

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR



■ **THEMA** Duurzaamheid

NUMMER 1 2020 JAARGANG 19

Het Klimaatakkoord
is rond:
en nu **ACTIE!**

Duurzaamheid
en
de auditor

Is het
5 vóór
of 5 over 12?



Internal Audit Quality Assessment

veel ervaring

veel toegevoegde waarde



The Advantage of Risk

www.fsvriskadvisory.nl

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
 Drs. Bram Bouwman RO
 Sander Diks CIA
 Liane van Eerde MSc RO
 Drs. Nicole Engel-de Groot RA
 Petra Hamm-van Bodegraven MSc CPsA
 Jan-Gerard Hofland RE RA
 Drs. Margot Hovestad RO
 Bas de Jong MSc RA
 Jip Olierook MSc RO CIA
 Raymond Wondergem MSc RO
 Drs. Paul van der Zwan EMIA RO



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



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

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

Verloop uitgeverij
 Jan Vreeken
info@verloop.nl
 tel.: 078-6912899

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Verloop drukkerij, Alblasterdam

Cover foto

Mika Baumeister

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 veeleuvoudig (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.

Duurzaamheid

Duurzaamheid, je hoeft de krant maar open te slaan en je leest erover. De impact op mens, bedrijf, en maatschappij is dan ook groot. Het vraagt om veranderingen en volgens sommigen zelfs uiteindelijk om een transitie, een andere manier van denken waarbij lange termijn ecologische en sociale structuren voorop komen te staan in plaats van financiële groei. Daar zijn wij nu nog lang niet. Maar de kleine veranderingen die moeten nu wel gaan plaatsvinden. Kom daarom in actie!

Een duurzame organisatie is een must om op de lange termijn bestaansrecht te hebben. En daarmee komt het ook op het bord van de auditor. Ook als het niet een vraag is van het bestuur of audit committee, misschien dan juist des te meer. Waar staat de organisatie met haar duurzaamheidsbeleid, hoe wordt het uitgewerkt zodat de organisatie haar duurzaamheidsdoelen bereikt? Het vraagt om een auditor die onderwerpen durft te agenderen en die zich daarmee wellicht op glad ijs begeeft. Immers, wat is het doel van de organisatie? Aandeelhoudersbelang? Winstmaximalisatie? Klanttevredenheid? Maar wie verheft zijn stem voor een duurzame maatschappij? Dat vraagt om een auditor die het langetermijnperspectief voorop zet.

In dit nummer vindt u interviews met toonaangevende mensen op het gebied van duurzaamheid: met het gezicht van het Klimaatakkoord Ed Nijpels, met klimatoloog en meteoroloog Reinier van den Berg, en met Marjan Minnesma van Urgenda. Ook vindt u praktische handvatten voor de auditor, onder meer in het interview met partner Arco ten Klooster en marketingmanager Folkert van der Molen van Sustainalize over hoe duurzaamheid te implementeren als bedrijf, en in het artikel van de hand van Peter Hartog van het IIA.

We wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



THEMA: Duurzaamheid



Het Klimaatakkoord is rond: en nu actie!

Hét gezicht van het Klimaatakkoord, Ed Nijpels, wil meer actie en ambitieuzere doelstellingen. “We lopen Europees nog steeds verschrikkelijk achter. Dat komt omdat we eenvoudigweg te weinig doen.” **Pag. 6**

Duurzaamheid en de auditor

Duurzaamheid is hot. Welke handvatten biedt het IIA de internal auditor om van toegevoegde waarde te zijn. Een overzicht. **Pag. 20**

Duurzaamheidsaudits gaan verder dan naleving alleen

Hebben organisaties naast het naleven van wet- en regelgeving nog voldoende aandacht voor de kern van de zaak: duurzaam ondernemen zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code? **Pag. 12**

Duurzaamheid kost vaak niets extra's

Urgenda-directeur Marjan Minnesma: “We moeten naar een circulaire economie, en snelheid is geboden. Anders is het te laat.” Haar advies aan auditors: stuur niet alleen op financieel-economische waarde. Sta ergens voor. **Pag. 24**

De sleutel naar een duurzame toekomst

Wat is dat eigenlijk: consultancy over duurzaamheid? Partner Arco ten Klooster en marketingmanager Folkert van der Molen van Sustainalize leggen het uit. **Pag. 16**



Een voorspellende gave

In 2012 publiceerde Arjan de Draaijer (KPMG) een artikel over de impact van duurzaamheid en de rol van de internal auditor hierin. Nu blikt hij hierop terug, en geeft hij zijn visie op het heden en de toekomst. **Pag. 28**



Duurzaam! Maar hoe dan?

Milieu Centraal helpt de consument met slimme adviezen, praktische tips en online tools om duurzame keuzen te kunnen maken. Puk van Meegeren: "Mensen denk al snel dat ze het goed geregeld hebben." **Pag. 32**

Is het 5 vóór of 5 óver 12?

De bosbranden in Australië, de gebroken weerrecords, het smelten van de ijskap, et cetera. Ofwel, klimaatverandering. Klimatoloog en meteoroloog Reinier van den Berg: "We moeten niet vleugellam raken, maar denken in kansen." **Pag. 36**

"Het systeemdenken is cruciaal"

Dat zegt Barto Piersma, directeur Nationale Programma's bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, dat een eminente rol speelt bij de verduurzaming van ons land. **Pag. 42**



Internal Audit en storytelling: a match made in heaven?

Sander Kuilman is auditor bij DELA en zet storytelling in om met een verhaal de boodschap over te brengen. "Wij krijgen alleen nog maar complimenten over onze auditrapportage." **Pag. 48**

De vos en het eigenzinnige en vrijmoedige gesprek

Maak kennis met de goeroe, de onderwijzer en de vos. Archetypen die kunnen helpen om de eigen stijl van advies en auditen verder aan te scherpen. **Pag. 52**

"Je hart volgen is heartcore"

Dat weet Esther van Toledo, spreker op het komende IIA Congres, als geen ander. Op 19-jarige leeftijd begon ze bij een baggerbedrijf, om na omzwervingen bij internationale organisaties en een burn-out, terecht te komen bij wat ze nu doet: coachen. "Hartzaken zijn hoofdzaken." **Pag. 56**



RO-opleidingen: hoe worden die geaudit

Een gesprek met Giulio Ockels (SVB) en Cees van Buuren (inHolland) over de accreditatie die zij in opdracht van de SVRO uitvoerden bij de UvA en de EUR. Waar liggen de uitdagingen voor de opleidingen? **Pag. 60**

Virtuele medewerkers in control

Elk bedrijf is continu in beweging. IT-innovaties spelen daarbij een belangrijke rol. Over robotic process automation (RPA). Kenmerken, inzichten en conclusies van twee recente onderzoeken. **Pag. 64**

Rubrieken

- 15** Van het bestuur
- 27** De stelling
- 41** Column Leen Paape
- 46** PAS op de plaats: Mark Daamen
- 63** AM onderzoek
- 68** Verenigingsnieuws
- 69** Nieuws van de universiteiten
- 70** Column Laszlo Nagy


- Duurzaamheid
- Klimaatakkoord
- Energie

Thema

Tekst Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO

Beeld NFP Photography
Markus Spiske





Het geroezemoes in een lunchcafé in Amsterdam gaat gewoon door als een bekendheid binnenstapt. We schudden de hand van Ed Nijpels. Politicus, VVD'er, oud-minister, -burgemeester, -commissaris van de Koningin én het gezicht van het Klimaatakkoord. Wat betekent het Klimaatakkoord voor Nederland, wat gaat er gebeuren en wat kunnen wij als auditors doen?

Het
Klimaatakkoord
is **rond**:
en nu
ACTIE!

Wat betekent het Klimaatakkoord voor Nederland?

“Het Klimaatakkoord geeft aan hoe Nederland denkt haar verplichtingen van Parijs te gaan halen. In Parijs hebben de ondertekenaars zich verplicht om maatregelen te nemen om de opwarming van de aarde te maximaliseren tot ruim onder de 2 graden in 2050. Om dat te halen heb je minimaal een reductie van 49% nodig in 2030 ten opzichte van 1990. Nederland legt de lat daarom hoger dan Europa op dit moment, en heeft deze hogere doelstelling vastgelegd in het regeerakkoord. De hoofdlijnen zijn verankerd in de Klimaatwet.

Het Klimaatakkoord is de opvolger van het Energieakkoord uit 2013. Dat akkoord richtte zich op de noodzakelijke transitie naar duurzame energie en energiebesparing. We hadden hernieuwbare energiedoelstellingen in Europees verband afgesproken, maar Nederland liep en loopt nog steeds enorm achter. Met het energieakkoord kwam er de broodnodige visie en beleid.”

Wat is uw rol bij deze verschillende akkoorden?

“In verschillende rollen was en ben ik betrokken bij zowel het Energieakkoord als het Klimaatakkoord. Ik was onafhankelijk voorzitter van de Borgingscommissie van het Energieakkoord. In het Energieakkoord hadden 47 partijen zich gecommitteerd om de energievoorziening in Nederland te verduurzamen. De Borgingscommissie moest ervoor zorgen dat deze partijen de afspraken nakwamen. Daarnaast was ik voorzitter van het Klimaatberaad, de club die het Klimaatakkoord tot stand heeft gebracht. En sinds vorig jaar december ben ik voorzitter van het Voortgangsoverleg Klimaatakkoord dat kort gezegd de uitvoering van het Klimaatakkoord bewaakt. Doen de partijen wat ze beloofd hebben?”

Draven we in Nederland met zulke hoge doelstellingen te ver door?

Nijpels toont ons het plaatje van gekke Henkie waaruit blijkt dat Nederland in de Europese Unie nagenoeg onderaan bungelt. “We lopen Europees, nog steeds verschrikkelijk achter. Met het Energieakkoord halen we een deel van die achterstand in. Met een aandeel van 6,6% hernieuwbare energie zijn we samen met Luxemburg hekkensluiter in Europa. Het gat met het Europees gemiddelde is bijna 10%! Ook stoten we beduidend meer CO₂ per inwoner uit en daalt deze uitstoot ongeveer 10% minder dan het Europees gemiddelde. We doen dus eenvoudigweg te weinig! We moeten ambitieuzere doelen stellen voor 2030 anders halen we domweg onze verplichtingen van Parijs niet.”

Over...

Ed Nijpels is voorzitter van het Voortgangsoverleg Klimaatakkoord. Dit volgt op zijn functie als voorzitter van het Energieakkoord. Nijpels heeft brede bestuurlijke ervaring, onder andere als minister, burgemeester, commissaris van de koningin en bij diverse functies in het bedrijfsleven.

Wat was in het proces van onderhandeling bij het Klimaatakkoord niet onderhandelbaar?

“De 49% CO₂-reductiedoelstelling is vooraf als volgt toebedeeld aan vijf sectoren: 30% industrie, 40% elektriciteit, 15% mobiliteit, 7,5% landbouw en landgebruik, en 7,5% gebouwde omgeving. Voor elke sector werd aan de klimaattafels door betrokken partijen onderhandeld over hoe deze doelstelling te bereiken. Het is dus aan de tafels om met een pakket maatregelen te komen. Voorwaarde om als partij aan tafel te zitten is dat er vooraf commitment is aan de doelstelling. Die was niet onderhandelbaar. Ruim honderd maatschappelijke organisaties zaten aan tafel, van vakbonden tot milieuorganisaties, van de woonbond tot de industrie. In december 2018, ruim een jaar geleden dus, hebben we een definitief akkoord bereikt. Het akkoord bevat maatregelen die het kabinet zelf zal nemen, maar ook afspraken die partijen onderling hebben gemaakt. Het was een klein jaar rekken, sleuren, duwen en trekken.

Ook niet onderhandelbaar was dat er onafhankelijke scheidsrechters komen, namelijk het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en het Centraal Planbureau (CPB). Dat was ook bij het Energieakkoord zo. Het PBL brengt elk jaar de *Nationale Energie Verkenning* (NEV) uit, wat nu de *Klimaat en Energie Verkenning* (KEV) is. Zij geven een oordeel over de vorderingen van de doelstellingen en daar kan niet over worden gediscussieerd. Dus iedereen die bij mij kwam met een verhaal met bezwaren met betrekking tot de uitkomsten van de NEV of de KEV werd en wordt meteen de deur gewezen. De KEV is de norm en de enige waarheid. Dat was soms vervelend voor de verschillende sectoren of het kabinet, maar goed, dat hoort allemaal bij het spel. Als op basis van de cijfers uit KEV blijkt dat het tempo onvoldoende hoog is, zal het kabinet aanvullende maatregelen moeten nemen. Maar we hebben geen tussentijdse doelen, alles is gericht op het doel van 2030.”

Hoe worden de doelstellingen gemonitord?

“Tot 2030 houden we een vinger aan de pols maar hebben we geen tussentijdse streefdoelen. In het Energieakkoord hadden we een doelstelling voor 2020 (14% energie uit hernieuwbare bron) en 2023 (16% energie uit hernieuwbare bron). Nu gaan we onze 2020 doelstelling waarschijnlijk niet halen, maar die van 2023 wel. De vraag is, moet je dan nu ‘incidentele’ maatregelen nemen om die 14% alsnog te halen, terwijl deze maatregelen niet passen in een langetermijnbeleid?”

Welke rol speelde het politieke draagvlak in het Klimaatakkoord?

“In december 2018 hadden we een definitief akkoord en boden we dat aan het kabinet aan. Toen brak bij de regeringsfracties enigszins paniek uit, met name bij het CDA en de VVD. In het regeerakkoord staat de doelstelling van 49% reductie. De Kamer had ingestemd met het instellen van klimaattafels om met plannen te komen voor deze reductie. Maar toen die tussentijds werden gepresenteerd, werden de partijen toch wat zenuwachtig. En kregen we een fase – die ik achteraf als buitengewoon onplezierig heb

“Liggen voordat er geschoten wordt is sowieso niet mijn politieke gewoonte. We hebben het hier niet over een verandering, maar over een transitie”

ervaren – waarbij de fracties in de Kamer zich ermee gingen bemoeien, terwijl de klimaattafels nog bezig waren. Iedere maandag was er met de betrokkenen een bewindsliedenoverleg, het cockpitoverleg. In dit overleg zaten de minister-president, drie viceminister-presidenten, vier fractievoorzitters, vier fractiespecialisten en een paar staatssecretarissen. Bij elkaar zeventien personen. Nu heb ik vroeger altijd geleerd dat je in de cockpit één stoel hebt voor de piloot, een tweede stoel voor de copiloot en een klapstoeltje voor de stewardess als ze koffie komt brengen. Dus als je met zeventien man in een cockpit gaat zitten weet je één ding zeker, dan stort het vliegtuig neer. Wat er gebeurde was dat de fracties die eerder via het regeerakkoord ja hadden gezegd tegen de doelstelling, zich gingen bemoeien met en verzetten tegen de maatregelen. Mijn antwoord was steevast: ‘We moeten de 49% halen dus als bepaalde maatregelen niet kunnen, zeg maar wat dan wel’. Uiteindelijk is het akkoord er toch gekomen.”

Wat gebeurt er na het akkoord?

“Ik heb de partijen die aan de tafels zaten drie vragen gesteld bij het aanbieden van het definitieve akkoord zoals het kabinet dat had geaccordeerd: 1) Onderken en onderschrijf je de urgentie van het klimaatprobleem en ben je bereid deze urgentie uit te dragen? 2) Onderschrijf je de 49%-reductiedoelstelling? 3) Committeer je je aan de afspraken uit de klimaattafel?

Tot 31 december vorig jaar ontving ik iedere dag antwoorden van de partijen. De eerste twee vragen worden door iedereen volmondig positief beantwoord. Bij de derde vraag krijg ik een waaier van antwoorden, variërend van volmondig: ja, tot: ja, maar, of: ja, mits. Als een partij twee pagina's nodig heeft om vraag drie te beantwoorden, betekent dit dat het niet zonneklaar ja is. De consequentie is dat wanneer je aan tafel wilt zitten bij de uitvoering, alle drie de vragen positief moeten worden beantwoord. Nu ligt de vraag voor ons of er voldoende commitment zit in de antwoorden van de partijen om mee te doen in de uitvoering. Inmiddels zijn de klimaattafels opgeheven en komen er vijf uitvoeringsoverleggen, te vergelijken met de klimaattafels. Elk uitvoeringsoverleg kent een onafhankelijke voorzitter. Deze voorzitters vormen samen met mij het Voortgangsoverleg Klimaatakkoord. In het hele onderhandelingsproces zijn ook taakgroepen



gevormd om oplossingen te bedenken voor specifieke problemen, zoals de arbeidsmarkt en de financiering. Die problemen spelen in alle uitvoeringsoverleggen.”

Wat is de consequentie van niet meedoen?

“Nu ga ik misschien iets heel hardvochtigs zeggen, maar of ze nu wel of niet ja zeggen, het gaat gewoon door. Of het gebeurt met of het gebeurt zonder hen en dan gaat het gewoon over hun hoofden heen. Het is ook niet zo dat je het uitvoeringsoverleg kunt saboteren. ‘Het gaat niet gebeuren’, is niet aan de orde.”

Is er nog een taak om het publiek mee te krijgen?

“Jazeker! Het uitvoeringsoverleg heeft twee taken: de eerste is het bewaken van de uitvoering en de tweede is het organiseren van een platformfunctie. Die platformfunctie moet nog worden uitgewerkt en zal grofweg tot doel hebben om alle partijen die aan tafel hebben gezeten bij elkaar te houden. Maar ook de partijen die niet aan tafel hebben gezeten. We moeten ook met de issues die maatschappelijk controversieel zijn aan de slag. Elke vierde donderdag van oktober is de jaarlijkse Klimaatdag. Die moet worden ingevuld en daar gaan we ook mee aan de slag. We gaan bijeenkomsten organiseren rondom het Klimaatakkoord om de community in brede zin te betrekken. De uitvoering van het Klimaatakkoord mag geen technisch gebeuren worden. Mensen moeten snappen wat er gebeurt en erin geloven dat het gaat werken. We willen het debat gaande houden, controversiële onderwerpen niet mijden, waarbij we het zo moeten organiseren dat er ook iets gebeurt met wat we horen.”

Daar gaat nog wel wat energie in zitten

“Het wordt een spannend jaar met de stikstof en PFAS-problematiek. De verkiezingen komen eraan in maart 2021. Onze taak is om koers te houden en niet bij voorbaat al te buigen. Liggen voordat er geschoten wordt is sowieso niet mijn politieke gewoonte. Want we hebben het hier niet over een verandering maar over een transitie. Je kunt het vergelijken met de industriële revolutie die we honderd jaar geleden hadden. Het kenmerk van een transitie is dat deze met horten en stoten gepaard gaat en dat je heel veel weerstand ondervindt. Kortom, daar gaan we in de uitvoering nog tegenaan lopen. Maar het belangrijkste is dat het doel vastligt en dat dat gehaald wordt.”

Waar streeft u naar?

