in staat om de risico's van een project van A tot Z door te lichten? Dan komen wij graag met jou in contact!

De functie

Als Senior Internal Auditor bij VolkerWessels ben jij verantwoordelijk voor de planning, uitvoering, rapportage en communicatie van onze audits. Jij beoordeelt de risico's die VolkerWessels loopt en analyseert het pakket aan beheersingsmaatregelen. Jij hebt de leiding over meerdere audits tegelijkertijd en:

- Je neemt jouw collega auditors mee in het volledige auditproces van planning tot en met rapportage;
- Je rapporteert over de uitkomsten van de audits, stelt mogelijke verbeteringen voor en adviseert over de implementatie daarvan;
- Je leidt meetings en presenteert de audituitkomsten;
- Je treedt op als sparringpartner voor het hoger management/directie en adviseert hen bij besluitvorming.

Wij zoeken?

Als Senior Internal Auditor formuleer jij, op basis van een positief kritische houding in combinatie met gezond verstand, praktische aanbevelingen. Jouw overtuigingskracht, enthousiasme, communicatieve- en creatieve vaardigheden stellen jou in staat de juiste vragen te stellen, eventuele weerstand te overwinnen, en aanbevelingen te implementeren.

Je bent proactief, zelfsturend en wilt het beste uit jezelf en uit jouw werk halen. Verder beschik je over een afgeronde WO opleiding in de financiële of bedrijfseconomische richting, aangevuld met een RA/RE/RO kwalificatie. Je hebt 7-10 jaar auditervaring, ervaring met audits op projecten en/of bij één van de Big 4 bedrijven is een pré.

Word jij onze Senior Internal Auditor?

Ben jij die Senior Internal Auditor die wij zoeken? Dan ontvangen wij graag uiterlijk **29 maart 2019** jouw sollicitatie op: werkenbijvwconcernkantoor@volkerwessels.com.

“We must be more knowledgeable than in the past and not be perceived as just the bean counters!”

are enough resources to carry out the audit plan. The real question to be posed to the CAE is: What are the top five risks you are not going to audit because of insufficient resources or knowhow. Internal auditors can audit anything, but they can't audit everything.”

Where do internal auditors focus most vs. where should they focus?

“I still think we are a little too intensive in our focus on financial and compliance risks. That is a classic but wrong view that we need to counter. Increasingly, our focus is moving from providing information in hindsight (assurance) to providing insight and, more and more, providing foresight (what happens if controls and risks are not being managed). The most lethal risks lie in the future and relate to strategy and business risks and not, per se, to financial reporting. Nevertheless, there is sometimes a tendency to focus on hindsight and spend internal audit time on areas that do not represent the highest risks. It is not only about counting beans, but also growing, harvesting, marketing and forecasting of beans. We must be more knowledgeable than in the past and not be perceived as just the bean counters!”

Where are we doing well as internal auditors?

“Positive elements that spring to mind include the risk-centric approach we are using and that we steer our resources to exactly those areas and, hence, add most value. Further, we are becoming more proficient with technology, but we certainly must make additional steps both in our audit tools (e.g., data analytics and process mining) and in how technology is used by the company, for example, security risks. Another area where we have made considerable steps is that boards and audit committees have learnt to appreciate our expertise and added value. Having said that, there is ample room to further improve the internal audit function.”

Sometimes it is said that the IPPF standards stand in our way to innovate?

“I think there is a lot of myth over what is in the *Standards* and what is in the policies of the internal audit department. The IPPF *Standards* have deliberately been kept ‘lean’ to not unnecessarily encumber audit functions. The *Standards* have been designed in such a way that they can be applied to audit



functions of two or of 2,000 staff. It is often the internal audit policies and procedures that expand on these *Standards* that may stand in our way. These may have been imposed by ourselves or perhaps by regulators, but these do not go back to the *Standards*. *Standards* sometimes may wrongly be used as a scapegoat for not bringing about required change. However, the *Standards* are not very prescriptive and leave sufficient room to maneuver to ensure that internal audit is prepared for the future.”

Audit departments may have different missions and objectives. Is that an issue or an opportunity?

“I believe the world is incredibly diverse. Sectors of the economy are organized differently in what they do. The corporate sector has different objectives than the not-for-profit sector. I think internal audit should reflect this. I don't expect to see the same kind of internal audit department in every sector. It is not one size fits all.” <<



GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

RSG Governance, Risk&Compliance is gespecialiseerd in de bemiddeling van professionals op het gebied van Internal Audit, Risk Management en Compliance. Dit doen wij voor zowel vaste (Executive Search) als tijdelijke functies (interim management).

Voor meerdere organisaties zijn wij op zoek naar talentvolle professionals voor de volgende functies:

Risk Manager
Internal Audit Manager
Compliance Manager/Officer

Functievereisten:

- Een postdoctorale opleiding (RA/RO/RE) en/of CIA
- Minimaal 5 jaar werkervaring in een soortgelijke functie
- Competenties als zelfvertrouwen, doortastend en pro-actief
- Goede communicatievaardigheden en eigenaarschap nemen

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met Michael McGourty via michael.mcgourty@rsg.nl of bel naar 06-51833360 of 085-2736170.



RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



ACCOUNTANT? EN NU?

Je vindt de accountancy een geweldig vak en een prachtige leerschool. Maar toch jeukt het en zoek je een verbreding van je werkveld. Je wilt nieuwe mogelijkheden aanboren. Herkenbaar? RSG is de kickstarter die professionals uit de accountancy de kans biedt zich te ontwikkelen tot (Business) Controller.

RSG biedt daartoe onder meer het model van de Flexibele Venoot: Het bureau gaat dan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met je aan met een bovengemiddeld basissalaris en een bonus die afhankelijk is van je projectresultaat. Minstens even belangrijk: men investeert veelvuldig in je hard en soft skills en laten je kennismaken met projecten in verschillende Business Lines, zodat je jezelf flink ontwikkelt.

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met RSG Finance via info@rsg.nl of bel naar 085-2736170.



Vestdijk 57a
 5611 CA Eindhoven
 The Netherlands

+31 (0)85- 273 61 70
info@rsg.nl
www.rsg.nl

Even voorstellen: nieuwe redactieleden

Liane van Eerde

“Mijn naam is Liane van Eerde, ik ben 27 jaar en woon in Amsterdam. Inmiddels werk ik zo'n vijf jaar bij KPMG op de afdeling Internal Audit, Risk and Compliance Services. Ik hou me daar voornamelijk bezig met het uitvoeren van operational audits en compliance audits, en ik geef daarnaast met veel enthousiasme les aan de post-hbo-opleiding Leergang Operational Audit. Sinds kort ben ik lid van de redactie van *Audit Magazine*. Ik kijk ernaar



uit om in gesprek te gaan met jullie over nieuwe technieken, interessante en vernieuwende inzichten en andere methoden, om deze met jullie via dit blad te delen en ons auditvak te verrijken. Mijn ultieme doel is

het verhogen van de (gepercipieerde) toegevoegde waarde van ons vak en de internal auditor. Ik hoop met mijn drive en inzichten bij te kunnen dragen aan dit mooie vakblad, nu en in de toekomst.

Naast deze nieuwe rol staat er voor mij nog iets nieuws en spannends op de planning, ik verwacht in april 2019 namelijk mijn eerste kindje. Een echte internal auditbaby, gezien de vader en ik elkaar van de RO-studie kennen. Afgelopen februari heb ik mijn afstudeerscriptie afgerond zodat ik mij nu RO mag noemen.”



Bas de Jong

“Ik ben vader van drie prachtige kinderen, getrouwd met een fantastische vrouw, gek op gadgets en ik hou van tennis en fotografie.

Op mijn achttiende startte ik direct na het afronden van de middelbare school bij Ernst & Young Accountants in Den Haag. Als homp klei ben ik daar geboetseerd en verrijkt met kennis van verschillende soorten organisaties. Een zeer leerzame en leuke tijd. Inmiddels werk ik als registeraccountant bij Solutional, waar ik mij bezighoud met interne beheersingsvraagstukken in de vermogensbeheersector.

Mijn passie ligt bij (irrationeel) gedrag van mensen en welke gevolgen dit heeft voor organisaties om hun doelstellingen te realiseren. Het gedrag van mensen levert erg interessante vraagstukken op die effect kunnen hebben op de betrouwbaarheid van informatie en (in mijn ogen veel interessanter) de mate waarin een organisatie in staat is haar doelstellingen te realiseren. En dat is wat mij betreft het kernvraagstuk van het internal auditberoep.

Sinds september 2018 ben ik lid van de redactie van *Audit Magazine*. Ik kijk ernaar uit om vanuit *Audit Magazine* nieuwe blikvelden te verkennen, nieuwe mensen te leren kennen, mijn horizon te verbreden, te ontdekken wat de toekomst gaat brengen en hierover verslag uit te brengen aan de beroepsgroep.”

Petra Hamm-van Bodegraven

“In 2011 ben ik het auditvak ingestapt na het audit traineeship bij de Rijks-overheid te hebben doorlopen. Hier heb ik voor het eerst echt kennisgemaakt met financial en operational auditing bij de Auditdienst Rijk en daarnaast ook met de Inspectie der Rijksfinanciën (zie artikel op pagina 24). Mijn hart ligt vooral bij operational auditing. Ik vind het ontzettend boeiend om bij te dragen aan het verbeteren van organisaties. Dat kan alleen al door het stellen van vooral open vragen. Een collega zei eens: ‘Alles wat je doet, alleen je aanwezigheid al, is een interventie’. Het mooiste compliment vond ik daarom ook de reactie op een gespreksverslag: ‘Door jullie vragen ben ik aan het denken gezet over wat ik doe en wat mijn rol is in het proces’. Het liefst focus ik op onderzoeken waarbij er aandacht is voor cultuur en gedragsaspecten. Daarnaast doe ik veel audits op het gebied van programma- en projectmanagement, (keten)samenwerking en aansturing van organisaties.

Ik woon met veel plezier in Gouda samen met mijn man en onze dochter. Sinds mei 2018 ben ik burgerraadslid voor de ChristenUnie Gouda. Daar houd ik mij voornamelijk bezig met duurzaamheid en energietransitie. Ik kijk ernaar uit om als redacteur bij te dragen aan kennisdeling voor onze beroepsgroep!”



Nieuw bij de politie: het in control statement

De politie heeft over het jaar 2018 voor het eerst een in control statement afgegeven. In dit artikel wordt de totstandkoming van deze verklaring van de politie beschreven, waarbij er speciale aandacht uitgaat naar de zelfontwikkelde methodiek en het belangrijkste instrument dat gebruikt is bij de totstandkoming:
het control self assessment.

‘In control zijn, kent u die uitdrukking dames en heren?’ Dominee Gremdaat zou dit artikel waarschijnlijk zo beginnen. Organisaties moeten steeds vaker aantonen dat zij in control zijn. Vooral van ‘grote’ organisaties wordt in toenemende mate door belanghebbenden verwacht dat bestuurders een uitspraak doen over het in control zijn van hun organisatie.

Definitie en reikwijdte ICS

Maar wat is nu in control zijn? Wat is de scope, hoe meet je de mate van interne beheersing? En hoe ga je dit vertalen naar een in control statement (ICS)? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zal eerst gekeken moeten worden naar de definitie van een ICS.

Voor het ICS over het jaar 2018 is gekozen voor een beperkte reikwijdte. Dit hangt samen met de huidige organisatieontwikkeling, de jonge bestaansgeschiedenis van de Nationale Politie en het feit dat een ICS een nieuw fenomeen is voor de politieorganisatie. De politie is een zeer complexe organisatie met een elf operationele politie-eenheden onder aansturing van politiechefs, een politie diensten centrum (PDC) als centraal shared service center, een politieacademie en een korpsleiding met ondersteunde staf op strategisch niveau. Daarom is de keuze gemaakt om de scope van ICS 2018 te richten op de beheersing van de bedrijfsvoering binnen de korpsleiding en het PDC. De bedrijfsvoering binnen de

operatie en de operationele processen zijn onderdeel van het groeipotentieel van het ICS.

Het uitgangspunt voor de werkdefinitie van het ICS is dat het de verantwoording is van het bestuur ten aanzien van de kwaliteit van interne beheersing in relatie tot de realisatie van (organisatie)doelstellingen. Met een ICS geeft de korpschef antwoord op de vraag ‘in hoeverre het management voldoende grip heeft op de processen ten behoeve van het realiseren van (strategische) doelstellingen’. Een brede definitie die recht doet aan het fenomeen in control statement. Letterlijk vertaald uit het Engels staat er: verklaring over interne beheersing. Door de beheersing te koppelen aan de realisatie van (strategische) doelstellingen heeft een ICS ook intern meerwaarde. Hiermee wordt voorkomen dat het instrument uitsluitend gericht is op het afleggen van verantwoording.

De methodiek

Na vaststelling van de definitie en de reikwijdte van het ICS over 2018 begon de uitdaging. Literatuuronderzoek leverde niet direct een good practice op voor het opstellen van een in control statement. De voorbeelden die bekend zijn, zijn gericht op de verantwoording over de financiële rechtmatigheid of gericht op de verantwoording over de activiteiten rond risicomanagement.

Gelet op de ontwikkeelfase waar de politieorganisatie zich in



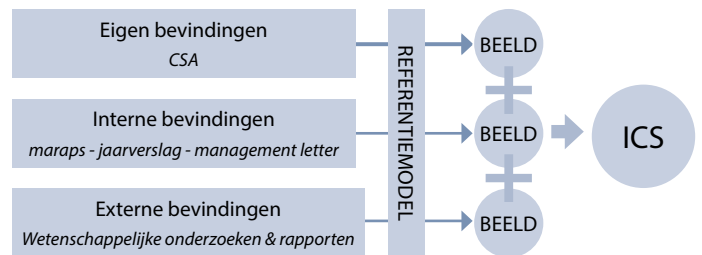
bevindt, is er gezocht naar een methodiek die 1) de bedrijfsvoering in de volledige breedte omvat, 2) meer kwalitatief is dan kwantitatief, en 3) die meer betekent dan sec de ICS-tekst in het jaarverslag. Idealiter draagt de ICS-methodiek bij aan de verdere ontwikkeling van de interne beheersing, de bedrijfsvoering en in het verlengde daarvan de realisatie van (organisatie)doelstellingen. Het ICS en de onderliggende methodiek is daarmee zowel een instrument om de interne beheersing te verbeteren, als een instrument waarmee het bestuur zich naar buiten toe verantwoordt over de kwaliteit van de interne beheersing.