“Ik streef naar een situatie dat we de 49% halen met zoveel mogelijk draagvlak, maar het is geen voorwaarde. Draagvlak mag geen vluchtheuvel worden voor bange politici. We hebben ons te houden aan het juridisch kader ongeacht welk kabinet er is. Het hoeft ook allemaal niet van vandaag op morgen te gebeuren. We hebben twaalf jaar de tijd voor het Klimaatakkoord en vervolgens tot 2050. Al die angstverhalen van politici als Baudet en Wilders dat het ons allemaal door de strot wordt geduwd, klopt gewoon niet. Maar we moeten wel nu beginnen, we kunnen ons niet veroorloven



om een pauze te nemen. Ik ben bereid om met iedereen te discussiëren, maar mensen die het probleem van de verandering van het klimaat ontkennen of met allemaal argumenten komen om niets te doen, daar ga ik geen energie in stoppen.”

Hoe houdt u grip op de voortgang bij gemeenten en provincies?

“Er is bij de start van dit kabinet met de medeoverheden, gemeenten, provincies en waterschappen afgesproken dat er dertig regionale energiestrategieën (RES'en) komen. Dit zijn samenwerkingsverbanden in een bepaald gebied tussen provincie, waterschappen en gemeenten. Die krijgen een belangrijke taak in de uitvoering van het Klimaatakkoord. De schatting is dat 30%, misschien wel 35% van de uitvoering van het Klimaatakkoord terechtkomt bij de RES'en. Zij gaan bijvoorbeeld over de vraag: waar plaats je windmolens en zonneparken? Binnen nu en een jaar moeten alle gemeenten in ieder geval een warmteplan hebben. Daarin moeten zij aangeven hoe zij denken de warmtevoorziening in hun gemeente te gaan organiseren. We zijn dus heel erg afhankelijk van de daadkracht en slagkracht van gemeenten en provincies om het akkoord uit te voeren.

Wat is uw persoonlijke motivatie?

“Ik was in 1986 minister van VROM en ben toen aan de slag gegaan met het milieubeleid. We hebben destijds het eerste Nationale Milieubeleidsplan gemaakt, met ook toen al passages over de klimaatverandering. Dat was wereldwijd het eerste integrale milieuplan. Uiteindelijk is het kabinet gevallen over dit plan. Er waren vijfhonderd maatregelen en een van die maatregelen, een lichte beperking van het reiskostenforfait, was destijds voor mijn eigen partij onaanvaardbaar. De VVD is daarvoor in de verkiezingen die daarop volgden afgestraft, maar in die ministersjaren heb ik de drive gekregen om me hard te maken voor het milieu. Ik heb bijvoorbeeld in de laatste twee dagen van mijn ministerschap samen met vier Europese collega's de eerste wereldwijde internationale conferentie op ministersniveau over de verandering van het klimaat georganiseerd. Dat was voor het eerst dat 65 landen met elkaar probeerden afspraken te maken om de klimaatverandering aan te pakken. Er waren landen die

“We doen eenvoudigweg te weinig! We moeten ambitieuzere doelen stellen voor 2030, anders halen we domweg onze verplichtingen van Parijs niet”

Bij ons voortgangsoverleg zit daarom ook de nationale coördinator van de RES'en. De RES'en worden geholpen door de Planbureaus en ook de netwerkbedrijven leveren informatie. We moeten nog kijken hoe de informatie die op regionaal niveau beschikbaar is aan elkaar geknoopt kan worden. Ik ben zelf burgemeester geweest en ik heb diep respect voor gemeentebesturen als ik zie wat ze op allerlei terreinen allemaal op hun bordje krijgen, hoeveel taken ze erbij krijgen met minder geld.”

Tot op heden gaat het internationaal niet de goede kant op

“Nee, dat klopt. Als alle maatregelen die er nu zijn worden doorgerekend kom je op een dikke 3 graden opwarming uit. In Madrid is er niets afgesproken, dat moet volgend jaar in Glasgow gebeuren. Dat is ook zo gepland, maar iedereen had gehoopt dat er in Madrid al afspraken zouden worden gemaakt. In de VS zie je dat Trump zich terugtrekt, maar het aardige is dat twintig staten laten weten door te gaan met de klimaatafspraken. Datzelfde geldt ook voor zo'n 150 grote beursgenoteerde bedrijven. Je ziet dat Trump links en rechts wordt gepasseerd. Aan de andere kant zie je ook zorgwekkende ontwikkelingen in bijvoorbeeld Australië. Er is geen land te bedenken dat zoveel ruimte heeft voor zonnepanelen en windmolens. Maar het land drijft op kolen. Dat is onbegrijpelijk. Dat is ook vaak een argument dat ons voor de voeten wordt geworpen. Waarom moeten wij in Nederland zo hard ons best doen terwijl andere landen nietsdoen? De kern van internationale afspraken is dat iedereen zijn deel doet. Als alle kleine beetjes van Nederland en andere kleine landen bij elkaar worden opgeteld dan kom je op 35%.”

nog nooit hadden gehoord van klimaatverandering.

Ik kom ook uit een gezin waar het credo is: als je vindt dat er iets niet deugt in de samenleving dan moet je het aanpakken. Niet erover kletsen of klagen, maar echt aanpakken. Dat gold voor mij onder andere voor het milieu. Ik ben opgegroeid in Bergen op Zoom. Als de wind verkeerd stond, kreeg ik de rook van de industrie vanuit Antwerpen over me heen. Ik kon vanuit mijn slaapkamer de kerncentrale bij Antwerpen zien. En ik zat vanuit de JOVD in een gemengde actiegroep met mensen uit België en Nederland om de grensoverschrijdende milieuproblematiek aan te pakken.”

Hebt u een boodschap voor onze lezers?

“Jazeker. De auditor heeft een belangrijke rol in wat er binnen het bedrijf gebeurt, ook op het gebied van het milieu. De auditor zou zijn taak moeten uitbreiden en moeten kijken naar wat het bedrijf doet aan CO₂-reductie. Hij moet oog hebben voor de continuïteit van 'zijn' bedrijf en daar hoort ook de bedreiging voor die continuïteit bij die voortkomt uit niet-duurzame activiteiten. Ik daag de wereld van de auditors uit om te kijken wat zij in hun professie kunnen doen in het kader van de afspraken van Parijs. Organiseer een congres met het onderwerp 'De auditor en Parijs'. Ik kom daar graag spreken.” <<



Duurzaamheidsaudits

gaan verder dan

naleving alleen

Aangescherpte wet- en regelgeving op het gebied van milieu en sociale aspecten leiden ertoe dat vrijwel alle organisaties doorlopend hun beleid moeten aanpassen.

Denk bij aangescherpte wet- en regelgeving bijvoorbeeld aan de stikstofwet en de klimaatwet en aan diervriendelijke veehouderij en visvangst. Maar ook aan het bestrijden van criminaliteit, in het bijzonder bij het aanpakken van witwaspraktijken en omkoping. Daarnaast neemt de aandacht voor sociale aspecten, zoals intimidatie, mensenrechten, diversiteit en inclusiviteit binnen organisaties toe. Meer en meer organisaties, waaronder de Rijksoverheid ondertekenen het Charter Diversiteit.

Medeverantwoordelijk

Organisaties zijn zich er vaker bewust van dat zij medeverantwoordelijk zijn voor het gedrag van hun toeleveranciers. De normenkaders worden bijvoorbeeld vastgelegd in een gedragscode die de leveranciers moeten naleven. Productiebedrijven zijn zich steeds bewuster van de impact op de omgeving die het gevolg is van hun ondernemersactiviteiten. Zo wordt er bij het ontwerp van nieuwe auto's naar gestreefd om de belasting van het milieu bij de sloop ervan zo laag mogelijk te laten zijn.

De vraag is of organisaties, naast het naleven van de wet- en regelgeving die het gevolg is van de druk door de politiek, belangengroepen en andere stakeholders, nog voldoende aandacht hebben voor de kern van de zaak: het duurzaam ondernemen met als oogmerk langetermijnwaardcreatie zoals dit is bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code. In het bijzonder worden daarin genoemd: milieu, sociale en personeelsaangelegenheden, de keten waarin de onderneming opereert, eerbiediging van mensenrechten en bestrijding van corruptie en omkoping. Worden deze aspecten evenwichtig meegenomen in het eigen ondernemingsbeleid of leeft men lijdzaam de regels na?

Geen eendagsvlieg

Kofi Annan, secretaris-generaal van de Verenigde Naties, organiseerde in 2002 in Zuid-Afrika de eerste wereldtop over duurzame ontwikkeling. Hij riep de wereld op om met een actieplan te komen dat de armoede vermindert, terwijl de omgeving wordt beschermd op een manier die vandaag en morgen werkt voor alle volkeren, rijk en arm.

Kort daarna las ik een artikel over maatschappelijk verantwoord ondernemen in een Nederlands tijdschrift. Ik realiseerde mij toen dat dit niet een eendagsvlieg zou zijn, maar een relevante maatschappelijke ontwikkeling waarop internal audit zou moeten aanhaken. Ik deed een oproep aan onze mondiale beroepsgroep in het artikel 'Heeding the call' dat werd gepubliceerd in de *Internal Auditor* van augustus 2003. Na de publicatie verzocht de Research Foundation van The Institute of Internal Auditors mij nader onderzoek te doen en een publicatie te schrijven met daarin praktische handvatten voor internal auditors. In 2006 verscheen mijn eerste boek, *Sustainability and internal audit*.

Lerende organisatie

Inmiddels zijn we meerdere bijeenkomsten van de Verenigde Naties verder, is de UN Global Compact gelanceerd en zijn de GRI Standards sterk verbeterd.¹ Organisaties zijn transparanter en in toenemende mate is er aandacht voor niet-financiële verantwoording. Toch is de essentie van mijn betoeg uit 2006 overeind gebleven: er is veel meer te doen voor de internal auditor dan compliance audits! Het gaat om de manier waarop relevante duurzaamheidsaspecten worden

Vereenvoudigd auditprogramma

- 1 Uitstraling en cultuur**
Maak een inschatting van het beeld dat bestaat van de organisatie op het gebied van duurzaam ondernemen en de bedrijfscultuur en bespreek of dit beeld aansluit op de intentie van het bestuur.
- 2 Beleid en strategie**
Beoordeel de processen waarmee beleid en strategie worden geformuleerd. Test of de inhoud bekend is en wordt onderschreven door alle lagen van de organisatie.
- 3 Risicomanagement**
Beoordeel de wijze waarop duurzaamheidsrisico's in kaart worden gebracht. Stel vast dat de resultaten waar nodig worden gebruikt om beleid en strategie bij te stellen. Dit geldt zowel voor het benutten van kansen als het wegnemen van onaanvaardbare risico's.
- 4 Planning**
Beoordeel de wijze waarop beleid en strategie worden vertaald naar duidelijke, uitdagende en haalbare operationele doelstellingen, die door de verantwoordelijken zijn aanvaard. Stel vast dat de beloningen bij het bereiken ervan passend zijn en niet leiden tot ongewenst gedrag.
- 5 Taken en verantwoordelijkheden**
Beoordeel of het proces waarmee taken en verantwoordelijkheden worden toegewezen aan de betreffende functionarissen waarborgt dat deze aansluiten bij de operationele doelstellingen.
- 6 Opleiding**
Stel vast dat personeel op alle niveaus effectief wordt getraind op het gebied van het duurzaamheidsbeleid van de organisatie en het vertalen ervan naar de dagelijkse praktijk.
- 7 Communicatie**
Beoordeel de effectiviteit van de communicatie over het duurzaamheidsbeleid binnen de organisatie en belanghebbenden daarbuiten.
- 8 Wet- en regelgeving**
Beoordeel de wijze waarop de organisatie zich tijdig op de hoogte stelt van alle relevante regelgeving op het gebied van duurzaam ondernemen en werkinstructies en procedurebeschrijvingen aanpast.
- 9 Duurzaamheidsrapportages**
Stel vast dat er processen zijn die waarborgen dat duurzaamheidsrapportages volledig, juist, tijdig en consistent zijn.
- 10 Afstemming**
Coördineer met andere partijen die zich ook op het terrein van duurzaamheid manifesteren, zoals risicomangers, compliance officers en de externe accountant.

opgenomen in het beleid en de strategie van de organisatie en de uitrol daarvan naar alle lagen van de organisatie, inclusief toeleveranciers. Verantwoording afleggen is belangrijk, maar slechts een resultante. Het gaat er ook om dat het een lerende organisatie is, die doorlopend beleid en strategie aanpast waar nodig.

De hoogste toegevoegde waarde van internal audit wordt geleverd door vast te stellen dat het geformuleerde duurzaamheidsbeleid aansluit bij de verwachtingen van stakeholders, bij alle betrokkenen bekend is en dat er ook naar wordt gehandeld. Dit kan door zowel een specifiek onderzoek te doen naar het duurzaamheidsbeleid en de wijze waarop dit wordt geëffectueerd, als door duurzaamheidsaspecten bij elke audit mee te nemen. Hoofdstuk 5 van mijn boek bevat een voorbeeld van een auditprogramma naar duurzaamheid waarin ik dit verder heb uitgewerkt. Zie het *kader* voor een sterk vereenvoudigde versie hiervan.

Gedegen risicoanalyse

Zoals altijd is de beperkte capaciteit van de internal auditfunctie ook hier een beperkende factor. Hoe kan het best worden aangesloten bij de behoeften van de organisatie? Een gedegen risicoanalyse kan hierbij helpen. Als belangrijke risico's zijn in ieder geval te noemen:

- verlies van reputatie;
- financiële en andere sancties;
- verscherpt toezicht door regelgevers;
- ontslag van bestuurders.

Een uitgebreide scala aan relevante risico's is te vinden in *Applying enterprise risk management to environmental, social and governance (ESG) – related risks*. Deze lezenswaardige publicatie van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) is samen met COSO ontwikkeld en ontworpen om aan de hand van praktijkvoorbeelden te laten zien hoe ESG-gerelateerde risico's kunnen worden geadresseerd bij het toepassen van het COSO ERM framework.

Verplichte nummers

Op basis van de risicoafweging kan de chieft audit executive (CAE) een voorlopig jaarplan maken. Daarbij moet in ieder geval tijd worden gealloceerd voor de 'verplichte nummers', zoals audits naar milieurapportages en de getrouwheid van andere niet-financiële verantwoordingen. De CAE kan bij het opstellen van zijn voorlopige jaarplan tot de conclusie komen dat de capaciteit van de internal functie ontoereikend is om de dringend gewenste duurzaamheidsaudits uit voeren. Hij kan ook vaststellen dat de noodzakelijke deskundigheid ontbreekt binnen de internal auditfunctie (IAF), en dat deze moet worden ingehuurd. De CAE dient deze knelpunten te bespreken met het bestuur en de raad van commissarissen en aan te dringen op het beschikbaar stellen van meer middelen.

Het is aan de internal auditor om een belangrijke bijdrage te leveren aan de langetermijnwaardecreatie van de organisatie waarvoor hij werkt in de vorm van alomvattende audits op het gebied van duurzaamheid, die verder gaan dan compliance alleen. <<

Noot

1. Global standards for sustainability reporting

Hans Nieuwlands is sinds 2008 algemeen directeur van IIA Nederland. Daarvoor was hij werkzaam in diverse internal auditfuncties bij internationaal opererende organisatie uit verschillende bedrijfstakken. Nieuwlands is auteur van *Sustainability and Internal Auditing en Auditing Anti-bribery Programs*.



Duurzaamheid

Er zijn van die onderwerpen die je opeens overal hoort en ziet. Duurzaamheid is er zo een. Met dit thema heeft de redactie van *Audit Magazine* een actueel en relevant onderwerp gekozen.

Tijdens de 2019-jaarafsluiting van het IIA bij AFAS, die in het teken stond van innovatie en vooruitgang, mocht ik de Protiviti Internal Audit Innovation Award 2019 uitreiken aan het Heineken human rights auditteam. Met behulp van relevante interne data geeft het auditteam inzicht in human-rightsriscico's. Inzicht in gezondheids- en veiligheidsrisico's is verkregen door reistijdendata van chauffeurs te analyseren. Ook verschillen in salarissen worden bekeken op basis van geslacht, demografie en/of functie om het gesprek aan te kunnen gaan over 'fair wages'. Het gebruikmaken van data-analyse en daar vervolgens een goed gesprek over voeren met auditees is niet nieuw, maar de wereldwijde gestructureerde wijze van aanpak en de keuze van de thema's binnen het mensenrechtendomein zag de jury niet eerder. Heineken benoemde en bewees dat dit geen ver-van-ons-bedshow is, maar overal speelt, ook in Nederland. Het sluit ook perfect aan op de zo actuele sustainable development goals (SDG's): de werelddoelen voor duurzame ontwikkeling.

Ook tijdens een bijeenkomst van het chief audit executive forum kwamen SDG's aan de orde en bespraken we of we een rol van de internal auditfunctie zien ten aanzien daarvan of ten aanzien van andere duurzaamheidsambities binnen de ondernemingen. Een ding werd duidelijk: hoewel het sterk

varieert in welke mate de auditfunctie al tijd besteedt aan audits op dat vlak, zien de aanwezigen wel een groeiende relevantie voor audits op dat vlak.

Zoals binnen veel ondernemingen, heeft ook de onderneming waar ik werk een aantal van de VN-doelstellingen voor duurzame ontwikkeling geïdentificeerd waaraan het management meent de meest betekenisvolle bijdrage te kunnen leveren. Deze keuze maakte de onderneming niet alleen op haar website bekend naar de buitenwereld, maar juist ook binnen de onderneming als onderdeel van de strategie. In de bedrijfsdoelen zijn die duurzaamheidsoverwegingen geïntegreerd. En daar zie ik zeker een rol voor de internal auditor: passen de beslissingen van de ondernemingsleiding binnen deze doelen? Ondernemingsleidingen worden niet alleen meer gevraagd verantwoording af te leggen over de financiële resultaten, maar ook over de impact van de onderneming op het gebied van milieu, sociaal en bestuur (environmental, social & governance (ESG)). Internal audit kan onderzoek doen naar de getrouwheid van de niet-financiële informatie die daarover in het jaarverslag wordt opgenomen.

Ook de raad van advies van het IIA vroeg mij in dezelfde week wat het IIA doet op het gebied van ESG. Ik vertelde enthousiast dat bij veel van onze evenementen dit een onderwerp is. Dat we met externe accountants samenwerken in de NBA-werkgroep ESG Assurance, die zich bezighoudt met vraagstukken op het gebied van assurance bij niet-financiële informatie, zoals mvoverlagen, GRI-rapportages, integrated

reporting en meer. Overigens een aanrader voor elke internal auditor is het 'living document', het consensusdocument, dat ook ingaat op de samenwerking tussen internal en external auditors.¹ En ik zie in 2020 dit onderwerp meer op de agenda van het IIA-bestuur komen.

Noot

1. <https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/organisatie/commissies/werkgroep-esg-assurance/20191017-consensus-document-esg-assurance.pdf>



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

- Duurzaamheid
- Organisaties
- Strategie

Thema

Tekst Jan-Gerard Hofland RE RA

Petra Hamm-van Bodegraven MSc CPsA

Beeld Sustainalize

De sleutel *naar een* duurzame toekomst



Wat is dat: consultancy over duurzaamheid? En kunnen internal auditors iets leren van professionals op dit vlak? *Audit Magazine* sprak met partner Arco ten Klooster en marketingmanager Folkert van der Molen van Sustainalize.

Geen receptie, wel een groep fanatieke tafelfoetballers. Een thuishaven voor professionals met een serieuze drive. Bij de gezamenlijke lunch geen vlees, maar vleesvervangers in alle soorten en maten. De atmosfeer ademt duurzaamheid en thuishouden.

Vertel, wat is het verhaal achter Sustainalize?

Arco ten Klooster (AtK): “Sustainalize werd opgericht in 2010 door Justus Koek en Nick de Ruiter. Zij werkten samen in de advisering op het gebied van duurzaamheid bij PwC. In die tijd ging dat vooral over het verzamelen van niet-financiële informatie, zoals over de duurzaamheid van bedrijfsactiviteiten. En dan was het natuurlijk de bedoeling om dat op een aansprekende manier te rapporteren. Justus en Nick hadden het gevoel dat er veel mogelijk was en dat bedrijven nog veel vervolgstappen zouden kunnen zetten als ze daar goed bij geholpen zouden worden. Ze hadden samen de visie en ambitie om bedrijven verder te helpen op hun route naar duurzaamheid.”

Waarom is die route naar duurzaamheid belangrijk?

AtK: “Nou, de bevolking groeit, grondstoffen raken uitgeput en het klimaat slaat om. Onze samenleving staat wereldwijd voor een van de grootste uitdagingen ooit. We willen dat volgende generaties net zo van de wereld kunnen genieten als wij. Dat besef is steeds meer aanwezig in de maatschappij en in het bedrijfsleven. Willen we de klimaatdoelstellingen halen, dan is het van belang dat bedrijven duurzaamheid in de volle breedte omarmen en integreren in hun strategie.”

Folkert van der Molen (FvdM): “Geen duurzaamheidsstrategie maar een duurzame strategie zeggen we daarom altijd. Wij helpen hen om hier te komen.”

Waarom denken jullie dat vooral bedrijven het verschil gaan maken en niet consumenten?

AtK: “Het is een wederkerig proces. Natuurlijk kunnen consumenten door bewuste keuzen te maken een enorme

impact hebben op duurzaamheid, en dus op de toekomst van onze planeet. De vraag van de consument beïnvloedt tenslotte het aanbod van bedrijven. Maar we weten ook dat in het DNA van mensen het kortetermijndenken heel stevig zit geprogrammeerd. Yuval Noah Harari schrijft daar in zijn boek *Sapiens* heel mooi over. Het menselijk brein vindt het ontzettend moeilijk om eigen kortetermijnvoordelen en -gemakken op te geven voor een onzekere en onduidelijke beloning voor de hele groep in de verre toekomst. Een blijvende gedrags- en cultuurverandering bij mensen dat ingaat tegen ons instinct is heel lastig. Wij denken dat kans op een duurzame toekomst loopt via bedrijven die nu volop bezig zijn met innovaties die inspelen op het groeiende besef dat de huidige manier van zakendoen op lange termijn niet houdbaar is.”

FvdM: “Verduurzaming is de nieuwe standaard. Je ziet dat in alle sectoren, overal zijn bedrijven zich opnieuw aan het uitvinden rondom dezelfde strategische vraag: hoe blijven we relevant in een duurzame wereld? Bedrijven die daar geen antwoord op vinden, of zich die vraag niet eens stellen, zullen het op de lange termijn waarschijnlijk niet gaan redden.”

Hoe helpen jullie bedrijven om wel relevant te blijven?

AtK: “Dat doen we door de ontwikkeling en implementatie van een duurzame strategie en het inrichten van interne processen en programma's. Onze focus is sturen op impact. Wij zorgen ervoor dat het management de juiste informatie

Over...

Arco ten Klooster is partner bij Sustainalize. Hij werkte daarvoor bij PwC. Ten Klooster houdt zich graag bezig met het vertalen van doelstellingen naar meetbare managementinformatie en het inrichten van rapportagesystemen.

Folkert van der Molen is marketingmanager bij Sustainalize. Hij werkte daarvoor bij Royal HaskoningDHV op het gebied van mvo-adviespraktijk. Hij organiseert jaarlijks het Nationaal Sustainability Congres, het seminar over niet-financiële verslaggeving en de mvo Manager van het Jaar-verkiezing.

heeft om daadwerkelijk te kunnen sturen. En we helpen om duurzaamheidsthema's onlosmakelijk te verbinden aan de bedrijfsstrategie. Ten slotte zorgen we ervoor dat alle communicatie en verslaggeving rondom duurzaamheid onderbouwd, helder en begrijpelijk is. Via periodieke rapportages, en in lijn met alle relevante standaarden en benchmarks."

Ik kan me voorstellen dat jullie medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn ten aanzien van duurzaamheid. Klopt dat?

FvdM: "Zeker, je merkt dat vooral aan de jonge generatie. Die willen echt werken aan een betere wereld, die willen zich kunnen scharen achter de missie van een werkgever. Wij zijn heel positief over de jonge generatie, die biedt echt hoop."

Hoe zit dat bij jullie klanten, zijn zij net zo intrinsiek gemotiveerd?

AtK: "Je kunt wel zeggen dat Nederlandse bedrijven internationaal het voortouw nemen als het om duurzaamheid gaat. Ontzettend veel ontwikkeling en innovatie op dat gebied komt hier vandaan. Je ziet dat ook aan de Dow Jones Sustainability index waarin de best presterende bedrijven op het gebied van duurzaamheid zijn opgenomen. Daarin zitten maar liefst twaalf Nederlandse ondernemingen: ABN AMRO, Ahold Delhaize, AkzoNobel, ASML, DSM, KPN, NN Group, Philips, PostNL, Randstad, Signify en Unilever."

Merk je die drijvende kracht van Nederlandse bedrijven in de gesprekken met jullie klanten?

AtK: "Onze gesprekspartners zijn door de jaren heen veranderd. Eerst spraken we met iemand van de afdeling Communicatie over duurzaamheidsrapportages. Toen was het nog iets wat eigenlijk naast de echte business stond, een extraatje. Maar dat is nu compleet anders, duurzaamheid is onderdeel van de strategie van bedrijven geworden. We praten nu met gespecialiseerde duurzaamheidsafdelingen, met CEO's, CFO's en met investor relations die verwachtingen bij investeerders over duurzaamheid willen doorgronden. En de onderwerpen zijn ook anders. Het gaat niet alleen over duurzaamheidsrapportages, maar veel meer over de maatschappelijke impact van een bedrijf, het definiëren van de missie, het bestaansrecht van een bedrijf in de transitie naar een duurzame wereld."

Welke gevaren liggen er op de loer op weg naar duurzaamheid?

FvdM: "Greenwashing is natuurlijk een bekend fenomeen. Dat is eigenlijk het misleiden met duurzame termen, zogenaamde keurmerken en holle frasen, waar uiteindelijk weinig achter zit. Je ziet dat bijvoorbeeld door de toegenomen vraag naar ESG-informatie (environmental, social & governance) door de financiële wereld. Doordat pensioenfondsen, verzekeraars en particulieren vooral duurzaam willen investeren, komen bedrijven in de verleiding om zich duurzamer voor te doen dan ze zijn. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft hier onlangs nog voor gewaarschuwd in haar jaarlijkse trendrapport. Er missen nog eenduidige spelregels."



Arco ten Klooster:

"Nederlandse bedrijven nemen internationaal het voortouw als het om duurzaamheid gaat. Ontzettend veel ontwikkeling en innovatie op dat gebied komt hier vandaan"

Geef eens een voorbeeld van een bedrijf dat de duurzame boot lijkt te missen

AtK: "Ik denk aan BMW, dat nog steeds groots inzet op hun BMW M auto's. Zoveel mogelijk PK's, zo snel mogelijk, zo indrukwekkend mogelijk. Het is de Nokia van de autowereld. De omslag naar elektrisch rijden hebben ze veel te laat ingezien en niet op ingezet. Ze hebben nu een nieuw product, I-lease 'overstappen naar een elektrische auto zodra u er klaar voor bent'. Maar wat ze eigenlijk bedoelen is dat je pas over twee jaar een elektrische BMW kunt leasen."

En een voorbeeld van een bedrijf dat in duurzaamheid een kans ziet?

AtK: "Een van onze klanten van het eerste uur is Aalberts nv, een van de grootste industriële ondernemingen van Nederland. In de beginjaren reageerde het bedrijf reactief op duurzaamheid. Er was maar weinig belangstelling voor vanuit de stakeholders. Nu is dat 180 graden gedraaid. In *Het*

Financieele Dagblad (december 2019) zegt CEO Pelsma: 'Aalberts hoopt ook dat de toegenomen focus op duurzaamheid binnen de strategie jongere generaties aantrekt'. Die focus legt het bedrijf geen windeieren. Pelsma zegt steeds meer aanvragen voor duurzamere opties binnen te zien komen, bijvoorbeeld binnen de bouw en voor duurzaam transport."

Maken leiders het verschil in de omslag bij bedrijven?

FvdM: "Soms wel. Denk aan Peter Bakker bij TNT, Paul Polman bij Unilever, of Feike Sijbesma bij DSM. Een overtuigende, inspirerende leider kan een bedrijf richting geven en een enorme groep mensen mobiliseren. Maar we zien nu dat het niet meer alleen van leiders komt, het komt nu in bedrijven veel meer van binnenuit en vanuit alle lagen in een organisatie."

Hoe kunnen auditors een rol spelen in verduurzaming?

AtK: "Er ligt een fantastische rol voor auditors, mits de auditor de handschoen oppakt. Ik denk allereerst aan de behoefte van management aan advies over niet-financiële prestaties. Hoe is duurzaamheid in de bedrijfsstrategie verankerd? Welke value drivers kunnen hieruit worden afgeleid en welke KPI's kunnen worden gesteld. Daarna zullen processen dusdanig moeten worden ingericht dat betrouwbare informatie over duurzaamheid kan worden gerapporteerd. Welke hard controls en vooral ook soft controls zijn hiervoor nodig?"

FvdM: "Veel van de werkzaamheden die wij als Sustainalize doen liggen op het werkgebied van de interne auditor. Zoals de inrichting van duurzaamheidsrapportages, bepalen welke eisen er minimaal moeten zijn, bepalen welke vastleggingen er nodig zijn zodat de betrouwbaarheid van de informatie kan worden aangetoond. Betrouwbaarheid van data is van

wezenlijk belang in het hele proces naar verduurzaming, want dan kan er worden gestuurd, gemonitord en worden bijgestuurd. Daarnaast kan de auditor ook een verandering in gang zetten door eenvoudigweg het gesprek aan te gaan met management. Wat betekent de klimaatverandering voor onze sector? Welke kansen en bedreigingen levert het op, hoe vertaalt zich dat naar onze strategie? Internal audit kan een zetje geven aan het denken en aan de dialoog erover."

Tot slot: wat zijn jullie duurzaamheidswensen voor het bedrijfsleven?

AtK: "Wij wensen dat iedereen inzicht krijgt in de echte kosten van een product. Dat ook de geëxternaliseerde kosten die niemand betaalt, maar wel op de samenleving drukken, inzichtelijk worden en in rekening worden gebracht. Voorbeelden zijn de kosten van milieuvervuiling bij de productie van goederen, de uitstoot van CO₂ bij transport, of de effecten van het onderbetalen van werknemers in Azië om zo goedkope producten aan te bieden in Nederland. Als die kosten ook zichtbaar worden geeft dat niet alleen een enorme boost aan de bewustwording, maar zullen we ook ander gedrag gaan vertonen en keuzen maken die beter zijn voor ons allemaal."

FvdM: "En ondertussen, zolang de geëxternaliseerde kosten nog niet worden doorberekend, wensen we alle bedrijven ontzettend veel succes om de sustainable development goals (SDG's) van 2030 te realiseren. Een fantastisch initiatief waarbij mensen, overheden en bedrijven samen de handen ineen slaan voor een betere toekomst." <<



Folkert van der Molen:

"Overal zijn bedrijven zich opnieuw aan het uitvinden rondom dezelfde strategische vraag: hoe blijven we relevant in een duurzame wereld?"

Duurzaamheid en de *auditor*

Duurzaamheid is hot, voor organisaties en dus ook voor auditors. Duurzaamheid omvat vele aspecten die van invloed zijn op de bedrijfsvoering én strategie.¹ Welke handvatten biedt het IIA om als internal auditor hier van toegevoegde waarde te zijn? Een overzicht.

Zowel de regelgeving als de (impliciete) verwachtingen van de diverse stakeholders ten aanzien van duurzaamheid nemen toe. De toegenomen regelgeving en de verwachtingen van stakeholders maken 'het managen' van duurzaamheid belangrijker. Het kan leiden tot (financiële, strategische en reputatie)-risico's, maar óók tot kansen voor nieuwe business(modellen). Richard Chambers noemt in zijn eerste blog van 2020 (Five Internal Audit Resolutions for 2020 and Beyond) het beoordelen van de duurzaamheidsrisico's en de bespreking daarvan met management en bestuur, een van de vijf speerpunten voor 2020.

Rapporten IIA

Vanuit het IIA zijn diverse rapporten gepubliceerd die duurzaamheid adresseren. In de eerste plaats de *Risk in Focus*-rapporten, waarin de (volgens CAE's) belangrijkste risico's voor het komende jaar worden beschreven, en die het belang van dit onderwerp benoemen. Daarnaast zijn er meer specifieke publicaties die ingaan op de mogelijke betekenis van duurzaamheid voor het auditprogramma van de auditor. Drie belangrijke rapporten, met concrete handvatten, zijn:

- De Practice Guide (PG) *Evaluating Corporate Social Responsibility/Sustainable Development* (2010). Deze geeft een overall beeld van de mogelijke rollen en onderzoeksobjecten. Globaal kan een daarbij onderscheid worden gemaakt tussen de rol in de rapportages over duurzaamheid en de rol in het managen daarvan.
<https://bit.ly/30AiUmd>
- Het door de IIA Research Foundation uitgegeven boek *Sustainability and Internal Auditing* van Hans

Nieuwlands (2006), dat vooral aandacht besteedt aan het (auditen van het) 'sustainable management system'.

<https://bit.ly/36Y1hPz>

- Het rapport *Global Perspectives and Insights. Beyond the Numbers - IA's Role in Nonfinancial Reporting* (2015), dat met name ingaat op de rol in rapportages.
<https://bit.ly/2Ri0kea>

Deze publicaties zijn te vinden op de website van IIA Global en al enige jaren oud, maar bieden nog steeds een bruikbaar overzicht van de mogelijke rollen, onderzoeken en aandachtspunten daarbij. Hierna worden de genoemde handvatten nader toegelicht.

Duurzaamheid als hot topic

In de laatste twee Risk in Focus (RiF)-rapporten komt duurzaamheid terug in de volgende 'hot topics':

- 2019: *Sustainability: the environment & social ethics*.
<https://bit.ly/2NuW9us>;
- 2020: *Governance, ethics & culture*, en *Climate change: risk vs opportunity*.
<https://bit.ly/30okCXq>

In RiF2019 lag de focus op de rol van de IAF ten aanzien van non-financial (of integrated) reporting en compliance. In RiF2020 wordt de rol verbreed. Die verbreding kent twee aspecten. In de eerste plaats wordt het niet meer alleen als

risico gezien, maar wordt ook expliciet gewezen op de kansen en mogelijkheden die een en ander biedt. Interne auditors moeten ook kijken naar de strategische implicaties en de beheersing van mogelijke kansen van alternatieve technologieën, bedrijfsprocessen, services en producten.

In de tweede plaats is duurzaamheid of CSR een integraal onderdeel geworden van de governance. Governance, ethics & culture zijn nauw verwante onderwerpen geworden, die alle betrekking hebben op de 'voorbeeldorganisatie', die zorgdraagt voor en schade voorkomt aan alle belanghebbenden – individuen, de samenleving en het milieu. De traditionele visie die CSR eerder zag als bedreiging van de corporate governance gericht op winstmaximalisatie voor de aandeelhouders, wordt steeds meer verlaten. In plaats van alleen de waarde voor aandeelhouders te maximaliseren, wordt van bedrijven verwacht dat ze de waarde voor de bredere stakeholdergemeenschap maximaliseren. Dienovereenkomstig wordt het kernprincipe van duurzaamheid op lange termijn steeds meer verweven in codes en wetgeving voor corporate governance. De Nederlandse Code spreekt over 'waardecreatie op lange termijn'. In augustus 2019 lieten de leiders van tweehonderd grote Amerikaanse bedrijven weten zich bij hun beslissingen niet primair meer te laten leiden door het aandeelhoudersbelang; zij moeten evenzeer oog hebben voor hun medewerkers en de omgeving waarin ze actief zijn.

In de *Risk in Focus*-rapporten wordt ook kort ingegaan op de betekenis voor internal audit. Dat wordt echter uitgebreider besproken in de andere genoemde rapporten.



De rol van de IA, een overzicht

De PG *Evaluating Corporate Social Responsibility/Sustainable Development* beschrijft:

<https://bit.ly/30AiUmd>

- De risico's, of eigenlijk de risicogebieden en de impact als de organisatie het op dit terrein niet goed doet. Deze risico's dienen in een risicoanalyse nog te worden gespecificeerd in de concreet mogelijke gebeurtenissen (bedreigingen) die kunnen optreden en dus beheerst dienen te worden.
- De organisatieactiviteiten op dit gebied inclusief de rapportage-eisen.
- Een breed overzicht van de mogelijke aanpakken en rollen van de internal auditor. Dat gaat veel breder dan het 'traditionele' beoordelen van de betrouwbaarheid.
- Aandachtspunten bij het auditen van CSR, zijnde de bekende overwegingen die bij alle audits een rol spelen, zoals de onafhankelijkheid en objectiviteit en de kennis en capaciteit.



- Overwegingen bij de ontwikkeling van werkprogramma's; vragen die in de voorbereiding van de audit dienen te worden gesteld als hulpmiddel om de scope en relevante onderzoeksaspecten te bepalen.
- In de appendices A en B worden de mogelijke auditvragen per element van CSR respectievelijk per stakeholdergroep nader uitgewerkt. Deze aspecten worden geduid als de relevante aspecten om 'compliance with laws, regulations and contractual obligations' te managen, maar deze kunnen evenzeer worden gebruikt als het gaat om het waarborgen dat de meer ambitieuze organisatiedoelen op dit gebied worden gehaald.

De PG geeft zoals gezegd een overzicht. Inmiddels zijn voor de diverse soorten audits ook andere handvatten aanwezig. Globaal kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen audits naar de (non-financial of integrated) reporting en naar de beheersing van duurzaamheidsdoelen, ofwel de waarborgen dat de organisatie haar doelen zal realiseren en zal werken conform de sociale waarden. Bij beide kan ook aandacht worden besteed aan de vraag of de organisatie compliant is.

Audit Manager

Corbulo is het exclusieve carrière en interim management platform dat carrières van financials verbindt met duurzame organisatie doelstellingen. Corbulo is trusted partner in search en interim management van financial talent en executives. Wij werken al meer dan 10 jaar succesvol voor financials en organisaties met ambitie.

Corbulo
dedicated to financials
executive search | talent search | interim management

Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

Functie omschrijving

De primaire focus van de interne audit functie is gericht op de effectiviteit van de (interne controle op) management informatie en financiële rapportages. Daarnaast ligt de focus op:

- Evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne controle en identificatie van mogelijkheden ter versterking van de interne controle op management- en financiële rapportage processen;
- Evaluatie van de betrouwbaarheid en integriteit van management- en financiële informatie en de middelen die worden gebruikt om deze informatie te identificeren, meten, classificeren en rapporteren;
- Evaluatie van interne controle activiteiten op het naleven van relevante interne plannen, richtlijnen en procedures, alsmede wet- en regelgeving welke een belangrijke invloed kan hebben op de financiële positie van de onderneming;
- het uitdragen van 'best practices' en het actief bijdragen aan het verbreden/verdiepen van relevante kennis van de financiële functie binnen de organisatie.