Als basis voor de totstandkoming van het ICS is gebruikgemaakt van een methodiek die in 2009 door een van de auteurs is ontwikkeld.¹ Deze methodiek maakt gebruik van een control self assessment (CSA). Een zelfevaluatie, waarbij door middel van een zelfreflectie de eigen mate van beheersing wordt beoordeeld. Deze methode is verrijkt, verder uitgewerkt en toegespitst op de politieorganisatie. Dit heeft geleid tot een methode met drie verschillende perspectieven, die door middel van een referentiemodel een beeld opleveren van de mate van beheersing van de organisatie. Vervolgens worden deze drie beelden naast elkaar gehouden om er een eenduidig beeld aan te ontleen dat als basis dient voor de uiteindelijk op te stellen verklaring. Zie *figuur 1* voor een schematische weergave van de methode.

Drie perspectieven

Deze methodiek gaat uit van drie perspectieven: de eigen bevindingen, de interne bevindingen en de externe bevindingen. Elk van deze perspectieven wordt beoordeeld aan de hand van een referentiemodel. Het referentiemodel geeft een indicatie van de mate van beheersing. Vanuit, bijvoorbeeld, de interne bevindingen wordt door de extern accountant gekeken waar de politieorganisatie zich bevindt in het referentiemodel. Dit levert een beeld op van de mate van beheersing van de organisatie. Het referentiemodel dient als leidraad om de mate van beheersing te duiden.

Het betreft een intersubjectief model dat tot stand is gekomen door middel van het combineren van de volwas-



Figuur 1. ICS-proces

senheidsmodellen voor interne beheersing van accountantskantoor PwC en COSO ERM. Het gecombineerde referentiemodel is vervolgens verfijnd en toegeschreven op de politieorganisatie. Het legt in eerste aanleg de focus op control. Hiermee wordt bedoeld dat het vooral gericht is op taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het sluit aan bij de klassieke controlbenadering. De drie perspectieven geven aan de hand van het referentiemodel elk een eigen onafhankelijk beeld van de mate van beheersing. In een analysesessie worden de drie beelden verenigd tot een oordeel over de interne beheersing van het korps als geheel. Dit is de basis voor de uiteindelijk op te stellen verklaring. De methodiek die nu is ontwikkeld is uniek vanwege het gebruik van de CSA's in combinatie met de overige perspectieven en het feit dat deze elk gewogen in het eindoordeel worden meegenomen. De meerwaarde voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering ligt expliciet in het gebruik van het control self assessment. Deze bouwsteen is van fundamenteel belang om de nadruk van het ICS-traject te leggen op het verbeterpotentieel. Hierna wordt dieper ingegaan op deze cruciale bouwsteen van het ICS Politie: het control self assessment.

Control self assessment

Het control self assessment is een zelfevaluatie, die door het voeren van een waardevol gesprek inzicht geeft in de

mate van beheersing. Het is op zichzelf een instrument voor verandering. Daarnaast is het geschikt als bouwsteen voor het ICS.

Het CSA binnen de politieorganisatie is opgebouwd uit zes aandachtsgebieden die ontleend zijn aan de vereisten van een goed management control systeem (MCS).²

Een MCS is voor de politie de verzameling van beheersingsinstrumenten die managers en medewerkers inzetten om richting te geven aan de organisatie en haar processen om de doelstellingen te realiseren en (elkaars) gedrag te beïnvloeden.³ In het CSA-raamwerk zijn vier bouwstenen en twee randvoorwaarden benoemd (de zes aandachtsgebieden). De vier bouwstenen bieden handvatten voor het nemen van beslissingen en het uitvoeren van activiteiten om op een effectieve en efficiënte wijze de doelstellingen te realiseren. Om deze doelstellingen te realiseren zijn risicomanagement en gedrag & cultuur essentiële randvoorwaarden (zie *figuur 2*).

Vragenlijst

Op elk van deze aandachtsgebieden zijn vragen geformuleerd. Deze vragenlijst is toegestuurd aan diverse organisatieonderdelen binnen het korps met het verzoek een team samen te stellen om de zelfevaluatie uit te voeren. Elk samengesteld team heeft een positie bepaald op elk van de zes aandachtsgebieden. Hierbij zijn de teams begeleid door een onafhankelijke en getrainde procesbegeleider. De taak van de begeleider is: zorgen voor een eenduidige interpre-

tatie van de vragen en het op gang brengen van het goede gesprek. Door een onafhankelijke verslaglegger is een weergave van het gesprek opgemaakt. Na afloop van de sessie is deze weergave uitgewerkt en bij de deelnemers teruggelegd. Nadat de deelnemers van de zelfevaluatiesessie hun akkoord hebben gegeven op de weergave, zijn alle verslagen samengevoegd tot een korpsbrede analyse. Door een onafhankelijk analyseteam zijn alle uitgevoerde CSA's bestudeerd en de rode draden en ontwikkelpunten benoemd. Deze zijn in een korpsbrede rapportage vastgelegd en teruggekoppeld aan de organisatie.

Hierin schuilt de belangrijkste meerwaarde van het CSA-instrument. Door het terugkoppelen wordt het lerend vermogen van de organisatie bevorderd. Door de organisatiebrede analyse van de uitkomsten van de zelfevaluaties ontstaat de mogelijkheid om in de organisatie integraal te leren en te verbeteren. Met de gevoerde gesprekken is een gemeenschappelijke taal ontwikkeld en zijn vraagstukken in samenhang beschouwd. Daarnaast konden leidinggevendenden zich op basis van het verkregen inzicht richten op het verbeterpotentieel binnen hun eigen organisatieonderdeel.

advertentie

De jeugd heeft de toekomst!