Vereisten

- Certified Internal Auditor/ RO bij voorkeur met een aanvullende post doctorale titel;
- Minimaal 5 tot 10 jaar relevante werkervaring in een complexe en internationale omgeving en / of bij een van de 'big four' organisaties;
- Kennis van informatietechnologie, office systemen, ERP-systemen en data management;
- Kennis van en ervaring met (moderne) audit technieken, risk management, (administratieve) organisatie en (interne) controle.

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 010 310 07 07 of 06 463 906 90 of f.heintz@corbulo.net

Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

**Westplein 8, NL-3016 BM Rotterdam,
T +31 (0)10 310 07 07, I www.corbulo.net**



Internal Audit Services
Victor Bindt
Telefoon: +31 (0)6 1021 0403
bindt.victor@pwc.com

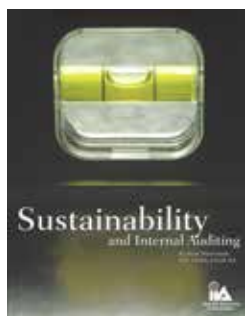
PwC Internal Audit. Expect More.

Het belang van duurzaamheid neemt snel toe. Voor steeds meer organisaties geldt dat financieel succes gepaard gaat met de wijze waarop duurzaamheid geïntegreerd is in de manier van werken en de organisatiecultuur. Naast het feit dat duurzaamheid een onderwerp is dat van belang is voor stakeholders en de reputatie, biedt een goed duurzaamheidsbeleid tegenwoordig ook kansen voor competitief onderscheidend vermogen. Duurzaamheid is daarmee een onderwerp dat in het risicogebaseerde plan van Internal Audit moet zijn opgenomen.

Wij kunnen u helpen met onze sector- als vakspecialisten op het gebied duurzaamheid en delen graag onze ervaringen over de rol die uw Internal Auditfunctie kan spelen om op een gestructureerde wijze duurzaamheidsrisico's te beheersen.



Interne auditors moeten ook kijken naar de strategische implicaties en de beheersing van alternatieve technologieën, bedrijfsprocessen, services en producten



IA en het beheerssysteem

In *Sustainability and Internal Auditing*

<https://bit.ly/36Y1hPz>

Naast toelichting wordt een van het begrip en het meten van de performance op dit gebied, beschreven hoe dit in de organisatie te implementeren. Daarbij wordt gesteund op het PDCA-model. Dat vormt tevens de basis voor de beschrijving van de rol van IA in de implementatie en het auditen van het managementsysteem. Ten behoeve van het laatste wordt een uitgewerkt auditprogramma beschreven.

Een ander rapport met bruikbare handvatten voor (het auditen van) de beheersing is *Enterprise Risk Management, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*.

<https://bit.ly/2Nux036>

COSO en de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hebben, gegeven de specifieke aspecten van ESG-gerelateerde risico's, het COSO ERM-model toegespitst op ESH-risico's en -aspecten.²

Ten slotte wil ik in dit kader nog graag wijzen op ISO 26000, de internationale richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). ISO 26000 geeft antwoord op het wat en hoe van mvo, maar ook, en voor de auditor belangrijker, handvatten voor implementatie van mvo in een organisatie. ISO 26000 is weliswaar een richtlijn en geen norm (en dus ook niet bedoeld voor certificering), maar de richtlijnen geven de auditor wel handvatten voor het opzetten van een audit naar de kwaliteit van beheersing.



IA en non-financial (integrated) reporting

Voor de nadere duiding van de mogelijke rol van internal audit in het rapporteren over duurzaamheidsdoelen is in 2015 de genoemde *Global Perspectives & Insights* verschenen.

<https://bit.ly/2Ri0kea>

Diverse rollen worden beschreven, van het geven van assurance tot het zijn van change agent ter ondersteuning van de implementatie ervan.

Voor de invulling van zowel de advies- als auditrol noem ik nog graag een aantal andere rapporten. De International Integrated Reporting Council (IIRC), waarvan IIA (Global) ook lid is, heeft *The International <IR> Framework* uitgebracht. Dit beschrijft de principes van integrated reporting, maar ook de eisen aan de inhoud en kwaliteitsaspecten daarvan. Het biedt zodoende een uitgewerkt framework voor het opzetten van integrated reports.

<https://bit.ly/2syVml2>

Een belangrijk aandachtspunt voor de auditrol zijn de standaarden voor het geven van assurance over deze rapportages. Hierbij verwijs ik graag naar de onder de vleugels van het NBA actieve Werkgroep ESG Assurance (met externe, interne en overheidsaccountants en accountants in business), die zich bezighoudt met vraagstukken op het gebied van assurance bij niet-financiële informatie, zoals mvo-verslagen, GRI-rapportages, Integrated Reporting en meer.³ Zij zijn op dit moment bezig met de herziening van deze belangrijke standaard 3810N, over 'assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen'.

Al met al een groot aantal hulpmiddelen om deze hot topic vanuit verschillende perspectieven te bekijken en als IAF de organisatie te helpen haar doelen op dit gebied te realiseren! <<

Noten

1. Voor het gemak wordt duurzaamheid hier als breed verzamelbegrip gehanteerd, waaronder ook CSR (corporate social responsibility of maatschappelijk verantwoord ondernemen) en ESG/H (environment, social and governance dan wel health) vallen.
2. Environmental, Social & Governance
3. <https://www.nba.nl/over-de-nba/commissies-en-adviesorganen/esg-assurance/>

Peter Hartog is manager Vaktechniek bij IIA Nederland. Daarvoor was hij auditmanager en concern riskmanager bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en consultant voor ACS en KPMG. Hartog doceert aan de ESAA.

Duurzaamheid kost vaak niets extra's

Op 20 december 2019 heeft de rechtbank uitspraak gedaan in de cassatie van de door Urgenda en negenhonderd andere mede-eisers aangespannen klimaatzaak tegen de Staat. *Audit Magazine* sprak een aantal weken voor deze uitspraak met Urgenda-directeur Marjan Minnesma over Urgenda en de klimaatzaak.

Hoe is Urgenda ontstaan?

“Het initiatief is ontstaan vanuit de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Jan Rotmans en ik werkten daar als directeur en hoogleraar Transities. De belangrijkste vraag waar we onderzoek naar verrichtten was: hoe ga je in het tijdsbestek van twee generaties naar een duurzamere samenleving? In die periode zijn er ongeveer veertig proefschriften geschreven, maar dat is alleen het theoretisch kader. De vraag die ontstond was: hoe vertaal je die theorie naar de praktijk? Om hier een vervolg aan te geven hebben Jan en ik een opiniestuk in de *NRC* geschreven met de titel ‘Urgenda – maak van Nederland een duurzame proeftuin’. Daar kregen we enorm veel reacties op. We hebben deze opinie aangegrepen om Urgenda op te richten. Eerst was Urgenda dus een Urgente Agenda, daarna werd het een stichting. In het begin werkte ik veertig uur voor de universiteit en veertig uur voor Urgenda. Dat werd steeds meer, dus heb ik ervoor gekozen om mij volledig op Urgenda te richten.”

Wat is het doel van Urgenda?

“Het doel van Urgenda is Nederland zo snel mogelijk te verduurzamen, primair op het gebied van energie en klimaat. We helpen koplopers met opschalen en starten zelf ook allerlei activiteiten die anderen nog niet oppakken. We stimuleren innovaties, zowel technische innovaties als nieuwe manieren van werken en rekenen. Een belangrijk lopend project is het energieneutraal maken van bestaande woningen. Mensen geven in Nederland gemiddeld 35.000 euro aan energie uit de komende vijftien jaar. Voor datzelfde bedrag kunnen we de meeste woningen energieneutraal maken en dus zonder energierekening. Als je dat geld leent, dan kun je dat in vijftien jaar terug betalen voor het zelfde bedrag per maand dat je eerder voor je energie betaalde. De netto maandlasten gaan dus niet omhoog en blijven constant. Daarnaast regelde Urgenda in het verleden dat huiseigenaren collectief zonnepanelen konden inkopen, waardoor in 2011 de prijs voor een hele set panelen op je dak op dat moment met 30% daalde. Urgenda faciliteerde al in 2008 de import van elektrische auto's uit Noorwegen en heeft ervoor gezorgd dat grote steden ze aankochten en heeft ook meteen laadpunten gingen neerzeten. Elektrische auto's zijn duurder

Over...

Mr.dr.s. Marjan Minnesma MBA is directeur van Urgenda. Daarvoor was ze onder andere directeur bij het Instituut voor Transities aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.



in de aanschaf, maar goedkoper in gebruik. Over de levensduur van de auto is elektrisch rijden sowieso goedkoper. Als je dus kijkt naar de gebruikperiode, of dat nu van een huis of een auto is, dan is een duurzame investering een rendabelere investering dan een fossiele investering met uitstoot van CO₂. De kosten gaat voor de baten uit.

Urgenda is er niet op uit om mensen op kosten te jagen. Dus duurzaam is op termijn niet duurder, alleen heeft niet iedereen het geld om de eerste grotere investering te doen. Hier ligt dan ook een taak voor de overheid om mensen te helpen door bijvoorbeeld het verstrekken van subsidies of zeer goedkope leningen.”

Welke impact heeft de gewonnen rechtszaak (2015) gehad op Nederland?

“Laat ik voorop stellen dat de klimaatzaak slechts een klein deel van de werkzaamheden van Urgenda is. Ons belangrijkste speerpunt blijft innovatie op het gebied van duurzaamheid en daar zijn we 95% van onze tijd mee bezig. We stelden alleen vast dat de overheid zich niet hield aan de afspraken die waren gemaakt in het kader van het Klimaatverdrag van de Verenigde Naties. Op basis daarvan zijn we, samen met bijna negenhonderd andere mede-eisers, een rechtszaak tegen de staat gestart. De rechter heeft de staat opgedragen om de uitstoot van broeikasgas in 2020 met 25% te verminderen ten opzichte van 1990. Dit vonnis is in 2018 in hoger beroep bevestigd. De staat is vervolgens in cassatie gegaan en de uitspraak hiervan vindt op 20 december 2019 plaats.

“De overheid moet mensen helpen met de noodzakelijke investeringen. Dit kan makkelijk, aangezien Nederland een begrotingsoverschot heeft”

De uitspraak begint impact te krijgen en de overheid begint wakker te worden. Op het allerlaatste moment neemt de overheid de eerste maatregelen om te voldoen aan de eis uit het vonnis. Ditzelfde geldt overigens voor de uitspraak in het stikstofdossier. De overheid heeft veel te lang gewacht met het nemen van de juiste maatregelen. Als de overheid jaren geleden was begonnen met de duurzame transitie, dan waren deze noodoplossingen niet noodzakelijk geweest. De impact voor Urgenda is dat we zijn neergezet als klimaatactivisten, maar dat zijn we helemaal niet. Het voordeel van de klimaatzaak is het vergroten van onze naamsbekendheid.”

Ziet u een verschil in hoe organisaties acteren op het gebied van duurzaamheid de laatste tien jaar?

“Ja, er is enorm veel veranderd in de mindset van mensen en organisaties. Mensen maken zich zorgen over het klimaat en de aarde. Ik spreek wetenschappers die soms wanhopig zijn over de toekomst. Op het gebied van biodiversiteit gaat het niet goed. In het nieuws zijn berichten over bosbranden, de grondwaterstand, het verhogen van de dijken en de stijging van de zeespiegel. Het gaat niet goed en we lopen achter de feiten aan. Daarom moeten we meer naar een circulaire economie en snelheid is geboden. Anders is het te laat.”

Kunt u een toelichting geven op het 40-puntenactieplan van Urgenda?

“Urgenda heeft na het winnen van de klimaatzaak samen met zevenhonderd andere organisaties een actieplan opgesteld. In dit actieplan staan voorstellen om te voldoen aan het vonnis en 25% CO₂-reductie te realiseren in 2020. Dit actieplan is een handreiking aan de overheid. Deze maatregelen samen leiden tot het terugdringen van voldoende CO₂-uitstoot. In december 2018 moest er nog 23 Mton meer gereduceerd worden. Deze maatregelen zijn onderverdeeld in: a) grote stappen snel thuis, zoals het sluiten van kolen centrales (10-12 Mton), b) kleinere maatregelen, zoals het licht uitschakelen na werktijd (10-15 Mton). Andere ‘kleinere’ maatregelen zijn onder andere het waterpeil verhogen in onder meer natuurgebieden; 100 km/u rijden op de snelweg (overal en 24 uur per dag); het afschaffen

van de verhuurdersheffing voor woningcorporaties met de voorwaarde dat corporaties investeren in energieneutrale woningen; overige technische maatregelen. Aan de hand van dit actieplan hebben we aangetoond dat het mogelijk is om de CO₂-reductie te realiseren. Als de overheid niets doet en zich toch aan de uitspraak van de rechter wil houden (rechtsstaat in stand houden), dan zal ze noodmaatregelen moeten nemen, zoals heel veel autoloze zondagen en het afschaffen van de koopzondag. Urgenda levert een 40-puntenplan om juist die noodmaatregelen te voorkomen. Naast dit actieplan hebben we een algemene visie ontwikkeld op een duurzame toekomst. Deze visie is gericht op het stimuleren van duurzame energie en energiebesparing en het komen tot een samenleving die nauwelijks broeikasgasen uitstoot in 2030. Onderdelen van deze visie zijn investeren in windenergie, zonnepanelen, energieneutrale woningen, elektrisch rijden, duurzame fabrieken en kassen. Met het Energie TransitieModel lieten we zien dat deze voorstellen realistisch zijn, al is de tijd om dit te realiseren inmiddels heel kort geworden.”

Neemt de Nederlandse regering de juiste maatregelen om de doelstelling uit het Klimaatakkoord te realiseren?

“Nee, op dit moment zijn de maatregelen volstrekt onvoldoende. Als je een rechte lijn van de huidige koers van de regering naar de toekomst doortrekt, kom je tot de conclusie dat de klimaatdoelstellingen met de huidige maatregelen niet worden gehaald. Ze halen het Urgendavonnis in 2020 zo niet, maar ook hun eigen doelen voor 2030 niet. De belangrijkste oorzaak is de coalitie van vier partijen. Ze willen allemaal iets niet. Een voorbeeld hiervan is dat het CDA niet wil ingrijpen in de agrarische sector. De VVD wil niet langzamer rijden en zo gijzelen ze elkaar.”



“De realiteit is dat op korte termijn vooral gestuurd wordt op financieel-economische waarde”

Worden de duurzaamheidscijfers van de overheid en bedrijven voldoende getoetst?

“Nee, een deel van de cijfers is een papieren werkelijkheid en berust niet op de werkelijkheid. Een goed voorbeeld hiervan zijn de uitkomsten van een onderzoek uitgevoerd door het Plan Bureau van de Leefomgeving (PBL). Zij hebben berekend dat met de huidige maatregelen de CO₂-uitstoot in 2020 zal zijn gedaald met 25%, 10%-punt binnen twee jaar. Daar deden we tot nu toe twintig jaar over en de huidige maatregelen rechtvaardigen helemaal niet zo'n grote sprong. Dan vraag je je af: is het PBL nu incompetent, is hun model ontoereikend of is dit politiek gestuurd? Vanuit Urgenda zien we namelijk hele andere getallen. Het is belangrijk dat dit overheidsorgaan een eigen auditcommissie krijgt om de betrouwbaarheid van de duurzaamheidscijfers te kunnen waarborgen.”

Wat vindt u van het Emissions Gap Report van de VN?

“Het Emissions Gap Report van de Verenigde Naties meet de inspanningen die geleverd moeten worden om de opwarming van de aarde onder de 1,5 á 2 graden te houden en vergelijkt wat er moet met wat er is ('het gat'). In het laatste Emissions Gap Report staat dat de situatie erger is dan we dachten. Het gat, de CO₂-uitstoot, is groter geworden. Als we met zijn allen op deze voet doorgaan, dan komen we er echt niet volgens de wetenschappers. We hebben nog maar één kans en die moeten we nu pakken.

Overigens denkt ongeveer 20% van de Nederlandse bevolking dat het niet zo'n vaart loopt. Om hen te stimuleren duurzamer te gaan leven, is een zetje nodig om te laten zien dat het veel voordelen heeft. De overheid moet mensen helpen met de noodzakelijke investeringen. Dit kan makkelijk, aangezien Nederland een begrotingsoverschot heeft en negatieve spaarrente. Er is dus geld genoeg.”

Hoe kunnen internal auditors duurzaamheid op de agenda van het bestuur krijgen?

“Stuur vooral op het bewustzijn van klimaatverandering en geef aan dat de gevolgen van ontwrichtende klimaatverandering vele malen meer gaan kosten dan de investeringen nu. Wijs de bestuurders op het feit dat ze een belangrijke maatschappelijke functie hebben en invloed hebben op de klimaatverandering in de wereld. Internal auditors kunnen cijfers genereren op het gebied van duurzaamheid. Een voorbeeld hiervan is het toetsen van duurzaamheid bij investeringsvoorstellen. Een andere manier is het introduceren van een andere vorm van accounting, bijvoorbeeld het global reporting initiative (GRI). Het GRI is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische, milieu- en sociale prestaties.”

Wat is het belangrijkste advies aan internal auditors?

“Stuur niet alleen op financiële motieven. Als je op je sterfbed terugkijkt op je leven, dan zijn je financieel behaalde resultaten waarschijnlijk niet meer belangrijk. Het gaat dan over familie, liefde en andere belangrijker zaken. De realiteit is dat op korte termijn vooral gestuurd wordt op financieel-economische waarde. Het is vreemd dat we dat eigenlijk niet het allerbelangrijkste vinden. Dus mijn advies is: blijf zelf nadenken, sta ergens voor en voel je verantwoordelijk op alle vlakken. Dus ook voor de toekomst van de generaties na je en ander leven op deze prachtige planeet.” <<



Een audit universe waarin duurzaamheid niet voorkomt, deugt niet

Tom van de Putte
Internal auditor – Achmea

Eens Oneens

“2020 is het jaar waarin autofabrikanten meer nieuwe elektrische modellen naar de markt brengen dan ooit, het eerste volledige jaar waarin plastic rietjes zijn vervangen door een kartonnen variant en het jaar waarin producenten van vleesvervangers moeilijk aan grondstoffen kunnen komen vanwege de hoge vraag ernaar. Ook is de circulaire economie een businessmodel om bij een groeiende wereldbevolking en de schaarser wordende grondstoffen de burger in zijn behoefte te kunnen blijven voorzien. Bedrijven die niet meedoen, zullen worden weggeconcentreerd. Het niet omarmen van duurzaamheid in de strategie vormt daarom een van de grootste strategische risico's voor het voortbestaan van de organisatie op de (middel)lange termijn. Een audit universe zonder duurzaamheid mist het belangrijkste risico van de komende dertig jaar.”

Svetlana Vrubleuskaya
Senior consultant – KPMG

Eens Oneens

“Duurzaamheid koppel ik aan environmental, social en governance-risico's (ESG). Deze risico's kunnen een grote invloed hebben op het succes en zelfs de continuïteit van een organisatie. Meerdere bronnen, zoals het rapport *Risk In Focus of 20 key risks to consider by IA before 2020* (KPMG) benadrukken de impact die deze risico's met zich meebrengen. Daarbij gaat het niet alleen om de (betrouwbaarheid van de) rapportages hierover, maar ook om het waarborgen dat de organisatie voldoet aan de snel veranderende wet- en regelgeving alsmede aan de strategische keuzen van de organisatie op dit gebied.”

Gitta Bastiaan
Coördinator Concernaudit (landelijke afdeling politie) – Nationale Politie

Eens Oneens

“Diverse Europese instituten van internal auditors, waaronder IIA Nederland, hebben onderzocht wat de tien hot topics zijn voor de auditplanning voor het jaar 2020. Klimaatverandering is als grootste stijger op 10 binnengekomen. Het IIA-rapport geeft ook een inkijkje in de Top-5-risico's voor de middellange termijn. De verwachting is dat het risico van klimaatverandering de komende periode een veel grotere rol gaat spelen. Om hierop voorbereid te zijn, is het goed om nu al als IAF te starten met het auditen van risico's op dit vlak. Een voorbeeld daarvan is een audit naar duurzaamheid. Duurzaam betekent immers onder meer dat iets is geproduceerd of verkregen op een manier die het klimaat, het milieu en de natuur zo min mogelijk belast.”

Leon Snoek
Auditor Concernaudit – Gemeente Utrecht

Eens Oneens

“Met het opkomen van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, brengen steeds meer organisaties een duurzaamheids- of soms een maatschappelijk jaarverslag uit, waarin ze verslag doen over de prestaties op het gebied van people (mensen), planet (planeet/milieu) en profit (opbrengst/winst). Een audit universe omvat alles wat je zou kunnen onderzoeken en wat mogelijk risico's met zich meebrengt. Daar horen ook duurzaamheidsrisico's bij, want deze zijn belangrijk voor het realiseren van de doelstellingen van een organisatie. Als duurzaamheid ontbreekt is de audit universe niet actueel en volledig.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

Een voorspellende **GAVE**

In 2012 publiceerde Arjan de Draaijer, partner Sustainability van KPMG, al een artikel over de impact van duurzaamheid en de rol die de internal auditor hierin zou kunnen spelen. In dit interview blikt hij terug op zijn voorspellingen, geeft hij zijn visie op het heden en spreekt hij zijn verwachtingen uit over de toekomst.

In 2012 publiceerde u artikel over duurzaamheid en internal audit. Wat is er veranderd?

“Wat ik vooral heb zien veranderen is dat duurzaamheid tegenwoordig hoger op de agenda staat van organisaties. Bijna alle grote organisaties hebben tegenwoordig een duurzaamheidsbeleid en een verslag. Ik zie dat duurzaamheid een boardroomissue wordt. De bestuurders zien in dat duurzaamheid een dealbreaker kan worden richting de toekomst. Onderwerpen als klimaatverandering en de energietransitie zijn steeds belangrijker in de samenleving.

Over...

Arjan de Draaijer heeft meer dan twintig jaar ervaring in management consulting en assurance rondom ecologische en sociale megatrends en waardecreatie. De Draaijer is managing partner Sustainability bij KPMG en bedient multinationals over de hele wereld met advies- en assurancediensten op het gebied van duurzaamheid.

Organisaties anticiperen hierop door strategischer te kijken naar duurzaamheid. In het verleden hadden organisaties vaak nog een aparte duurzaamheidsafdeling, nu wordt duurzaamheid steeds meer integraal verankerd in de strategie van organisaties.

Ook als ik naar mijn eigen carrière kijk zie ik dat duurzaamheid steeds belangrijker wordt. Ik ben twintig jaar geleden begonnen met het adviseren van milieumanagers, soms letterlijk in de kelder van het hoofdkantoor, terwijl ik tegenwoordig word gebeld door CEO's van grote organisaties met de vraag ze te helpen met de transformatie naar een organisatie die klaar is voor de eisen die een duurzame samenleving aan haar stelt. Dit betreft veelal ook vraagstukken rond de impact van duurzaamheidsthema's op de financiën van hun organisatie.”

Waarom is de urgentie verhoogd?

“Als je tegenwoordig de krant openslaat of het nieuws kijkt, zijn er twee onderwerpen die de krant bepalen: digitale ontwikkelingen en duurzaamheid. Denk bijvoorbeeld aan de klimaatstakingen of de branden in Australië. Daarna volgt het andere nieuws. Dat maakt duurzaamheid een belangrijk onderwerp voor organisaties. Hoewel op dit moment niet bij alle organisaties duurzaamheid wordt gezien als een issue dat direct actie behoeft. Echter, op de lange en middellange termijn zullen verschillende stakeholders er steeds meer

om gaan vragen. In de Verenigde Staten hebben meer dan honderd CEO's van grote organisaties gepleit om niet alleen te sturen op shareholders value, maar ook op de belangen van andere stakeholders. Als CEO's van Amerikaanse organisaties dit al gaan roepen, dan is er wel wat aan de hand. Bovendien zie je dat bedrijven steeds meer moeite hebben om goede mensen aan te trekken als hun imago op het gebied van duurzaamheid niet goed is."

Welke gevolgen heeft dat?

"We leven in een periode waarin iedereen met elkaar verbonden is en de informatievoorziening versneld is. Dit heeft ook gevolgen voor de duurzaamheidsbeweging. Bijvoorbeeld jongeren en consumenten die steeds hogere eisen stellen aan de 'groene' prestaties van organisaties. Verder hebben ngo's onder andere door het slim gebruik van social media meer invloed, en zijn er nieuwe politieke partijen die zich specifiek richten op duurzaamheid. Daarnaast komt duurzaamheid ook steeds meer terug in wetgeving. De Europese Unie bijvoorbeeld heeft sustainable finance een prominente plek gegeven in hun wetgeving. Verder zien we toenemende aandacht voor niet-financiële factoren in verslaggeving, duurzaamheid en gerelateerde verplichtingen en verwachtingen rond bijvoorbeeld redelijkheid van beloningen in het licht van maatschappelijke impact, worden daarin ook steeds belangrijker. Van organisaties wordt steeds meer verwacht

"Ik zie in de praktijk steeds meer dat internal auditafdelingen met duurzaamheidsthema's bezig zijn, zoals met klimaatverandering, mensenrechten en thema's als voedselverspilling"



dat zij verklaren op welke manier zij hun maatschappelijke impact beheersen en verweven in hun producten en diensten.”

Hebben alle bedrijven waar u komt een duurzaamheidsstrategie?

“Veel organisaties waar ik kom hebben een duurzaamheidsstrategie. Alleen is duurzaamheid voor deze organisaties steeds complexer om in de bedrijfsvoering te integreren, omdat duurzaamheid de hele organisatie raakt. De integraliteit van duurzaamheid maakt het lastiger, omdat veel met elkaar samenhangt. Dit geldt voor hoe de circulaire economie, klimaatverandering en mensenrechten met elkaar verbonden zijn en wat dat dan betekent voor bijvoorbeeld, procurement en R&D. De zeventien sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties geven een goed beeld waar we naartoe moeten bewegen als wereld. Ook deze doelstellingen zijn allemaal met elkaar verbonden.

Wat het daarnaast lastig maakt is dat mensen allemaal een mening hebben over duurzaamheid, en het begrip soms wordt platgeslagen tot zaken die dicht bij mensen staan, zoals de eigen auto of het al dan niet eten van vlees. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de noodzaak van bedrijven om te zien of hun producten en bedrijfsmodel nog levensvatbaar zullen zijn in de duurzame samenleving waar we naartoe bewegen.

Kortom, het lijkt vaak makkelijk om duurzaamheid in een organisatie te incorporeren en er kunnen ook goede resultaten behaald worden, maar in de strategische besluitvorming wordt de betekenis van duurzaamheid in relatie tot het voortbestaan van de onderneming nog niet altijd meegenomen.”

Doen organisaties zich duurzamer voor dan ze daadwerkelijk zijn?

“Naar mijn idee doen de grote organisatie zich niet bewust duurzamer voor dan ze daadwerkelijk zijn. De organisaties hebben een duurzaamheidsstrategie en rapporteren over de voortgang daarvan. Waar zij bijvoorbeeld over rapporteren is de reductie van hun CO₂-emissies. Er is geen reden te twifelen of die cijfers kloppen, zeker als er externe assurance bij gegeven is. Alleen, waar organisaties vaak nog niet naar kijken is of zij wel genoeg aan CO₂-reductie doen ten opzichte van wat er daadwerkelijk nodig is. Met initiatieven als science based targets komt daar echter ook verandering in.

Hier ligt een taak voor de strategieafdeling, riskmanagement en internal audit. In mijn optiek kijken risk management en internal audit niet altijd naar de juiste risico's. Richting de toekomst zal steeds vaker de vraag moeten worden gesteld aan organisaties of zij doen wat zij zouden moeten doen op het gebied van milieu en sociale thema's. Het belang van kijken of er voldoende gebeurt, wordt nu al geïllustreerd door rechtszaken. In Nederland wint Urgenda rechtszaken van de Nederlandse staat om te zorgen dat zij voldoende acties nemen op het gebied van klimaatverandering. Het gaat erom dat internal audit de juiste vragen stelt aan het bestuur of zij de juiste dingen doen in het licht van de belangrijke duurzaamheidsthema's en de verwachtingen daarbij.”

advertentie



Hoe duurzaam ben je nou eigenlijk?

Hoe maak je als organisatie de link zichtbaar tussen je duurzaamheidsrapportage en de onderliggende data? Hoe zorg je dat de rapportage 'auditable' is en wat is de rol van internal audit daarin? Protiviti ondersteunt hierbij. Neem contact met ons op en laat je verrassen.

Protiviti, a global and independent Internal Audit provider.

T. +31 20 3460400 | E. contact@protiviti.nl

[protiviti.nl/IAFA](https://www.protiviti.nl/IAFA)

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

“Er ligt een taak voor internal audit om het bredere duurzaamheidsplaatje voor de organisatie zichtbaar te maken”

Heeft internal audit een verantwoordelijkheid in het identificeren van duurzaamheidsrisico's?

“Internal audit heeft zeker een rol in het identificeren van de duurzaamheidsrisico's. Internal audit is er verantwoordelijk voor om te kijken waar de belangrijkste risico's liggen. Dat betekent niet alleen kijken of de al bekende risico's beheerst worden, maar ook kijken of er geen andere risico's zijn.

Internal audit beoordeelt op dit moment soms al de beheersing van duurzaamheidsrisico's, bijvoorbeeld de schending van mensenrechten in de supply chain. Hiermee onderzoekt Internal audit een belangrijk onderwerp, maar dit onderzoek vindt vaak nog niet vanuit een breder strategisch perspectief plaats. Als je naar dit breder perspectief kijkt, dan moet je de volgende vragen stellen: hebben we doelstellingen gedefinieerd?; zijn dit de juiste doelstellingen?; halen we de doelstellingen?

De internal auditor heeft wel het mandaat om deze vraag te stellen, maar tot dusver heb ik het nog niet vaak zien gebeuren. In feite zou de internal auditor moeten beoordelen of de organisatie alle duurzaamheidsrisico's in kaart heeft en vast moeten stellen hoe deze risico's zich tot elkaar verhouden en in welke mate ze beheerst worden.”

Welke stappen kan internal audit nemen om een grotere rol te spelen?

“Er ligt een taak voor internal audit om het bredere duurzaamheidsplaatje voor de organisatie zichtbaar te maken. Dit vraagt om een outside-inbenadering. Op dit moment richt internal audit zich vooral op een inside-outbenadering. Internal audit gaat vaak uit van de bestaande situatie en daar bouwen ze op voort. Ik snap het wel. Maar als ik vanuit een risicoperspectief kijk, zie ik dat er kansen liggen om de te besteden tijd anders in te delen.

Ik zie overigens in de praktijk steeds meer dat internal auditafdelingen met duurzaamheidsthema's bezig zijn, bijvoorbeeld met klimaatverandering, mensenrechten en ook thema's als voedselverspilling. Daarnaast zie ik betrokkenheid als het gaat om assurance bij duurzaamheidsverslaggeving. Ik mis alleen een meer integrale en strategischere benadering van internal audit op duurzaamheid.

Ook op het gebied van verslaggeving is het noodzakelijk voor een organisatie om de risico's te identificeren en te rapporteren. Een internal auditor kan hierbij beoordelen of het proces op een juiste manier gevolgd is en de stakeholderanalyse goed uitgevoerd is. Internal audit hoeft overigens niet alle inhoudelijke duurzaamheidskennis te hebben. Dat is niet mogelijk. Bij auditonderwerpen zoals ICT en treasury huren de auditafdelingen ook kennis in.



Een ander belangrijk onderwerp is communicatie. Een organisatie moet goed in beeld hebben of ze communiceert met de juiste stakeholders. In de huidige tijd van social media is imagoschade snel geleden. Een internal auditor kan een rol spelen om vast te stellen of een bedrijf zo georganiseerd is dat de signalen die in de samenleving spelen worden opgevangen. Dit om bijvoorbeeld te voorkomen dat je in een hoek wordt geduwd, waardoor je klanten je producten niet meer willen en het voortbestaan van de organisatie op het spel kan komen te staan.”

Wat zijn uw belangrijkste adviezen voor internal auditors?

“Als je impact als internal auditor wil maken, vraag jezelf dan af of je op de juiste risico's richt. Als je kijkt waar we als samenleving naartoe bewegen en welke maatschappelijke issues er spelen, dan kom je wellicht tot hele andere auditonderwerpen en verbreding van het audituniversum. Dit in plaats van de traditionele auditonderwerpen.

Maak je verder het wereldbeeld waarin we momenteel leven eigen, daarmee bedoel ik de duurzaamheidstransformatie. Daar vloeien namelijk bedrijfsvoerings- en continuïteitsrisico's uit voort. Doe dit vooral niet omdat je de wereld wil verbeteren, maar puur uit een zakelijk motief. Als je deze kennis je eigen hebt gemaakt, agendeer deze thema's dan en voer de discussie met het bestuur of de organisatie de juiste risico's in het vizier heeft, met de juiste dingen bezig is en deze dingen juist doet.” <<

Duurzaam! **Maar hoe dan?**

Wil je als consument duurzamer leven, dan is niet altijd duidelijk hoe je dat kunt doen. Milieu Centraal helpt de consument hierbij.

Puk van Meegeren, programmamanager Energie in huis en Mobiliteit, over hoe Milieu Centraal dit aanpakt.

Boven de Fietsersbond, hartje Utrecht, huist Milieu Centraal. Als we lichtelijk hijgend per trap de bovenste etage bereikt hebben, lezen we: 'burn calorie not energy'. Milieu Centraal kiest duidelijk voor 'walk the talk' en ook wij zijn overtuigd. Eenmaal weer op adem gekomen, gaan we met Puk van Meegeren in gesprek.

Wat doet Milieu Centraal?

"Wij zijn een gids voor mensen om duurzame keuzen te maken. We geven slimme adviezen en praktische tips en helpen met handige online tools om duurzamere keuzen te maken. We doen dit door onderwerpen te agenderen, mensen te inspireren om in actie te komen, en we helpen met oriënteren door inzicht te geven in de verschillende mogelijkheden en kosten. Dit leidt uiteindelijk tot een advies dat het best past bij iemands specifieke situatie. Hierbij zijn we onafhankelijk en betrouwbaar omdat ons advies geen commerciële insteek kent. Het advies van Milieu Centraal is niet gelinkt aan een verkoopproces. Als je bij ons bijvoorbeeld een isolatiecheck invult, leidt dat niet tot een prijsopgave voor isolatiemaatregelen.

Milieu Centraal probeert consumenten te stimuleren om duurzamer gedrag te gaan vertonen en we proberen daarbij weg te blijven bij het 'opgestoken vingertje'. Liever proberen we de voordelen naar voren te brengen en de barrières voor de consument te slechten. Als onderwerpen omstreeden zijn omdat de wetenschap geen duidelijkheid geeft over het (niet-)duurzame karakter, denk bijvoorbeeld aan de biomassaketels en pelletkachels, dan beperken we ons tot het duiden van de discussie en het in kaart brengen van de voor- en nadelen. We nemen dan geen standpunt in."

Zijn jullie een overheidsorganisatie?

"We zijn een onafhankelijke stichting opgericht in 1997 op initiatief van het toenmalige ministerie van VROM. Er was in die tijd veel discussie tussen het bedrijfsleven en de milieubeweging en er was veel tegenstrijdige informatie. Organisaties hadden hun eigen deskundigen die verschillende aannamen hanteerden, waardoor het voor de consument heel lastig werd om tussen de bomen door het bos nog te zien. Hier moest Milieu Centraal als onafhankelijke organisatie duidelijkheid in scheppen.

We worden voor ongeveer 80% gefinancierd door drie ministeries: Economische Zaken en Klimaat, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en Infrastructuur en Waterstaat. Deze financiering is voor het uitvoeren van onze primaire taak: het brede publiek van informatie voorzien over duurzaamheid. Daarnaast voeren we projecten uit, bijvoorbeeld het communiceren over asbestverwijdering, waarvoor we projectfinanciering ontvangen.

Over...

Puk van Meegeren studeerde Communicatiewetenschap in Nijmegen. Hij promoveerde aan de Wageningen Universiteit op de rol van communicatie in het bevorderen van milieurelevant gedrag. Sinds 2001 werkt Van Meegeren bij Milieu Centraal.

We zijn in totaal met dertig mensen: onderzoekers, communicatie-experts en ondersteuning. We werken projectmatig in teams waarbij onderzoekers en communicatie-experts samen optrekken. Dit is ook logisch, omdat we niet 'onderzoeken om het onderzoeken', maar om uiteindelijk de consument van goed advies te kunnen voorzien."

Hoe komen jullie tot de onderwerpen die jullie oppakken?

"Onderwerpen komen vanuit zowel de traditionele media als social media, vanuit concrete vragen van consumenten of bijvoorbeeld vanuit een consumentenmonitor over elektrisch rijden van de ANWB. Een onderwerp is voor ons interessant

"Mensen denken al snel dat ze het goed geregeld hebben, maar vaak is er nog veel te winnen om het wooncomfort te laten stijgen en de energiekosten te laten dalen"

als blijkt dat er duurzaamheidswinst te boeken is en er barrières zijn voor de consument om tot duurzamer gedrag te komen. Tegelijkertijd letten we op beleidsrelevantie. Dus als de politiek inzet op elektrisch rijden, dan is het voor ons relevant om uit te zoeken wat de barrières zijn voor de consument om elektrisch te gaan rijden. Consumenten vragen zich bijvoorbeeld af hoe milieubelastend de accu's uit elektrische auto's zijn en of de elektriciteit die wordt gebruikt wel echt groene elektriciteit is. Maar er komen ook concrete verzoeken vanuit de overheid. Zo heeft het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat ons gevraagd om handvatten voor consumenten aan te reiken ten aanzien van het verwijderen van asbest van daken."

Hoe borgen jullie de kwaliteit van jullie adviezen?

"De onderbouwing van onze adviezen is voor ons heel belangrijk. De kwaliteit hebben wij geborgd door een aantal maatregelen. Allereerst hebben we een onafhankelijke wetenschappelijke raad van advies (WRA) geïnstalleerd, bestaande uit wetenschappers van verschillende organisaties. Als er nieuwe onderwerpen onderzocht zijn dan worden de uitkomsten voorgelegd aan de WRA. Zij beoordelen de gebruikte methode van onderzoek en we leggen eventuele dilemma's aan ze voor. De WRA adviseert Milieu Centraal vervolgens over methodische keuzen en afwegingen.