Kies voor het unieke traineeship van AuditPeople

werving
interim
kennis



**AUDIT
PEOPLE**
Part of ARC People

AUDIT PEOPLE | ARC PEOPLE

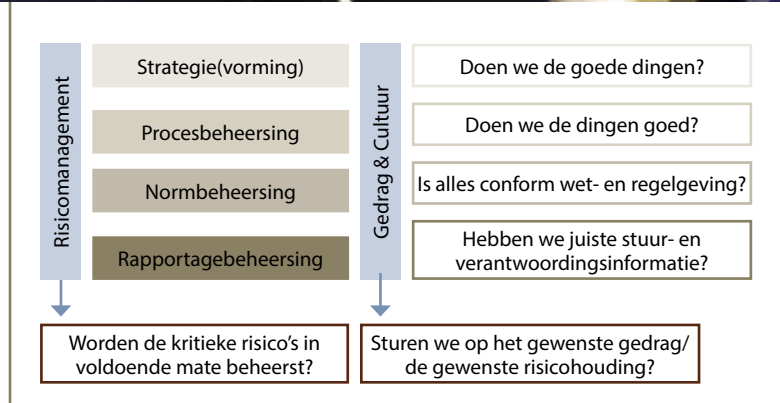
Koninginneweg 4, 1217 KX Hilversum
Telefoon: 085-2733025 E-mail: info@auditpeople.nl

www.auditpeople.nl   



Conclusie

Het uitvoeren van CSA's levert een gedeelde, onderbouwde en kwalitatieve basis voor het afgeven van een in control statement voor de politie op. Deze is vervolgens verrijkt met de perspectieven van de interne bevindingen en de externe bevindingen, waarmee een volledig beeld van de mate van beheersing van de organisatie tot stand komt. In een aparte analysesessie zijn de drie perspectieven bestudeerd en deze hebben geleid tot een gezamenlijke positie op het referentiemodel. Dit is de uiteindelijk basis voor de verklaring geweest. Dus de op te stellen bestuursverklaring refereert aan de positie van zes bouwstenen die gebruikt zijn in de toetsing van het MCS binnen de organisatie. Deze drie perspectieven samen vormen een solide basis voor het afgeven van een in control statement. Hiermee wordt voldaan aan de verplichting van extern verantwoording afleggen. Het verbeterpotentieel voor de organisatie zelf ligt vooral in de uitkomsten van de analyse van de control self assessments. Inzicht in de sterke en zwakke plekken in relatie tot de zes aandachtsgebieden draagt bij aan de verbetering van de interne beheersing binnen de bedrijfsvoering. Het voeren van het waardevolle gesprek tijdens de CSA-sessies geeft tevens de mogelijkheid tot het breed uitdragen van het gedachtegoed van en bewustzijn omtrent het in control zijn. Het draagt bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, het inspireert tot verbeteren en verscherpt de doelstellingen van de bedrijfsvoering. Het CSA dient daarmee twee doelen: enerzijds het voeren van waardevolle gesprekken waarbij het verbeterpotentieel wordt blootgelegd, anderzijds het maken van een foto ten behoeve van de op te stellen ICS. Hiermee wordt de plicht tot verantwoording ingezet als verbeterinstrument en aanjager van verandering. De politie wil deze methodiek de komende jaren verfijnen en nog beter toe spitsen op de organisatiebehoefte. Hierbij sluiten wij graag aan bij ontwikkelingen van het ICS in de publieke sector en vragen iedereen die daarover van gedachten wil wisselen om hierover met ons in gesprek te gaan. <<



Figuur 2. CSA-methodiek

Noten

1. De methodiek is in 2009 via een benchmarkonderzoek van een groot accountants- en advieskantoor beoordeeld als good practice.
2. COSO ERM, Merchant (Management control systems), Simons (Levers of control), Anthony (Planning & control Systems).
3. Vrij naar House of Control 2017.

Wendy Fasten is sinds 2015 strategisch adviseur compliance en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor werkte ze als controller en financieel adviseur voor internationale bedrijven. wendy.fasten@politie.nl

Martin Mulder is strategisch adviseur planintegratie en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor vervulde hij verschillende rollen op het gebied van governance, risicomanagement en compliance. martin.mulder@politie.nl

Edwin Piekaar is strategisch adviseur risicomanagement en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor vervulde hij diverse rollen op het gebied van audit, risk en governance en deed hij ervaringen op met het afgeven van in control statements binnen de pensioensector. edwin.piekaar@politie.nl

Marc Winter:

“Laat je verrassen en kijk ook buiten de gebaande paden”

In de rubriek De overstap dit keer Marc Winter. Hij maakte afgelopen januari de overstap van senior auditor bij Audit Rabobank Groep naar de afdeling Interne Audit bij de gemeente Amsterdam.

Waarom bent u overgestapt?

“Ik wilde meer variatie in mijn werk. Bij Audit Rabobank Groep heb ik bijna zeven jaar in wisselende teamsamenstellingen met plezier operational audits uitgevoerd bij lokale banken van de Rabobank. De laatste jaren merkte ik dat de werkzaamheden steeds minder uitdagend voor mij werden. In mijn functie bij de gemeente Amsterdam is meer ruimte om invulling te geven aan het verder professionaliseren van een relatief jonge afdeling.”

Wat zijn uw eerste indrukken bij uw nieuwe werkgever?

“Binnen de gemeente Amsterdam zijn de verschillende directies (afdelingen) druk bezig met het realiseren van hun eigen doelstellingen en prioriteiten. Auditwerkzaamheden en het nut van audit zijn niet bij alle directies bekend. Dit kan soms vertragend werken. Desalniettemin zien andere directies juist wel de toegevoegde waarde. Het management van deze directies ziet audit als een belangrijk instrument om de beheersing van hun risico's binnen de primaire en ondersteunende processen verder te verbeteren. Daarnaast is mij opgevallen dat de inrichting van het control framework nog verder kan worden ingericht. Het onderhouden van risicoanalyses en het inrichten van de interne controle is per directie van een verschillend niveau. Soms ontbreken risicoanalyses, procesbeschrijvingen of ontbreekt de interne controle.”

Wat zijn belangrijkste verschillen tussen beide organisaties?

“Bij de Rabobank merk je de druk van de toezichhouders DNB en AFM om te voldoen aan bepaalde vereisten omtrent de inrichting van de administratieve organisatie. Bij de gemeente is dit niet het geval. Nut en noodzaak van beheersmaatregelen en de audit hierop moeten daarom regelmatig door ons worden toegelicht. Dit maakt het werk veel uitdagender, het vergt meer van je communicatieve vaardigheden en maakt jezelf ook meer bewust van het leveren van toegevoegde waarde.”

Hoe ziet de internal auditafdeling eruit?

“De afdeling bestaat uit circa 25 medewerkers, waarvan 20 auditors, een teamleider en een afdelingsmanager. De

afdelingsmanager, teamleider en vier senior auditors zijn de afgelopen anderhalf jaar in dienst gekomen van de gemeente Amsterdam. De andere medewerkers waren al in dienst en hiervoor werkzaam binnen andere directies en stadsdelen van de gemeente Amsterdam. Zij hebben een groot netwerk en veel kennis van processen binnen de gemeente, maar minder ervaring op het gebied van auditing.”

Heeft de overstap gebracht wat u ervan verwachtte?

“Grotendeels, er is voldoende ruimte om door middel van eigen inbreng de afdeling verder op te bouwen. Daarnaast is er nog wel werk te doen om de toevoegde waarde van onze werkzaamheden bij de andere directies duidelijk te maken. Dit laatste zal de nodige tijd en energie kosten.”

U hebt bij DNB, SNS en Rabobank gewerkt. Nu voorgoed weg uit de financiële sector?

“Ik sluit niets uit, maar ik verwacht niet dat ik op korte termijn terug zal keren naar de financiële sector. Binnen de financiële sector zijn de controles meer uitgekristalliseerd. Daardoor zijn de werkzaamheden voor mij minder interessant geworden.”

Wat wilt u de lezers meegeven die een overstap overwegen?

“Laat je verrassen en kijk ook buiten de gebaande paden. Ik had niet verwacht dat ik zou worden aangenomen bij de gemeente Amsterdam. Ik had namelijk geen enkele ervaring bij een gemeente of overheid, maar tijdens het sollicitatiegesprek bleek al snel dat dit geen issue was.”



Over...

Marc Winter RA is senior auditor bij de Gemeente Amsterdam. Hiervoor werkte hij achtereenvolgens bij Nieve Lancée, De Nederlandsche Bank, SNS en bij de Rabobank.



Welkom in de positief emotionele staat van de auditee

De gesprekken die je als internal auditor voert gaan vaak over dingen die niet goed gaan, slurpen energie en leiden tot overmaat van ramp vaak tot onvoldoende opvolging. Maar wat als we eens een gesprek voeren over wat wél goed gaat en wat ons energie geeft, met als resultaat dat we bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie?

Wanneer we met ons verkeerde been uit bed stappen, is de kans groot dat we die dag in een negatief emotionele staat (NES) verkeren. Deze staat wordt gekenmerkt door irritatie, ongeduld, teleurstelling en frustratie. Het lijkt alsof de wereld die dag tegen ons is: niets zit mee en we focussen ons op het overleven van de dag.

Wanneer we met ons goede been uit bed stappen, is dat net zo bepalend voor onze gesteldheid. We schuiven de gordijnen open, kijken naar het verkeer dat langzaam op gang komt en beginnen de dag in onze positief emotionele staat (PES). We zien de dag vol vertrouwen tegemoet, voelen ons sterk en moedig en zien geen beren op onze weg. Ons gemoed wordt gekenmerkt door zelfvertrouwen, enthousiasme en optimisme.¹

PES of NES?

De staat waarin we verkeren, is van grote invloed op de manier waarop we de wereld zien. Ons kopje koffie is half-leeg of juist halfvol, er is veel herrie op kantoor of juist veel energie, en we zien problemen of juist mogelijkheden. Net als een individu kan ook een organisatie verkeren in een PES of NES. Deze verschillende staten van 'zijn' uiten zich met name in de dialoogstijlen die dominant zijn op de werkvloer. Wanneer de gesprekken zijn gebaseerd op positieve toekomstperspectieven en kansen, is de kans groot dat de organisatie verkeert in een PES. In een PES zijn alle aspecten

gevat die de organisatie waardevol maken. Wanneer de gesprekken gaan over de tekorten en problemen die geconstateerd worden en de manieren waarop deze problemen opgelost moeten worden, wordt de organisatie meer en meer in een NES getrokken.

Het aandeel van de internal auditor

Internal auditors voeren doorgaans vraaggesprekken als onderdeel van dataverzameling ten behoeve van de oordeelsvorming. Het werk van de internal auditor is veelal gericht op het onderscheppen van fouten, tekortkomingen en misersers die opgelost moeten worden. Het is dan ook geen verrassing dat de internal auditor met het uitvoeren van zijn taken, veelal onbewust, bijdraagt aan de NES van de organisatie. Wanneer een internal auditor een audit uitvoert, verwacht de auditee dat de internal auditor met name op zoek is naar wat niet goed gaat in de organisatie. De mededeling dat de internal auditor weinig tekortkomingen heeft geconstateerd, is in de ogen van de auditee dan soms het hoogst haalbare compliment. We zijn tevreden met zo min mogelijk tekortkomingen. Maar moeten we daar nu wel echt blij mee zijn? Uit onderzoek van Losada en Heaphy (2005) blijkt dat binnen succesvolle teams zes positieve uitingen worden gedaan ten opzichte van één negatieve. In slechter presterende teams worden iedere drie opmerkingen gericht op problemen en tekortkomingen slechts met één positieve

uiting gecompenseerd. Losada en Heaphy ontdekten ook dat succesvolle teams een 1:1 ratio hebben tussen onderzoekende, op leren gerichte vragen en constateringen. Slechter presterende teams tonen een ratio van één onderzoekende en op leren gerichte vraag voor twintig misprijzende constateringen.

Dat gegeven legt een enorme kans bloot voor de internal auditor. Als je immers getraind bent om fouten op te sporen, kun je die vaardigheid ook omdraaien en juist op zoek gaan naar wat, en vooral ook waarom, iets werkt in een organisatie en hoe je hier meer van krijgt. Aan de hand hiervan kun je als internal auditor vervolgens bijdragen aan de PES en het realiseren van de ambities van de organisatie. Daarvoor is een radicaal andere tactiek nodig voor het voeren van auditgesprekken en het maken van rapportages. Inspiratie voor deze nieuwe manier van onderzoek vinden we in David Cooperriders appreciative inquiry, ook wel ‘waardierend onderzoek.’

Gesprekken die het waard zijn om te voeren

Als internal auditor ben je vaak gevangen in gesprekken die bijdragen aan een negatief emotionele staat. De gesprekken kosten namelijk veel energie en verminderen je creativiteit, betrokkenheid bij het werk, productiviteit en uiteindelijk zelfs de prestaties van het team en het succes van de organisatie.

Wanneer je de gesprekken die je voert doelbewust omvormt naar waarderende, onderzoekende dialogen, wordt je werk een stuk zinvoller, productiever, ontwikkelingsgerichter en plezieriger. Het ultieme resultaat van deze gesprekken is uiteindelijk een positief effect op het in control zijn en het succes van de organisatie als geheel. Dit soort gesprekken is de moeite waard om te voeren. Stravos en Torres (2018) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de verschillende uitwerkingen die gesprekken kunnen hebben op onze gesteldheid. Het model dat zij aan de hand van hun inzichten hebben vormgegeven, laat zien hoe het mogelijk is gesprekken te hebben die zowel productief zijn als de relatie versterken, en mogelijkheden voor ontwikkeling en verbetering creëren (zie tabel 1). In het model kan op de



DE AARD VAN HET GESPREK	ONDERZOEKEND	CONSTATEREND
WAARDEREND	Gesprekken die de moeite waard zijn	Constructieve, bevestigende gesprekken
MISPRIJZEND	Kritische gesprekken	Destructieve gesprekken

Tabel 1. De aard van het gesprek (Stravos en Torres, 2018)

twee assen telkens uit twee dimensies gekozen worden: een gesprek is onderzoekend of constaterend en waarderend of misprijzend.