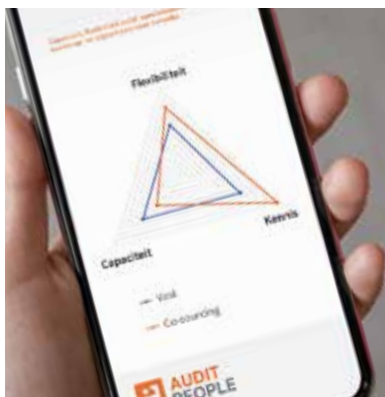
Grotere diversiteit aan auditvragen vraagt om meer **flexibiliteit** en **kwaliteit!**

In Nederland kennen we ongeveer 900 internal audit functies. Dat aantal groeit nog steeds. De groei valt waar te nemen in allerlei branches, waaronder de zorg, woningcorporaties, pensioenfondsen en retail. De groei zit vooral in de kleinere audit functies. Niet alleen het aantal auditfuncties groeit. Ook de diversiteit aan vragen, die worden gesteld aan deze auditfuncties, neemt de afgelopen jaren toe. En daarmee nemen ook de uitdagingen toe.

Klein en fijn, maar met uitdagingen

Het grootste deel (80%) van de internal audit functies in Nederland bestaat uit minder dan 5 fte en behoort daarmee tot de PAS-groep van het IIA. Een relatief kleine auditfunctie kent vele voordelen. Je bent wendbaar, er zijn korte lijnen en je wordt gedwongen om de meest relevante onderwerpen te kiezen. Natuurlijk geeft het ook uitdagingen. Het is bijvoorbeeld moeilijker om in te spelen op piekbelastingen en om blijvend te beschikken over de belangrijkste inhoudelijke kennis. Want de praktijk is: risico's veranderen en komen sneller op; auditvraagstukken variëren sterker en worden steeds meer thematisch. Er zijn bijna geen 'standaard' audits meer, alles wordt maatwerk. Ook zijn steeds nieuwe audittechnieken (waaronder data-analyse) nodig om efficiënt en relevant te blijven. Verder is audit-innovatie noodzakelijk om met minder uren, meer resultaat te boeken. Als laatste, maar niet minder belangrijk, is het noodzakelijk om ondanks alle uitdagingen compliant te zijn aan de IIA Standards.

Flexibiliteit en kennis zijn te organiseren



Om het hoofd te bieden aan de steeds uitdagender wordende praktijk van de kleine internal audit functie dient de capaciteit, flexibiliteit en kennis weloverwogen georganiseerd te worden in relatie tot de behoefte. Veelal gebeurt dat door middel van een samenwerkingsconstructie. Sommige audit functies kiezen

voor de inzet van business auditors. Steeds vaker zien we dat er ook wordt gekozen voor co-sourcing, met een externe partij als vaste samenwerkingspartner en aanspreekpunt. Deze partij kent de organisatie, is ingespeeld op de noodzaak om professionals te leveren met de juiste kennis én competenties en kan de auditwerkzaamheden uitvoeren op de momenten dat dat het meest zinvol is. Capaciteit, flexibiliteit en/of specialistische kennis worden daarbij op- en afgeschaald naar behoefte. Gerichte inzet van auditspecialisten zorgt op deze manier ook voor kosten besparingen, doorlooptijden van audits worden verkort en krapte op de arbeidsmarkt wordt ondervangen. Eén van de belangrijkste factoren om bij een co-sourcingsrelatie rekening mee te houden is een goede kennisoverdracht en -borging.

Kwaliteit geeft zekerheid

Internal audit functies, groot of klein, willen aantoonbare kwaliteit leveren. Dé kwaliteit-lakmoesproef voor internal audit is de 5-jaarlijkse (vanuit het IIA verplichte) externe kwaliteitstoets tegen de IIA Standards. Waar het voor grote audit functies vaak al een flinke uitdaging is om te voldoen aan de kwaliteitseisen, is het dat voor kleinere internal audit functies zeker. Maar al te vaak komt het voor dat internal audit functies hoopvol de kwaliteitstoets ingaan, helaas soms met een negatief eindresultaat tot gevolg. Om dit te voorkomen kiezen veel kleinere internal audit functies ervoor om de noodzakelijke kwaliteitsreviews te laten uitvoeren door een co-sourcing partner. Deze co-sourcing partner moet natuurlijk geaccrediteerd zijn door het IIA om kwaliteitstoetsingen uit te voeren, om de nodige kennis op het vlak van de IIA Standards in te kunnen brengen. Verder spreekt het voor zich dat de reviews uitgevoerd moet worden door ervaren, door de wol geverfde professionals op CAE level. Als laatste is het belangrijk de reviews op een geformaliseerde en gestandaardiseerde wijze te laten plaatsvinden op vaste punten in het audit-proces én bijvoorbeeld tijdens het opstellen van het audit universe, audit jaarplan én het uitvoeren van de jaarlijkse QAIP (Quality Assessment & Improvement Program).

Voldoen aan de IIA Standaarden betekent overigens niet dat iedere internal audit functie op dezelfde manier moet worden ingericht. De diversiteit aan organisaties is enorm, net als de wijze waarop internal audit functies zijn ingericht. Het voldoen aan de IIA eisen betekent dus dat ook hier maatwerk is vereist en de nodige ervaring en inzicht op welke manier de naleving het meest efficiënt kan worden gerealiseerd. Al met al flink wat kwaliteitseisen, waar nieuwe en bestaande audit functies een behoorlijke klus aan hebben. Jezelf laten bijstaan door een professionele partij is eerder vanzelfsprekend dan optioneel. ■

Tekst Carlo Bavius (ARC People)
Sander van Oosten (ARC People)

Informeert u naar de mogelijkheden van co-sourcing of (de begeleide route naar) een IIA-toetsing, door contact op te nemen met Carlo Bavius (06-40050555 of carlo@arcpeople.nl) of Sander van Oosten (via 06-18804323 of sander@arcpeople.nl).

“We onderzoeken niet ‘om het onderzoeken’ maar om uiteindelijk de consument van goed advies te kunnen voorzien”



Daarnaast onderzoeken we met een brede blik. Dat wil zeggen dat er breed gekeken wordt naar verschillende bronnen, waarbij we ons niet alleen beperken tot publicaties maar ook actief deskundigen in het veld raadplegen. De bronnen worden vooraf kritisch beoordeeld op hun betrouwbaarheid door bijvoorbeeld goed naar de opzet van het onderzoek te kijken. Soms zijn er al gedegen wetenschappelijke reviews gedaan waardoor de betrouwbaarheid van de bron is gewaarborgd.”

Vindt er nog meer kwaliteitsborging plaats?

Op het moment dat 80 tot 90% van het onderzoek is afgerond, vindt een maatschappelijke adviesronde plaats. Hierbij worden stakeholders, zoals wetenschappers, brancheverenigingen of milieuorganisaties, uitgenodigd om te reageren op het onderzoek. Reacties dienen door de stakeholders altijd met feiten onderbouwd te worden. Het kan zijn dat dit nieuwe gevalideerde inzichten oplevert op basis waarvan de conceptonderzoekuitkomsten bijgesteld worden.

Ook is er bij elk onderzoek sprake van een vier-ogenprincipe waarbij een tweede onderzoeker fungeert als sparringpartner en klankbord voor de eerste onderzoeker. Ten slotte blijkt de kwaliteit van het onderzoek uit het rapport waarin de onderzoeksopzet, de bronnenlijst, geraadpleegde deskundigen en geraadpleegde maatschappelijke organisaties zijn opgenomen. Ook is inzichtelijk gemaakt hoe de conclusies vervolgens vertaald zijn naar consumentenadvies.”

Zijn de effecten van jullie werk te meten?

“Dit is heel lastig. Wat we wel doen is bijvoorbeeld vaststellen hoe vaak bepaalde onderwerpen op onze website worden geraadpleegd. Dit geeft een indicatie of de boodschap aanslaat. Wat we ook met enige regelmaat doen is vooraf vaststellen via ‘A/B-testing’ welke variant van een boodschap het best werkt. Op basis hiervan bepalen we dan onze strategie ten aanzien van bijvoorbeeld Facebookadvertenties. Maar of uiteindelijk werkelijk de boodschap van Milieu Centraal leidt tot gedragsverandering is natuurlijk moeilijk vast te stellen. Neem als voorbeeld voedselverspilling. Er is een monitor waar de ontwikkeling wordt bijgehouden. Maar het is niet vast te stellen welke afzonderlijke activiteiten – door de overheid, supermarkten, Milieu Centraal – in welke mate hebben bijgedragen aan een vermindering van voedselverspilling. Hoogstens kun je vaststellen dat het geheel aan initiatieven hieraan heeft bijgedragen.

De ‘accountability’ van communicatie is al een oud thema. Het is in mijn optiek zinnig om vooraf duidelijk te maken waarom je kiest voor een bepaalde aanpak en om de kwaliteitsborging van je werk op orde te hebben. Hiermee tref je de waarborgen die het aannemelijk maken dat we effect sorteren met ons werk.”

Waar bent u het meest trots op?

“Dat we dagelijks 10.000 tot 15.000 bezoekers hebben op onze website. Hieruit blijkt dat het onderwerp duurzaamheid leeft en dat wij daar goed op in weten te spelen! Ook worden we dagelijks gebeld door journalisten. Dat geeft aan dat we relevant zijn en gezien worden als een onafhankelijke en betrouwbare bron van informatie. Het aantal views op onze website groeide de afgelopen vier jaar met jaarlijks 15 tot 20%. Maar ik ben er ook trots op dat we meegaan met de tijd. We zijn ooit begonnen met een telefonische helpdesk en het verspreiden van folders, maar zijn al heel snel online gegaan. Nu hebben we een aantrekkelijke en gewaardeerde website, gebruiken we volop social media en zetten we influencers als rolmodel in. We staan niet stil!”

Wat is uw duurzame tip voor onze lezers?

“Kijk eens goed naar het energieverbruik bij je thuis. Belangrijk startpunt van duurzaam wonen is goede isolatie. Mensen denken al heel snel dat ze dat goed geregeld hebben, maar vaak is er nog veel te winnen om het wooncomfort te laten stijgen en de energiekosten te laten dalen. De door Milieu Centraal ontwikkelde ‘isolatiecheck’ die je op onze website vindt, helpt je om vast te stellen hoe goed je huis is geïsoleerd.”

Bent u een klimaatoptimist of klimaatpessimist?

“Je moet wel optimist zijn anders kom je niet in actie. Tegelijkertijd zijn de problemen zeer serieus. Het is nu of nooit om ons gedrag aan te passen en enorme schade in de toekomst te voorkomen. Ik geloof dat het kan en wil met optimisme de juiste dingen doen. En hoe meer mensen zeggen dat ze ervoor gaan, hoe makkelijker het ook voor de politiek en het bedrijfsleven is om dit te doen. Dus onderschat niet wat je zelf teweeg kunt brengen.” <<

- Duurzaamheid
- Klimaat
- Klimaatverandering

Thema

Tekst Bas de Jong MSc RA

Dr. Paul van der Zwan EMIA RO

Beeld NFP Photography



Is het **5 vóór of 5 óver 12?**

Klimaatverandering zorgt voor steeds extremer weer. Weerrecords worden gebroken. Australië werd onlangs geteisterd door enorme bosbranden. Tegelijkertijd zien we als onderdeel van een pakket klimaatbeschermingsmaatregelen in Duitsland dat langere treinreizen goedkoper worden gemaakt. Klimatoloog en meteoroloog Reinier van den Berg over klimaatverandering en de verantwoordelijkheid van bedrijven hierin.



Accelerate Your Success

CIA Proves Credibility
and Proficiency

As the only globally recognized certification for internal audit, becoming a Certified Internal Auditor® (CIA®) sets the standard for excellence within the profession. Earning the CIA is an important step toward demonstrating your core internal audit skills and knowledge.

Learn more at www.theiia.org/CIA



Zijn de maatregelen die we treffen voldoende of zijn we te laat om klimaatverandering tegen te gaan?

“Klimaatverandering is inderdaad ‘hotter’ dan ooit en het krijgt steeds meer aandacht in de dagelijkse media. Onlangs in Australië, en daarvoor in Siberië of in de Amazone, en hier in Nederland afgelopen zomer. Het zijn dan met name hitterecords, waar kouderecords ook mogelijk zijn. De koude-reords zijn echter vele malen zeldzamer dan warmte en hitterecords. Het is duidelijk dat klimaatverandering leidt tot extremer weer en bizarre records. Records waarvan je misschien als meteoroloog tien tot twintig jaar geleden had gedacht dat nooit mee te maken, maar die ondertussen werkelijkheid zijn geworden. Klimaatwetenschappelijk weten we ook waar dat door komt. Toch is er nog steeds een klimaatdebat gaande tussen klimaatontkenners en klimaatalarmisten. Dat is eigenlijk heel apart, want het gaat hier om klimaatwetenschap. Op basis van gedegen internationaal onderzoek blijkt keer op keer dat de prognoses van vele decennia geleden en de theorieën van honderd jaar geleden als puzzelstukjes in elkaar passen. Klimaatwetenschappelijk is het ei allang gelegd en dan spreek je van het feit dat de wereld opwarmt door de massale uitstoot van broeikasgassen. Hoe zekerder we het weten en hoe harder we het roepen, hoe scherper de polarisatie op gang komt. Er wordt ook geïnvesteerd in ‘klimaatontkennen’, wat vaak niets anders tot doel heeft dan twijfel zaaien.

Dus klimaatwetenschappelijk zijn we er allang uit, maar het verzet groeit. De noodzaak tot verandering wordt hier in Nederland ook gebagatelliseerd door te zeggen dat onze miljardeninvesteringen tegen klimaatverandering geen significante impact hebben op het opwarmen van de aarde. Dit klopt feitelijk niet, want Nederland is voor 0,5% verantwoordelijk voor de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen.”

Zijn zaken nog terug te draaien?

“Ik zeg in mijn lezingen vaak dat het eigenlijk al 5 over 12 is. We zien dingen die nog maar moeilijk zijn terug te draaien. Als je kijkt naar het smelten van het ijs in de poolgebieden, dan zou dat best al over een drempel heen kunnen zijn. Je moet dat zien als een feedback-loop, zichzelf versterkende effecten. Als je het warmer maakt smelt er ijs, waardoor het restant ijs sneller smelt. Daar komt nog bij dat ijs zonlicht reflecteert, waardoor bij minder ijs meer zonlicht in staat is water op te warmen.

Die feedback-loop zie je nu ook in Nieuw-Zeeland waar de gletsjers bruin kleuren door de asdeeltjes van de bosbranden in Australië. Bruin absorbeert meer zonlicht dan wit, dus die sneeuw gaat nog sneller smelten. Dergelijke feedback-loops zijn onvoorspelbaar en daardoor moeilijk te modelleren. Daarmee hebben deze loops dus een onverwachte uitwerking op de voorspellingen uit onze klimaatmodellen.”

De VS hebben zich recentelijk teruggetrokken uit het Klimaatakkoord omdat het ‘een oneerlijke economische last’ zou betekenen. Is de hoop vervlogen?

“Nee dat denk ik niet. De VS kunnen zich er wel met veel tamtam uit terugtrekken, maar tegelijkertijd is er juist in de VS een enorme beweging gaande, een revolutie in clean



technology. Tesla is daar een voorbeeld van. Model 3 is de bestverkochte auto in Nederland en inmiddels is Tesla winstgevend. Het aandeel zit behoorlijk in de lift, terwijl men een paar jaar geleden nog riep dat Elon Musk niet helemaal spoort en dat Tesla nooit uit de rode cijfers zou komen. Ik ben ervan overtuigd dat subsidies om de innovatie en de

transitie op gang te brengen een goed idee zijn, maar daarna moeten die subsidies zo snel mogelijk worden teruggetrokken en moet het zichzelf kunnen bedruipen. Er moet een financieel gezond plan ten grondslag liggen aan de transitie naar clean technolog. Er moet winst kunnen worden gemaakt, want dan gaan de financiële wetten gelden en gaat het als een 'olievlek' over de wereld. Want natuurlijk ga je elektrisch rijden als het sneller, schoner en goedkoper is. Ik ben ervan overtuigd dat elke Nederlander die over vijf jaar een nieuwe auto koopt, een elektrische koopt. Nu is het nog voor de happy few, de prijzen zijn nog hoog en er is nog wat actieradiusvrees, maar over vijf jaar is dat volledig verleden tijd. Naast de financiële motivator is er ook het belang van het milieu en dat zie ik veel bij jongeren terug. Zij zijn zich bewust van het feit dat er geen 'Planet B' is. Dat zie je terug in zuinig met energie omgaan en bijvoorbeeld minder vlees eten."

Over...

Meteoroloog Reinier van den Berg is al jarenlang actief als weer weerman voor onder andere RTL. Daarnaast heeft hij boeken geschreven en is hij spreker, dagvoorzitter en geeft hij lezingen over klimaatverandering.

Gaat het spreekwoord 'alle kleine beetjes helpen' hier ook op?

"Ja, kleine gedragsveranderingen hebben wel degelijk zin, maar we moeten het wel allemaal doen. Ik definieer altijd drie niveaus: de overheid, het bedrijfsleven en de consument. Het moet een harmonie zijn van regulering vanuit de overheid, duurzamere diensten en producten vanuit het bedrijfsleven en de consument die duurzamere keuzen maakt. Die drie samen kunnen de klok terugdraaien. Er is dus nog hoop, maar de tijd gaat snel en ieder jaar dat je discussieert en de uitstoot op gelijk niveau blijft, is verloren tijd. In 2019 is de uitstoot zelfs licht gestegen, niet in Nederland, maar wel wereldwijd. In Nederland is de uitstoot 21% verminderd ten opzichte van het peiljaar 1990 terwijl we met meer mensen zijn en meer auto's, computers en telefoons gebruiken. Dus we hebben best wel wat gedaan. Maar wereldwijd is de CO₂-uitstoot nog steeds stijgende, minder hard, maar het stijgt

"Of je nu een politieke partij bent, een land, een gemeente of een bedrijf: er kan kracht uitgaan van het laten zien dat je bewust en duurzaam, ofwel groen, bezig bent"

nog steeds. Zelfs als de uitstoot vanaf nu op peil blijft, dan is dat nog veel te veel. De uitstoot moet uiteindelijk naar nul en dat is nog een lange weg met een toenemende wereldbevolking en groeiende welvaart en consumptie per persoon."

Wat betekent duurzaamheid voor u en wanneer zijn we de ander te groen af?

"Wat het voor mij betekent is dat – of je nu een politieke partij bent, een land, een gemeente of een bedrijf – er kracht kan uitgaan van het laten zien dat je bewust en duurzaam, ofwel groen, bezig bent. We hebben het al over auto's gehad, maar als je als autobedrijf veel duurzamer en verder bent dan de concurrent, dan gaat dat je winst opleveren. Tesla is een makkelijk voorbeeld dat natuurlijk ook te maken heeft met subsidiebeleid. Maar ook zonder subsidiebeleid hebben ze de deur opengezet naar elektrisch rijden: het is hip, het is snel en het is schoon.