Het model van Stravos en Torres suggereert vier verschillende soorten gesprekken:

1. Gesprekken die de moeite waard zijn – dit zijn gesprekken of interacties die bijdragen aan de positief emotionele staat en waarde toevoegen voor de betrokkenen door waarderende, onderzoekende vragen in dialoog.
2. Constructieve, bevestigende gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de positief emotionele staat en waarde toevoegen door waarderende opmerkingen en uitspraken. Deze gesprekken zijn volgens Stravos en Torres tot op zekere hoogte ook de moeite waard.
3. Kritische gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de negatief emotionele staat door misprijzende vragen en defensieve interactie. Kritische gesprekken kunnen in sommige gevallen een doel dienen.
4. Destructieve gesprekken – dit zijn gesprekken die bijdragen aan de negatieve emotionele staat door misprijzende constatering en opmerkingen. Deze gesprekken zijn volgens Stravos en Torres niet de moeite waard.

Richting generatieve vragen

De gesprekken waar we naar op zoek zijn, zijn generatief. De gesprekspartners worden hierin aan de hand van generatieve vragen uitgenodigd hun expertise en ervaring te delen en invulling te geven aan hun ambitie om de organisatie in

control te laten zijn. Op deze manier worden mogelijkheden om nieuwe inzichten te verwerven en nieuwe denkwijzen gecreëerd. Je kunt gesprekken die de moeite waard zijn herkennen aan hun toon en richting: ze zijn vaak betekenisvol, rijk, diep, levendig, toekomstgericht, geven energie en voldoening, zijn opbeurend, positief en productief. Generatieve vragen hebben volgens Busche (2013) de volgende vier kenmerken:

1. Ze zijn verrassend en zorgen ervoor dat mensen reflecteren en nadenken.
2. Ze raken het hart en de ziel. De vragen brengen mensen terug naar verhalen en herinneringen die zij persoonlijk als zinvol en belangrijk hebben ervaren.
3. Het praten over en luisteren naar de verhalen die de vragen oproepen, zorgt voor verbinding.
4. De vragen dagen je uit op een andere manier naar de werkelijkheid te kijken. Zowel door de vragen als door het luisteren.

Het is moeilijk om vragen te formuleren die aan alle vier de kenmerken voldoen, maar het is zeker het proberen waard. De vragen nodigen ons uit om informatie, verhalen, ervaringen

advertentie

Lees Audit Magazine nu ook online!

Ga naar www.auditmagazine.nl of download de Audit Magazine app in de Play Store of App Store!



Photo by rawpixel on Unsplash

Wanneer je een vraag stelt, is het belangrijk om vervolgens open te staan voor wat er in de ander leeft: generatief luisteren

gen, ideeën en perspectieven te delen. Alles wat we delen wanneer we op deze manier in gesprek zijn, kan vervolgens gebruikt worden als input voor het realiseren van nieuwe mogelijkheden en ambities om grote onplezierige verrassingen te voorkomen of tijdig te signaleren.

Enkele voorbeelden van generatieve vragen die vanuit onze ervaringen goed blijken te werken:

- Wat is volgens jou good control?
- Zou je met ons een ervaring willen delen waar jij écht trots op bent in relatie tot good control? Wie was daarbij betrokken, wat was de context en wat gebeurde er?
- Hoe heb jij kunnen bijdragen aan het succes van het verhaal dat je net vertelde? Welke vaardigheid, houding, inzicht of energie bracht je mee?
- Hoe hebben anderen bijgedragen aan het succes van het verhaal dat je net vertelde? Welke vaardigheden of inzichten brachten zij mee en hebben bijgedragen aan jouw positieve beleving van dat moment?
- Hebben de omringende omstandigheden ook geholpen om die ervaring een gedenkwaardige en positieve ervaring voor je te maken? Hoe speelden bijvoorbeeld cultuur, integriteitsklimaat, voorbeeldgedrag, eigenaarschap, duidelijke en uitvoerbare strategieën of processen, kwaliteit van informatie en technologie een rol in jouw ervaring?
- Ik ben benieuwd naar hoe jij de verdere ontwikkeling van interne beheersing voor je ziet. Stel je daarom voor dat je in slaap valt en over twee jaar met je goede been uit bed stapt: je gaat aan het werk en, alsof er een wonder is gebeurd, zie je dat alles wat je altijd al wenste er is. Het ideaalbeeld dat je hebt van good control is werkelijkheid geworden. Overal waar je kijkt is sprake van good control; het is zelfs beter dan ooit tevoren. Wat is dan nieuw, veranderd of verbeterd?

Een gesprek is meer dan alleen vragen

Generatieve vragen kunnen in hoge mate bijdragen aan de effectiviteit van het gesprek. De vragen zijn gericht op het verkennen van wat werkt, van de toekomst en zetten de eerste stap richting het vervullen daarvan. Toch blijft het niet alleen bij het stellen van vragen. Iedereen die weleens iets heeft ingebracht tijdens een vergadering weet hoe het is om het gevoel te hebben tegen een muur te praten. Wanneer je een vraag stelt, is het belangrijk om vervolgens open te

staan voor wat er in de ander leeft. Het gaat hierbij om wat Scharmer 'generatief luisteren' noemt. Dit sluit ook aan bij de herkomst van het woord 'audit': het Latijnse *audire* staat voor luisteren.

Scharmer (2018) onderscheidt vier niveaus van luisteren: downloading, feitelijk, empathisch en generatief. Generatief luisteren is het meest vernieuwende niveau. Generatief luisteren is alleen mogelijk wanneer je je verplaatst in het perspectief van de ander zonder te oordelen. We luisteren toegespitst op het hoogste toekomstpotentieel dat kan opduiken, terwijl we ruimte creëren om iets nieuws te laten ontstaan.

Je staat open voor nieuwe informatie en krijgt hierdoor meer inzicht in de potentie in een situatie.

Met het goede been in bed stappen

De meest effectieve manier om een positief emotionele staat in te richten, is door generatieve gesprekken te initiëren en deze te ontvangen door generatief te luisteren. Door deze twee nieuwe tactieken wordt het aantal mogelijkheden om als internal auditor in een PES te verkeren en zo bij te dragen aan de positieve ontwikkeling van de organisatie, sterk vergroot. De kans dat je deze mogelijkheden straks optimaal kunt benutten, hangt daarom naast vakinhoudelijke expertise, in grote mate af van de aard van de gesprekken die je voert en van de rapportages die je opstelt en deelt. Er zullen dagen zijn dat je nog steeds met het verkeerde been uit bed stapt, maar de kans is groot dat je met het toepassen van deze praktische handvatten uit de positieve psychologie en appreciative inquiry met hoge mate van zekerheid met het goede been weer *in* bed stapt!

Noot

1. Boyatzis, Rochford & Taylor, 2015

Bronnen

- Bushe, G.R., 'Generative process, generative outcome: The transformational potential of appreciative inquiry', 2013.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K. en S.N. Taylor, 'The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement', 2015.
- Rosenberg, M.B., *Geweldloze communicatie, ontwapenend, doeltreffend en verbindend*, 2011.
- Stravos, J. en C. Torres, *Conversations worth having – using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement*, 2018.

Jennifer Kuiper is docent Design & Functioning of Control Systems aan de School of Accounting & Controlling van de Nyenrode Business Universiteit en head of Impact Accounting & Control bij het Impact Institute.

Arthur Izeboud is docent in het GRC-domein aan Nyenrode Business Universiteit en University of the Dutch Caribbean en verbonden aan Vanberkel Professionals, Riskjourney waar hij organisaties begeleidt bij het pakken van professionaliseringskansen.

Beide auteurs hebben dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

Hoort u thuis in het CPP Netwerk?

Op 8 november 2018 organiseerde de IIA Commissie Professional Practices (CPP) het evenement 'The inclusion of non-auditors in the internal audit function'. Op de IIA Academy in Amsterdam kwamen medewerkers vaktechniek samen en bespraken de voordelen en uitdagingen van de inzet van 'subject matter experts', gastauditors en rotational auditors. De CPP organiseert ook in 2019 weer twee keer een zogenaamde Professional Practices Day, waarin medewerkers vaktechniek van een groot aantal organisaties samenkomen. Het doel van de dag is gezamenlijk kennis te ontwikkelen en vervolgens te delen met alle leden. Deze vinden plaats op 21 mei en 7 november. De thema's zijn nog niet vastgesteld.

Nieuwe manier van werken

Ook is vorig jaar een nieuwe manier van werken in het PP-netwerk geïntroduceerd. Hiermee kan het CPP de grote aanwezige kennis en ervaring nog meer en beter inzetten, om daarmee actief de ontwikkeling en deling van kennis te stimuleren, met als doel het beroep van de internal auditor te versterken. Hiertoe worden groepen – communities – gevormd, per sector, discipline en thema, die zich richten op specifieke vraagstukken vanuit consultaties, vragen vanuit de achterban of vanuit het bestuur van het IIA. Ideeën die in de groep zelf ontstaan, kunnen ook verder onderzocht worden. Deelname aan het netwerk betekent dus vooral kennis brengen en biedt tevens de mogelijkheid om ook kennis te halen.



Wilt u deel uitmaken van het netwerk van vaktechnische professionals en worden uitgenodigd voor de Professional Practices Day? Neem dan contact op met vaktechniek@iia.nl. Lees ook het verslag van de Professional Practices Day 'Non-auditors in the audit'. <http://bit.ly/001cpp>.

Beste trainingen van 2018 in de herhaling in 2019

De best beoordeelde trainer van de IIA Academy van afgelopen jaar was Jocelyn Rebbens. Haar workshop 'Personal Branding' werd beoordeeld met een 9,4. Deze workshop wordt in 2019 wederom gegeven op 5 april en 19 september. De training 'Hacking voor auditors' van Bjorn Walrave en Jan Hendriks kreeg een 9,2. Die training staat gepland op 8 mei 2019. De training 'Ethiek en integriteit' van Hakan Honders staat op de derde plek met een 9,0. Deze training wordt binnenkort ingepland in de Academykalender. Bekijk de Top-10 trainingen van 2018 op <http://bit.ly/BeTr18>.

Uitgegeven certificaten Kwaliteitstoetsing

De internal auditafdelingen van de volgende organisaties ontvingen sinds het verschijnen van *Audit Magazine* 4-2018 een Certificaat Kwaliteitstoetsing: AkzoNobel, APG, CBR, Gemeente Rotterdam Concern Auditing, Gemeente Rotterdam Financial Audit, Henry Schein, MN Services, Prorail, Rabobank, ROC West-Brabant, USG People, Van Lanschot Kempen, Yokogawa. Zie ook <https://www.iia.nl/kwaliteit/kwaliteitstoetsingen>.

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's: Martijn van den Berg, Leonie Boerkamp, Bas Kaag, Gerben Korevaar, Fanny Kunneman, Tjarko Schuring, Judith Zigterman-Blokkzijl.

Nieuwe CIA's: Ricky Frost, Jasmin Grundauer, Farhan Haider, Rick Hubers, Roxanne Rijnbergen, Khrystyna Tsyban, Willem van de Weg.

Audit Magazine en Internal Auditor blijven lezen?

Via uw persoonlijke profielpagina op de website van het IIA dient u sinds 2018 zelf aan te geven of u *Audit Magazine* (gedrukt) wilt ontvangen en of u toegang wilt tot *Internal Auditor* (online). In het streven papier en geld te besparen, hebben we voor alle leden beide mogelijkheden automatisch op opt-out gezet. Ga naar 'Ledenprofiel' op de pagina 'Ledenservice' en klik op 'Privégegevens bewerken'. Lees hier meer: <http://bit.ly/2DMBPlm>.



NIEUWS VAN DE UNIVERSITEITEN



Diploma-uitreiking

Eind november was er weer een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. De studenten kregen hun diploma uit handen van Mark van Twist, Egon Berghout en Jolanda Breedveld. Namens de studenten bedankte Wim Ottema de opleidingen voor hun onderwijs en ondersteuning en blikte hij terug op een leuke en inspirerende studietijd. Daarbij gaf hij aan veel waarde te hechten aan zowel de kennisuitwisseling tijdens de opleiding als het academische fundament. "De wetenschappelijke basis in combinatie met de praktijk maakt de opleiding waardevol." De IAA-studenten die hun slotexamen hebben afgelegd in de periode juli-november 2018 zijn:

- Leonie Boerkamp Communicatiestijlen bij interne auditors en auditees, daar valt wat te halen!
- Michele Janssen De adviserende auditor
- Bas Kaag Inside Innovation Projects
- Koert Kolk In-control-statement door pensioenfondsen. Fundament voor (herstel van) vertrouwen of schijntransparantie?
- Fanny Kunneman Mensenwerk: Handvatten voor auditors met menselijk handelen en gedrag als auditobject
- Dick van Oort Risico's anders bekeken
- Wim Ottema Reële opties vanuit een ander perspectief
- Jaap van der Pol en Jeroen de Wert Establishing a Minimum Viable Ecosystem for a Blockchain Solution in the Agriculture and Food Sector
- Djurella Virginie Hoe krijg ik mijn collega's mee? Handvatten voor auditors om collega's in beweging te brengen om meer organisatie- en gedragskundige onderzoeken uit te voeren
- Marjolein van der Vlugt Succesfactoren voor het welslagen van de ingezette verandering van de Interne Audit Dienst van De Nederlandsche Bank
- Rutger Wissink Vertrouwen in horizontaal toezicht in de geestelijke gezondheidszorg

Colleges over actuele thema's

De post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory wordt afgesloten met colleges in mei en juni aanstaande over actuele thema's uit het vakgebied. Deze colleges worden ook opengesteld voor alumni en belangstellenden. Zie www.esaa.nl voor de onderwerpen en inschrijving.

Symposium 30-jarig bestaan

In 1989 zijn we gestart met de opleiding IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit jaar bestaat de opleiding dertig jaar. We vieren dit met een feestelijk symposium op vrijdagmiddag 28 juni 2019. Save the date!