En zo zijn er veel bedrijfssectoren zoals bijvoorbeeld de financiële sector. Triodos en ASN hebben de reputatie de meest duurzame banken te zijn, maar ook de inzet van de grote banken op dit gebied is flink. ASR, ING, Rabobank en ABN AMRO, ze hebben allemaal actief beleid gericht op duurzaamheid. De Rabobank heeft bijvoorbeeld klimaatvriendelijke hypotheeklen. De ABN AMRO heeft hun hypotheekadviseurs opgeleid zodat ze de klant goed kunnen adviseren over hoe je een huis kunt verduurzamen.”

Duurzame bedrijfsvoering: gaat dat ten koste van de winst? Of is het een kwestie van hoe je winst meet?

“Ik vind het erg van nu en hopelijk nog meer van de toekomst, dat we winst ook meten in maatschappelijke impact die je als onderneming hebt en niet alleen in financiële winst. En steeds meer bedrijven doen dit ook. Ik zie bedrijven die een deel van de winst herinvesteren in maatschappelijk relevante of natuurrelevante projecten. Ik ben zelf groot fan van bosbouw, waarbij bedrijven een deel van de winst investeren in herbebossingsprojecten in Nederland of internationaal. Dat gaat weliswaar ten koste van de financiële winst en het zijn harde euro's die je maar een keer kunt uitgeven, maar de winst in de breedste zin van het woord neemt wel toe.”

Gaat het meer om maatschappelijk rendement van organisaties dan puur financieel rendement?

“Ja, als je rendement voor de natuur als onderdeel ziet van het maatschappelijk rendement. Ik vind de trias van people, profit en planet een mooi uitgangspunt daarin. Ik zie dat traditionele beursgenoteerde bedrijven primair zijn geïnteresseerd in profit, terwijl familiebedrijven sterker zijn in de people- en de planetkant, omdat zij minder vatbaar zijn voor invloeden van aandeelhouders die vooral geïnteresseerd zijn in financieel rendement. Dit betekent niet dat beursgenoteerde bedrijven dit niet doen, want daar bestaan ook genoeg voorbeelden van, maar ik denk dat het voor familiebedrijven eenvoudiger is maatschappelijke impact ten laste van financieel resultaat te realiseren dan voor beursgenoteerde ondernemingen.”

Welke verantwoordelijkheid hebben organisaties ten aanzien van het klimaat?

“Misschien is die wel hetzelfde als de verantwoordelijkheid van de consument. Rentmeesterschap vind ik hier een passende term, omdat hierin de zorggedachte goed doorklinkt. De maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij allen als burens naar elkaar hebben, bijvoorbeeld dat je de hond niet op de stoep zijn behoefte laat doen, of dat je afgestoken vuurwerk opruimt, die verantwoordelijkheid hebben bedrijven ook. Hoe gaat een bedrijf om met de middelen die zij aan de natuur onttrekken en wat geven ze terug? Daar moet een bedrijf zijn verantwoordelijkheid voor nemen en ook verantwoording over afleggen.”

Wat vindt u van de verantwoording van organisaties over hun duurzaamheidsbeleid?

“Ik denk dat de voorbeelden daarvan zeer divers zijn. Er zijn bedrijven die in hun jaarrapportages zeer summier opnemen welke stappen zij op het gebied van duurzaamheid hebben

“Awareness moet met heldere communicatie worden overgebracht, met een verhaal waar geen speld tussen te krijgen is”

genomen. Er zijn ook voorbeelden van bedrijven die zeer gedetailleerd inzicht geven in de duurzaamheidsontwikkeling. Daar zie je dat de duurzaamheidsstrategie onderdeel is van het beleidsplan.”

Hoe kan de internal auditor bijdragen aan het thema duurzaamheid in de organisatie?

“Realiserend dat er een paar duizend internal auditors in Nederland zijn, geloof ik zomaar dat dat een dwarsdoorsnede is van de Nederlandse maatschappij en dat een x% met duurzaamheid en het klimaat niet zoveel heeft. Misschien begint het wel met de awareness op kennisniveau 3.0 te brengen. Internal auditors moeten bijscholing krijgen op het gebied van rentmeesterschap en begrijpen wat er met het klimaat aan de hand is, zodat ze de urgentie om te handelen zien. Als het mainstream wordt dat vooroplopen in duurzaamheid kansen biedt voor bedrijven en auditors gemotiveerd worden bedrijven op een hoger plan te krijgen, dan wordt de baan van auditor nog waardevoller en kunnen zij hun invloed binnen het bedrijf vergroten. Dat zou gaaf zijn. Je hebt vanuit de positie van internal auditor in het bedrijf een waanzinnige kans om jezelf te laten zien en de directies en raden van commissarissen inzicht te geven in duurzaamheidsvraagstukken.”

Tot slot: welke boodschap wilt u ons meegeven?

“Denk in kansen. Als je denkt aan de bosbranden in Australië dan kun je vleugellam raken. Dat is zo groot, wat gaat de prijs van een treinkaartje in Duitsland daaraan veranderen? Onttrek je aan het doemdenken, ondanks dat dit wel op zijn plaats is. We moeten erbovenuit stijgen. Als we het zover hebben laten komen met 7 miljard mensen, dan kunnen we de klok ook terugdraaien naar 5 vóór 12. Wetenschappers zijn goed in staat te signaleren dat het 5 over 12 is, maar zijn niet zelden minder in staat die boodschap helder te communiceren. Heldere en transparante communicatie is waar het momenteel aan ontbreekt. Awareness moet met heldere communicatie worden overgebracht, met een verhaal waar geen speld tussen te krijgen is. Heldere communicatie is essentieel om de wereld verder te brengen.” <<



Een ander **paradigma** nodig

Internal auditors verschaffen graag zekerheid. Daartoe worden normen gezocht en geformuleerd waar de werkelijkheid tegenaan wordt gehouden. Afwijkingen worden vastgesteld en vervolgens dienen die te worden opgelost om herhaling te voorkomen. Dat veronderstelt dat er altijd normen te vinden zijn en mijn stelling is dat dit lang niet in alle situaties het geval is. Zekerheid verschaffen aan de hand van toetsbare normen is veel minder vaak mogelijk dan ons lief is. We leven in een VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) wereld waar het paradigma van lineair denken en het kunnen kennen van oorzaak en gevolg niet past. Het is een paradigma dat we kennen sinds de Verlichting en de industriële revolutie. Cybernetica leerde ons dat veel te vertalen is in regelkringen en daarmee is input-throughput-output het dominante denkraam voor veel auditors.

Het paradigma van de VUCA-wereld is er een waarbij onzekerheid de 'norm' is en er a priori geen zekerheden zijn. Modelleren van die wereld lukt ook nog niet echt en in de wetenschap hebben we het dan over 'decision making under (deep) uncertainty'. Dat leidt tot heel complexe modellen waarmee een grote hoeveelheid variabelen te lijf wordt gegaan die wel tot uitkomsten leiden, maar op zijn best leveren die uitkomsten mogelijke scenario's op. Als je een energieleverancier bent die moet investeren in de energietransitie en een infrastructuur moet opbouwen die

anders is dan vandaag en die wel 30-50 jaar mee moet kunnen en veel investeringen vraagt, dan heb je een serieus probleem. Als je in een bedrijfstak werkt, bijvoorbeeld de financiële, waar disruptie aan de orde van de dag is en je enige bescherming die van de AFM en DNB is, dan moet je weliswaar nog steeds compliant zijn en het three-lines-of-defense model naleven, maar of je dat gaat helpen om te overleven in die VUCA-wereld?

Als we kijken naar de bekende S-curve dan denk ik dat ons vertrekpunt van zekerheid willen bieden en aan normen toetsen vooral passend is in de tweede helft ervan, maar niet in de eerste helft. Aan het eind van die tweede helft ligt als uitdaging het vinden van een nieuwe S-curve en dus dealen met onzekerheid. Dat steeds minder bedrijven daarin slagen, laten de feiten zien. Bedrijven 'leven' tegenwoordig korter dan twintig jaar. Daar helpen (internal) auditors kennelijk niet tegen. Sterker nog, ik denk dat we mede bijdragen aan dit ervaringsfeit. We zoeken naar zekerheid daar waar we op zoek zouden moeten gaan naar de mogelijkheden tot innovatie en het vinden van een nieuwe S-curve. We dragen bij aan het steeds beter doen van de dingen die we al doen, maar niet aan de vraag of we nog de goede dingen doen.

In zijn afscheidscollege sprak prof. Ed Vosselman over 'pseudo-control' en performativiteit: dat wil zeggen de

werkelijkheid gaat zich gedragen naar hetgeen wij als uitgangspunt hanteren. Dit is goed waar te nemen bij de naleving van de huidige Corporate Governance Code. Uit het nalevingsonderzoek dat net is verschenen blijkt dat de naleving 99% is. Iedereen blij, maar of de wereld er beter door geworden is vraag ik mij zeer af, ik denk van niet. Kranten staan nog steeds bol van schandalen en zepers.

Ik wens auditors aan het begin van dit decennium dan ook toe dat ze nadenken over een ander paradigma waarin de notie van 'zekerheid en normen' minder passend is. De toekomst van uw organisatie staat immers op het spel.

Leen Paape is voorzitter van Nyenrode Corporate Governance Instituut, programmadirecteur van de commissaris-sencyclus en academic director van de board & governance programma's.

“Het systeemdenken is *cruciaal*”

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en heeft rijksbreed een eminente rol bij de verduurzaming van ons land. *Audit Magazine* sprak met directeur Nationale Programma's Barto Piersma.

Wat is RVO voor een organisatie en waartoe is zij op aarde?

“RVO is een agentschap dat onderdeel uitmaakt van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat maar opdrachten uitvoert voor diverse ministeries. De kerntaak van RVO is het bevorderen van duurzame economische ontwikkeling. Verschillende ministeries maken beleid ten behoeve van duurzame ontwikkeling, en wij als RVO voeren dat uit. Als doelgroepen kennen wij in eerste instantie ondernemers en particulieren, maar ook (mede)overheden en kennisinstituten rekenen we daartoe.

We voeren zowel kennisinstrumenten als financiële instrumenten (zoals garantstellingen en subsidies) uit om organisaties te helpen innoveren. Het interessante daarbij is dat er

in toenemende mate een verschuiving waar te nemen is naar meer missiegedreven innovatie. Innovatie moet steeds meer bijdragen aan de transities waar we voor staan op de grote thema's, zoals energie, gezondheid, veiligheid en voedsel.”

Waar is de RVO allemaal bij betrokken?

“We onderscheiden als RVO vier takken van sport: innovatie, duurzaamheid, agrarisch en internationaal. Het innovatiebeleid komt van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Op het gebied van innovatie scoort Nederland overigens erg hoog. Ten aanzien van duurzaamheid is RVO betrokken bij alle onderdelen van het Klimaatakkoord.

We zijn in opdracht van betreffende ministeries bezig met gebouwde omgeving, landbouw, landgebruik, industrie (energie neutraal maken) mobiliteit/infrastructuur en duurzame energie. We voeren dus een heel pakket aan duurzaamheidsactiviteiten uit. Ten aanzien van de agrarische sector zijn wij uitvoerder van het gemeenschappelijk landbouwbeleid. Het landbouwbeleid is in hoge mate gemandateerd aan Brussel (gemeenschappelijk landbouwbeleid). Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) geeft officieel de opdracht aan RVO om het beleid van Brussel uit te voeren. Daarbij is RVO het betaalorgaan, ofwel, wij zorgen voor de uitbetaling van de Europese gelden. Ten aanzien daarvan worden wij door Europa geaudit. Ten slotte stimuleren we het internationaal ondernemen, de ontwikkelings-samenwerking en handel. Dit doen we vooral in opdracht

Over...

Drs. Barto Piersma MPA is sinds 2015 directeur Nationale Programma's bij RVO. Daarvoor bekleedde hij diverse functies binnen het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Daarnaast was Piersma onder meer CDA-fractievoorzitter in de gemeenteraad van Leusden en is hij lid in de orde van Oranje Nassau.

van Buitenlandse Zaken. Als je een handelsmissie ziet, dan is die vaak door ons georganiseerd. Ook hebben we diverse posten op ambassades. Internationaal is de kern: aid, trade and innovate.”

Wie zijn de opdrachtgevers?

“RVO kent één eigenaar, de secretaris-generaal van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), en diverse opdrachtgevers. Bijvoorbeeld op het gebied van landbouw is dat het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), maar voor de gebouwde omgeving is dat het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZ), voor duurzame mobiliteit en circulaire economie is dit weer het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Daarbij krijgen wij ook aparte opdrachten, zoals het verduurzamen van schoolgebouwen en ziekenhuizen. Daar zijn dan respectievelijk het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) opdrachtgever van. Dus afhankelijk van het domein heeft RVO een andere opdrachtgever.”

Hoe is RVO georganiseerd?

“RVO bestaat sinds 2014 en is een samenvoeging van de Dienst Regelingen en Agentschap NL. Beide organisaties zijn weer voortgekomen uit eerdere fusies. Het huidige RVO bestaat uit zes directies met daarboven één algemeen directeur. Daarbij onderscheiden wij twee procesdirecties: de directie Kernprocessen EU en de directie Kernprocessen NL. Deze directies voeren met name financiële regelingen uit. De directie Kernprocessen NL is gericht op in Nederland opgestelde regelingen, en de directie Kernprocessen EU is gericht op Europese regelingen, zoals het gemeenschappelijk landbouwbeleid. Ook hebben we twee programmadiirecties: de directie Nationale Programma's en de directie Internationale Programma's. Binnen deze directies zijn vooral adviseurs en kenniswerkers actief.”

Wat doet de directie Nationale Programma's?

“Zoals gezegd ben ik zelf directeur van de directie Nationale Programma's en doen wij voornamelijk kennisprogramma's. Bijvoorbeeld programma's om gemeenten te helpen met de warmtetransitie of programma's voor bedrijven om te helpen innoveren. Wij willen hen helpen ketens circulair te maken. Ook werken mijn mensen samen met de eerdergenoemde directies om te helpen bij vraagstukken ten aanzien van de uitvoering van de diverse regelingen. Bij het Klimaatakkoord zijn wij ook aan de voorkant betrokken om mee te denken, omdat wij uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Verder is er een directie Klant, Advies en Informatie. Daarbinnen wordt al het klantcontact geregeld, de website beheerd, de kanalenstrategie bepaald en wordt data verzameld en geanalyseerd. Ten slotte hebben we nog de directie Financiën, Informatiemanagement en Facilitaire zaken. Deze doet de bedrijfsvoering voor de hele organisatie. De directie Nationale Programma's kent trajecten die al meerdere jaren lopen. Denk aan de verduurzaming van gebouwde omgeving, de verduurzaming van bedrijven en industrie, de verduurzaming van het mobiliteitssysteem en de verduurzaming van het voedselsysteem. Binnen de kennisprogramma's is veel kennis en zijn netwerken opgebouwd. De ontwikkelingen blijven echter niet stilstaan, en de programma's zijn in die zin ook steeds aan verandering onderhevig.”



Waar bent u qua resultaten op het gebied van duurzaamheid trots op?

“RVO is zo langzamerhand de organisatie van de duurzaamheid aan het worden. We zetten ons op diverse gebieden in om de duurzaamheid te bevorderen. Een punt waar ik echt trots op ben is onze inspanning ten aanzien van ‘wind op zee’. De situatie is inmiddels zo dat we windmolenparken op zee bouwen zonder dat we daar subsidie voor geven. Het is voor ondernemingen interessant gemaakt om windmolenparken op zee te bouwen, omdat wij vooraf alle benodigde onderzoeken (bijvoorbeeld naar stevigheid van de zeebodem en productieomstandigheden) voor de markt al hebben gedaan en zo risico’s in kaart hebben gebracht. Door dit soort onderzoeken vooraf te verrichten en de informatie aan te bieden, is het in bedrijfseconomische zin aantrekkelijk om zo’n park aan te leggen. We halen een aantal risico’s uit de markt, waardoor deze niet meer meegerekend hoeven te worden in de prijs. Wij investeren aan de voorkant en dat betaalt zich uit aan de achterkant, de uiteindelijke prijs voor de consument, daar ben ik echt trots op! Dit is ook een voorbeeld voor de rest van de wereld. We doen dit als Nederland gewoon goed en de buitenwereld kijkt ook met verhoogde interesse hoe wij dit doen.”

advertentie



We are facing an increasingly connected world, urged by digital innovation, outsourcing and new business models. Integrated Audit software must support these developments.

Our product offers:

- Integrated 3 Lines-of-Defense Management
- Process, Risk, Audit & Compliance
- Powerful reporting, analysis & dashboarding
- Easy-to-use, quickly to deploy

INTERESTED?

Visit our website for contact and info.

www.cerrix.com

CERRIX

Houdt RVO ook de bereikte resultaten in de gaten?

“Er gaat natuurlijk enorm veel geld in alle programma’s om en we hebben dan ook een aantal monitoringsystemen. Bijvoorbeeld de monitor ‘wind op land’. Hiermee volgen we het gebruik van wind als energiebron op land. Er zijn tussen het rijk en de provincies afspraken gemaakt over windmolenparken en de energie die de parken moeten opwekken. Met de monitor houden we het geleverde rendement (windenergie) in beeld. RVO kijkt qua monitoring met name naar de vraag ‘hebben we gedaan wat we beloofd hadden?’. Het Planbureau voor de Leefomgeving berekent dan de gerealiseerde CO₂-reductie, ofwel de vraag: ‘heeft het de reductie opgeleverd die we voor ogen hadden?’ Bij het nieuwe Klimaatakkoord gaan we ook kijken of prestaties op een dergelijke wijze inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hiervoor zullen we veel data van diverse clubs moeten gaan ontvangen, we kunnen het als RVO immers niet allemaal zelf genereren, maar we brengen de data wel bij elkaar.”

Is er voor elke regeling een monitoringsysteem?

“Nee, sommige regelingen betreffen namelijk enkel het leveren van een subsidie. Wij houden dan bij of de rechtmatigheid en doelmatigheid van de subsidie op orde is (is voldaan aan subsidievoorwaarden?) en niet zozeer of (beleids)effecten zijn gerealiseerd. Dit is voor een belangrijk deel ook aan de opdrachtgever. Indien een ministerie bepaalde effecten gemeten wil hebben, dan kunnen wij dit als RVO meenemen in onze offerte. De betreffende ministeries dienen wel een beleidsevaluatie uit te voeren, en als ze slim zijn denken ze bij nieuw beleid alvast aan de voorkant na over de data die in het kader van de beleidsevaluatie relevant is. Het bijhouden van dergelijke data kan dan vooraf al door ons geregeld worden.”

Wat zijn de laatste ontwikkelingen ten aanzien van duurzaamheid?