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Actualiteiten

- Vanuit de opleiding zijn we continu bezig de enige Executive MSc of Internal Auditing (EMIA-)opleiding wereldwijd te verbeteren. Per september 2018 is het vak Auditing Principles vernieuwd in het EMIA-curriculum. Tijdens deze module leren de studenten onder meer het doel, de werkwijze en de (deel)producten van de verschillende stappen van auditmethodiek te illustreren en een referentiemodel (auditontwerp) te ontwikkelen. De module is door studenten gewaardeerd met een negen gemiddeld. Een prestatie om trots op te zijn!
- Op 1 januari 2019 is de Corporate Governance Code alweer twee jaar van kracht. In deze code heeft de internal auditfunctie (IAF) definitief haar plek veroverd en hiermee is internal audit een onmisbaar onderdeel geworden van good governance. Nu moeten we als beroepsgroep van internal auditors het ook waar maken, het in ons gestelde vertrouwen niet schaden en ervoor zorgdragen dat de kwaliteitsfundamenten van een IAF goed geborgd worden. Een van de kwaliteitsfundamenten is het opleidings- en ervaringsniveau van de internal auditor, waarbij een RO- en/of een CIA-titel een wezenlijke bijdrage kan leveren aan deze kwaliteitsverwachting.
- De EMIA-opleiding is verheugd te kunnen melden dat vier nieuwe program board members zijn benoemd: Daco Daams (Randstad), Marjolijn de Koeijer (ABN AMRO), Beate Numan (Audit Dienst Rijk) en Mark Zantman (Aegon). We willen Charlotte Insinger, Paul Scholten, Gerben Everts en John Bendermacher ontzettend bedanken voor hun bijdragen aan de program board de afgelopen jaren!

Algemene informatie

Het EMIA, de opleiding tot register operational auditor (RO), is een part-time programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in één jaar RO te worden.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal audit carrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september of 1 februari. U kunt ook contact opnemen per e-mail: eiap@uva.nl of per telefoon: 020-5254020.

De toegevoegde waarde van de internal auditor

Internal audit tikkert flink aan de weg. Steeds vaker is het hebben van een internal auditfunctie (IAF) zelfs in wet- en regelgeving verankerd. Van de Nederlandse Corporate Governance Code voor beursfondsen tot aan de Basel- en Solvency-regels voor banken en verzekeraars. Maar ook woningcorporaties ontkomen niet meer aan de 'onafhankelijke controlfunctie'.

Deze verplichting maakt echter niet dat organisaties en hun bestuurders en commissarissen automatisch van enthousiasme staan te juichen en direct dezelfde nut en noodzaak zien in de verplichte auditfunctie als de bedenkers van die regels. Soms door onwetendheid, soms door ervaringen uit het verleden, maar soms ook door het oprecht niet zien van voldoende toegevoegde waarde van een auditfunctie voor hun organisatie. Bijvoorbeeld een kleine, weinig complexe en overzichtelijke organisatie van maar tien á twintig medewerkers waar een aparte auditfunctie en bijbehorende -functionaris behoorlijk aantikt in de personele formatie. Welke toegevoegde waarde kan de internal auditor daar precies leveren?

Dat betekent dat een internal auditor zich zowel vooraf als tijdens de rit moet bewijzen en zijn meerwaarde moet kunnen aantonen. De internal auditor moet zich dus zeer bewust zijn van – en zich aanpassen aan – de organisatie waar hij zijn werkzaamheden uitvoert. Elementen als de sector, de omvang, de organisatie- en bestuurscultuur en het ontwikkelingsstadium van de organisatie, bepalen waar de behoeften het grootst zijn en waar de internal auditor met zijn kennis én kunde meerwaarde kan leveren. Maatwerk dus. De aard van de internal auditor is dat hij graag wil helpen, graag toegevoegde waarde wil leveren. En dat wil soms best spanning opleveren tussen beroepsstandaarden, persoonlijke ambities en organisatiebelangen. Bijvoorbeeld als vanuit de (beperkte) omvang van de organisatie of de specifieke expertise van de internal auditor, de behoefte sterk is om ook mee te helpen bij het oplossen van geconstateerde tekortkomingen of het vormgeven van het verbeterpotentieel. Op zo'n moment komt feitelijk de vraag op: voor wie werkt de internal auditor eigenlijk?

Maar ook bij sectoren en organisaties waar de IAF inmiddels gemeengoed is en op waarde wordt geschat, moet er continu een tandje bij. Zowel in kennis als in kunde. De wereld verandert immers, en snel ook. Van papier naar systeem. Van cash naar elektronisch. Van elektronisch naar bitcoin. Van lokaal naar cyber. Van systeem naar gedrag. Voor al dit soort vraagstukken moet de internal auditor antwoorden en adviezen hebben. En zijn organisatie soms behoeven voor misstappen. Voor je het weet krijgt hij de vraag: waar was de internal auditor?

Dit maakt dat de internal auditor moet balanceren tussen procesbewaker, inhoudelijk expert en 'trusted advisor'. Niet alleen het management challengen op het proces van beheersing, maar voor de gevraagde meerwaarde ook optreden als inhoudelijk expert en adviseur op een veelheid van onderwerpen. Niet alleen achteraf vinden, maar vooraf helpen. Dat vraagt behoorlijk wat van de internal auditor! Het zou mij niet verbazen als de internal auditor van de toekomst vooral een IT-auditor of gedragsdeskundige is. Maar bovenal een stevige persoonlijkheid die op bestuursniveau gesprekspartner en vertrouwenspersoon is bij lastige keuzen en uitdagingen. Die de juiste spiegel kan voorhouden. Alleen op deze wijze blijft de internal auditor relevant, voegt hij meerwaarde toe. En is er een rechtvaardige grond om diens functie in wet- en regelgeving te verankeren. Werk aan de winkel dus!

Laszlo Nagy adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van beheersen en verbeteren. Hij is directeur Business Risk Services bij adviesbureau Improven en voormalig hoofdredacteur van *Audit Magazine*.



Is voldoen aan de verwachtingen van vandaag, morgen nog genoeg?

Wij ondersteunen u graag op gebieden als GRC-technologie, cyber security en data & analytics. Zo leveren we een bijdrage aan de cruciale rol van internal audit binnen uw organisatie. Meer informatie? Daniël Smidts (daniel.smidts@nl.ey.com, +31 6 29 08 40 22) of Birgit Stein (birgit.stein@nl.ey.com, +31 6 29 08 40 01).



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

The EY logo, consisting of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font, with a yellow triangle pointing upwards to the right of the 'Y'.

Building a better
working world

Bent u voorbereid op de risico's van Innovatie?

Innovatieve technologie heeft een revolutie in bedrijfsprocessen veroorzaakt. Cognitieve technologieën zoals machine learning en predictive analytics maken een nieuwe manier van werken mogelijk.

Is uw organisatie er klaar voor? Hebt u als internal auditor goed zicht op de risico's die innovatieve technologie met zich meebrengt?

KPMG maakt risico's beheersbaar en zorgt ervoor dat nieuwe ontwikkelingen waarde creëren voor uw business. Nu en in de toekomst.

Meer weten?

Bart van Loon
+31 20 656 7796
vanloon.bart@kpmg.nl

Huck Chuah
+31 20 656 4501
chuah.huck@kpmg.nl

www.kpmg.com/nl