“Een aantal jaren geleden waren wij als RVO met waterstof bezig. Op een gegeven moment was er geen belangstelling meer omdat de kosten-batenafweging uiteindelijk negatief uitviel. Het was simpelweg niet kostenefficiënt. Het kost namelijk veel elektriciteit om waterstof te maken. Dan kun je beter direct elektriciteit gebruiken als energiebron. Nu hebben we een nieuwe toepassing van waterstof. Het is namelijk technisch mogelijk om energie op te slaan in waterstof. Dus waterstof als ‘batterij’. Op zonnige dagen en op dagen dat er veel wind is, wordt er veel elektriciteit geproduceerd door zonnepanelen en windmolens. Deze elektriciteit kan dan worden omgezet in waterstof. Met andere woorden: waterstof krijgt ineens weer een functie in het energiesysteem, namelijk als energiedrager. We zijn nu bezig om onze expertise op het gebied van waterstof te vergroten. Verder is er het idee om zoutwaterreservoirs te gebruiken als oplaadbare batterij. Dus zeewater als energiedrager. Dit procedé is men nu ook aan het uitwerken. Nieuwe technieken zien pas het daglicht als er nagedacht moet worden over een ander energiesysteem. Ik ben er dan ook van overtuigd dat we voor echte duurzaamheid moeten kijken naar het hele systeem. Eédimensionale focus op CO₂ leidt niet tot echte duurzaamheid. Het systeemdenken in deze is cruciaal!”

“Wij investeren aan de voorkant en dat betaalt zich uit aan de achterkant, de uiteindelijke prijs voor de consument, daar ben ik echt trots op”



RVO ontvangt van bedrijven verslagen van zogenoemde energieaudits EED. Wat zijn dit precies? En wat is het doel van deze audits?

“De EED energieaudit is een verplichting die voortkomt uit de Europese Energie-Efficiëntie Richtlijn (EED).¹ Het doel ervan is om bedrijven en instellingen bewust te maken van hun energieverbruik én van de mogelijkheden om energie te besparen en te verduurzamen. De energieaudit geeft een gedetailleerd overzicht van alle energiestromen binnen de onderneming. Daarbij geeft de audit inzicht in de mogelijke besparingsmaatregelen en de te verwachten effecten daarvan. Het gaat hier onder andere om het energieverbruik van gebouwen, industriële processen en installaties, inclusief het vervoer en de warmte.

Dergelijke audits worden aan de hand van een voorgeschreven format uitgevoerd en zijn verplicht voor bedrijven van een bepaalde omvang, gemeten in het aantal fte's, omzet en balanstotaal. Een EED Energie-auditverslag bestaat uit: a) een schematisch overzicht van alle bestaande energiestromen (inclusief vervoer); b) een beschrijving van de belangrijkste factoren die het energieverbruik beïnvloeden; c) een gekwantificeerd overzicht van het energiebesparingspotentieel van de onderneming voor de komende vier jaar; d) een beschrijving van alle mogelijke kosteneffectieve energiebesparingsmaatregelen.”

RVO heeft een eigen interne auditfunctie. Hoe is deze gepositioneerd?

“De RVO heeft een eigen interne auditdienst (IAD) die direct onder de algemeen directeur valt, zoals dat hoort. De IAD voert twee typen audits uit: gevraagd door een lijnverantwoordelijke (audit op verzoek) en ongevraagd. De IAD heeft altijd wat meer aandacht gehad voor de directies waar kernprocessen worden uitgevoerd. Deze audits richten zich doorgaans op het aspect rechtmatigheid (voldoen aan wet- en regelgeving) van diverse regelingen die wij als RVO uitvoeren. Dat is uiteraard een hele belangrijke rol. De

essentie van de kernprocessen is dat er een aanvraag (voor bijvoorbeeld een subsidie) binnenkomt. De aanvraag wordt beoordeeld en er gaat een beschikking naar de aanvrager. Dat zijn gestandaardiseerde processen.”

Kijkt de interne auditafdeling ook naar de nationale programma's?

“Jazeker! Daartoe daag ik hen ook uit. Kennisprogramma's werken anders dan onze kernprocessen. Bij programma's gaat een adviseur van ons naar een bedrijf of instelling, zeg maar 'de klant'. Dus de klant komt niet naar ons toe, maar wij moeten naar de klant (het initiatief ligt bij ons). Dat is een wezenlijk andere manier van werken waarbij niet of nauwelijks sprake is van standaardisatie. Onze programma's zijn veel meer maatwerk.

Ik merk dat de IAD traditioneel makkelijker kan omgaan met gestandaardiseerde kernprocessen dan met het maatwerk dat wij leveren binnen de programma's. De laatste jaren zijn we steeds meer bezig om te kijken hoe de IAD een bijdrage kan leveren aan onze kennisprogramma's. Mijn vraag is dan: hebben wij de zaken in onze directie-overstijgende programma's slim georganiseerd? Denk aan inkoop, kwaliteit van mensen, de wijze waarop wij met data omgaan. De kernvraag is dan: hoe verbind ik de kennisactiviteit die ik buiten aan het doen ben met de kwaliteiten in onze interne organisatie? Dat is een iets andere manier van ketendenken dan in de gestandaardiseerde kernprocessen. Het interessante is dat de IAD op deze manier op proactieve wijze kan bijdragen aan de rol die wij als RVO hebben in de verduurzaming van Nederland.” <<

Noot

1. European Energy Efficiency Directive.

Mark Daamen:

“De grootste uitdaging is het vinden van goede medewerkers

PAS op de Plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Op de laatste werkdag voor zijn skivakantie vertelt Mark Daamen, ad interim hoofd internal audit van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), over zijn werk.

Kunt u iets vertellen over de interne auditfunctie (IAF) bij de Hogeschool van Amsterdam?

“De IAF is gepositioneerd onder de voorzitter van het college van bestuur. De IAF bestaat uit 4,8 fte. Daarvan is 3 fte vast ingevuld, de overige capaciteit wordt ingezet voor het inhuren van specialistische auditkennis. De IAF beschikt over een klein team, dat een brede scope aan auditvragen moeten kunnen beantwoorden. Om alle kennis in een klein team te verenigen is lastig, daarom huren we bij specifieke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld AVG en informatiebeveiliging, externe expertise in. Deze audits worden altijd samen met een vaste medewerker van de IAF uitgevoerd.

Ik vind het belangrijk dat de IAF in verbinding staat met de organisatie in het algemeen en de opdrachtgever en auditee in het bijzonder. Zij zijn immers ook de gebruikers van onze producten en diensten. Voordat we een audit starten, stemmen we het auditontwerp af met de opdrachtgever en de auditee. Daarnaast vind ik het belangrijk om het eventuele verbeterplan in een coproductie met de opdrachtgever en auditee op te stellen. Als IAF faciliteren wij dit proces, zodat er een concreet actieplan komt, met waar nodig een diepgaande oorzaakanalyse. Vervolgens bewaakt de tweede lijn de voortgang van de acties. We besteden ook veel aandacht aan de profilering en de naamsbekendheid van de IAF, zodat onze opdrachtgevers ons makkelijk weten te vinden zodra een specifieke auditbehoefte ontstaat.”

Welk type onderzoeken/audits voert de IAF uit?

“We voeren met name operational en IT-audits uit. Daarnaast experimenteren wij met andere auditvormen, zoals waarderend auditen. In dit type audits kijken we naar de positieve oorzaak. Het doel van deze auditvorm is om de succesfactoren te identificeren en te gebruiken om het lerend vermogen van de organisatie verder te versterken.”

Voeren jullie tweedelijnstaken uit?

“Ja, wij faciliteren het bestuur bij het inrichten van het risicomangement. Hierin hebben we geen inhoudelijke, maar een procesrol.”

Met welke uitdagingen krijgt een kleine IAF te maken?

“De grootste uitdaging is het vinden en behouden van goede

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	circa 4000
Aantal fte IAF	4,8
Rapporteert aan	voorzitter van college van bestuur



medewerkers. Het is lastig om een goede mix te vinden van auditors met verschillende achtergronden (IT, bedrijfseconomie, psychologie et cetera) die bij de organisatie passen en voldoende stijlflexibiliteit hebben. De HvA is een grote organisatie met verschillende culturen, waarbij wij een grote diversiteit aan auditvragen ontvangen. Juist dit maakt het werken als auditor binnen de HvA zeer uitdagend en boeiend!”

Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

“De kwaliteitsborging vindt plaats door het hoofd Audit. Ik review elk auditontwerp en auditrapport. Dit doe ik aan de hand van het auditstatuut van de HvA en de kwaliteitsuitgangspunten van het IIA.”

Hoe blijft u op de hoogte van actuele ontwikkelingen?

“Intern binnen de HvA wordt veel en op verschillende manieren gecommuniceerd over ontwikkelingen binnen HvA, zoals nieuwsbrieven, filmpjes, intranet, et cetera. Daarbij zijn wij vertegenwoordigd in diverse gremia, zoals de auditcommissie en het bedrijfsvoeringsoverleg. Ook werken wij intensief samen met andere (staf)afdelingen binnen de HvA, denk hierbij aan de afdeling Finance, Planning & Control, Onderwijs & Onderzoek en Institutional Research. Hierdoor hebben wij voldoende ‘voelhorens’ binnen de organisatie. Daarnaast blijven wij vakinhoudelijk op de hoogte door het bijwonen van congressen, seminars en vaktechnische opleidingen en trainingen.”

Welke adviezen hebt u voor andere kleine IAF's?

“Organiseer je flexibiliteit. Als je als kleine auditdienst van een grote organisatie van toegevoegde waarde wilt zijn, dan moet je mijns inziens flexibel zijn. Flexibiliteit op het

gebied van capaciteit, kennis en planning. Mede hierdoor vergroot je de toegevoegde waarde van een IAF binnen je organisatie.”

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

“Ik ben natuurlijk tijdelijk aan de HvA verbonden. Maar zoals ik de HvA heb leren kennen, zullen ze blijven werken aan een kwalitatief goede en onafhankelijke IAF die in verbinding staat met de organisatie (faculteiten en diensten). De HvA is een kwalitatief hoogwaardige organisatie waarbij een kwaliteitstoetsing vanuit het IIA eigenlijk niet mag ontbreken. Ik ben van mening dat een IAF van een onderwijsinstelling aan de kwalificatie moet voldoen. Dit is ook goed voor onze interne uitstraling.”



Over...

Dr. Mark Daamen is hoofd internal audit a.i. bij de Hogeschool van Amsterdam. Daarnaast is hij managing partner bij Ferocia.



Internal audit en *storytelling*: a match made in **heaven**?

Sander Kuilman, auditor bij DELA,
vertelt over zijn ervaringen met het gebruik
van storytelling in auditrapporten.

‘Wij geloven dat we er zijn voor elkaar’, zo luidt het motto van DELA. En zo voelt het ook als Sander Kuilman enthousiast reageert op het verzoek om hun succesverhaal over storytelling in internal audit te delen. Ook laat hij weten stil te willen staan bij de leerpunten op de weg naar een succesvolle implementatie ervan, vanuit zijn ervaringen bij DELA. DELA is een coöperatie met bijna drie miljoen leden en is in Nederland de grootste verzekeraar en verzorger van uitvaarten. Internal audit bij DELA brengt verandering teweeg door middel van het leveren van inzichten, die zij op een heel vernieuwende manier via storytelling deelt met de auditees.

Hoe is de internal audit afdeling (IAD) ingericht?

“We hebben een afdeling met zeven internal auditors. Wij doen allerlei soorten audits, zoals soft controls, governance, behavioral audits, proces audits en data-analyse. Naast de onderzoeken die wij uitvoeren zijn we continu bezig om onszelf opnieuw uit te vinden en te blijven leren, zoals met storytelling en agile auditing.

Sinds dit jaar werken we volledig agile, dat houdt onder andere in dat we niet meer met een vooraf vastgesteld jaarpand werken. Daarentegen kijken we ieder kwartaal en iedere maand waar wij op dat moment de meeste toegevoegde waarde voor DELA kunnen bieden. Enerzijds naar waar de behoefte van de organisatie ligt, maar ook zeker naar waar op dat moment het grootste risico wordt gelopen. Wij denken dat je als auditor in januari niet kunt bepalen wat in december het grootste risico zal zijn. Wel hebben we een overzicht van de grootste risico's en overleggen we onze auditplannen met het bestuur en de auditcommissie.”

Wat is het doel en de missie van jullie IAD?

“Onze visie is vooral om verandering teweeg te brengen. Het mooie is dat wij ook daadwerkelijk verandering teweeg brengen en hier zelfs om worden gevraagd. We hebben vijf visiepunten gedefinieerd om onze visie te kunnen uitdragen. Ons eerste punt is ‘magiër’, wij willen aspecten benoemen die anders niet benoemd worden. Ons tweede punt is ‘onze audits zijn leuk’, wij willen graag energie krijgen van het werk dat wij doen, maar ook positieve energie bij de business brengen. Ons derde punt is ‘inspireren om te leren’, het blijven leren voor zowel onszelf als de internal auditafdeling als de organisatie in zijn geheel. Ons vierde punt is ‘betekenis geven’, wij willen te allen tijde betekenis geven en dat kan ook leiden tot het eerder stoppen met ons onderzoek. Tot slot is ons laatste punt ‘in verbinding’. Dit houdt in dat wij verbonden willen blijven met de rest van de organisatie en belang hechten aan samenwerking met elkaar en de business. Voor het uitvoeren van een audit bespreken wij op welke wijze we invulling kunnen geven aan onze vijf visiepunten. Achteraf evalueren wij of we ook daadwerkelijk hebben uitgedragen wat in lijn is met onze visie.”

Hoe kwamen jullie op het idee om storytelling te gebruiken in jullie audits?

“Drie jaar geleden zijn we begonnen met het uitwerken van onze visie. We hebben als internal auditafdeling met elkaar besproken wat we belangrijk vinden, waar we vandaan komen en waarom we voor DELA hebben gekozen. Om onze

“Sinds wij storytelling inzetten om met een verhaal onze boodschap over te brengen, krijgen wij alleen nog maar complimenten over onze auditrapporten”

boodschap goed over te kunnen brengen, hadden we zelf een verhaal nodig. We hebben daarom eerst voor onszelf een verhaal gemaakt. In onze audits merkten we dat bij het rapporteren van feiten en observaties vaak discussies ontstaan over de juistheid en de formulering. Wat wij belangrijk vinden is de boodschap over te brengen. Dit doen we door het persoonlijk te maken door middel van het vertellen van een verhaal vanuit de beleving. We spelen dan veel meer in op het gevoel van de auditee, en dan komt de boodschap beter over. We merken dat auditees veel minder in de verdedigingsmodus schieten als we, voordat we de bevindingen delen, het verhaal vertellen. Sinds wij storytelling inzetten om met een verhaal onze boodschap over te brengen, krijgen wij alleen nog maar complimenten over onze auditrapporten.”

Kunt u een voorbeeldverhaal delen?

“Een mooi voorbeeld vind ik het verhaal dat wij rapporteerden over het afstemmen van verwachtingen en het belang hiervan. Het verhaal ging als volgt. Beeld je de tijd in waarin de eerste computers op de werkvloer verschenen. Het was ook de tijd van Kaizen, het stap voor stap verbeteren van het productieproces. Japanse medewerkers die binnen de organisatie keer op keer kwaliteitstoetsen uitvoerden, zodat ze trots konden zijn op elk product dat de fabriek zou verlaten. In die tijd was er een ondernemend Nederlands bedrijf dat

Over...

Sander Kuilman is sinds 2017 senior auditor bij DELA. Daarvoor was hij IT-auditor bij KPMG, waar hij ook zijn RE-titel behaalde. Hij kwam met storytelling in aanraking via een training die hij volgde over het effect van storytelling bij het geven van presentaties.

Volledig data gedreven audit?

Ontdek de **Celonis Intelligent Business Cloud**



1. **Volledig inzicht in & controle over non-compliance, inefficiënties en knelpunten**
2. **Real-time toezicht op alle geautomatiseerde bedrijfsprocessen**
3. **Voorkom non-compliance door het voeren van data gedreven audits op basis van process mining & machine learning**

Bart helpt u graag verder:
b.marissen@celonis.com



Nieuwe perspectieven met soft controls

Als Internal Audit Functie wil je niet alleen bijdragen aan de risicobeheersing van de organisatie, maar ook toegevoegde waarde bieden bij het realiseren van organisatiedoelstellingen. Beheersingsmaatregelen spelen daarbij een cruciale rol.

Daarbij gaat het niet alleen om hard controls. Bij BDO geloven we dat soft controls onmisbaar zijn bij de aansturing van organisaties. Immers, de effectiviteit van hard controls wordt grotendeels bepaald door zachte factoren zoals cultuur en gedrag. Om de toegevoegde waarde van deze beheersingsmaatregelen te vergroten, ontwikkelde BDO een unieke aanpak om de effectiviteit van soft controls te meten en te integreren in de jaarplanning en internal audit opdrachten.

Wilt u hierover meer weten? Neem dan vrijblijvend contact met ons op via www.bdo.nl/internal-audit.



het plan had om computers te gaan produceren. De CEO had gehoord dat de computerchips uitstekend en goedkoop geproduceerd konden worden in Japan. Hij ging op zoek naar een geschikt bedrijf... en vond het. Na overbrugging van wat interculturele strubbelingen – er moest eerst heel veel saké gedronken worden – kwam het tot een deal. Het Nederlandse bedrijf deed een proefbestelling van duizend chips. Het leek de Nederlanders redelijk om een foutmarge van 2% te bedingen en een levertijd van twee weken. Aldus werd het contract opgemaakt en wederom met veel saké beklonken. Exact twee weken later wordt er door de koerier aangeboden bij het Nederlandse bedrijf. Hij brengt een grote, witte kartonnen doos. Grappig is het kleine kartonnen doosje dat er met veel tape aan vastgeplakt zit. De trotse innovatiemanager staat klaar om het pakket open te maken. Op dat moment gaat de telefoon. Aan de andere kant de CEO van het Japanse bedrijf dat de chips levert. Na een goedemorgen en het uitwisselen van een hoop beleefdheden, zoals het informeren naar de familie, stelt de Japanse CEO vervolgens de vraag of het pakket goed is aangekomen. ‘Jazeker’, is het Nederlandse antwoord, ‘we wilden het net openen.’ ‘Ah, wat fijn’, klinkt het van Japanse zijde. En dan, na een korte stilte... ‘Mag ik u een onbeleefde vraag stellen? Als u geen antwoord wilt geven, of als het een bedrijfsgeheim is, is dat niet erg, maar mijn medewerkers begrijpen het niet goed en zijn nieuwsgierig, ik zou het ze zo graag willen uitleggen.’ ‘Geneer u niet, vraag maar raak’, klinkt het met onvervalste Nederlandse openheid. ‘Nou, kunt u mij ook vertellen wat u gaat doen met de 2% kapotte chips, we hebben ze zo goed mogelijk onklaar gemaakt.’ Dan dringt bij de Nederlanders door wat er in het kleine vastgeplakte doosje zit: 2% zorgvuldig vernielde computerchips. In de grote doos zitten de 980 perfecte chips.”

Waarom gebruiken jullie verhalen om een boodschap over te brengen?

“Vertellen is spreken in de fantasie van je publiek. We gebruiken verhalen in bijna elke rapportage en bij elke presentatie die wij geven. Het is voor ons een middel om een boodschap krachtig over te brengen. We merken dat wanneer auditees de boodschap en de urgentie begrijpen, ze sneller in actie komen. Een mooi voorbeeld vind ik dat een directeur van een divisie bij de rapportageafstemming meldde dat hij nog geen tijd had gehad om het rapport te lezen voordat we het rapport samen zouden bespreken. We hebben hem toen de tijd gegeven om alleen het verhaal dat we hadden geschreven te lezen. Zonder het rapport en de bevindingen verder te lezen concludeerde de directeur al dat hij het rapport niet meer hoefde te lezen, hij wist wat hem te doen stond. De urgentie was hem door het verhaal te lezen meteen duidelijk. Dat zorgt ervoor dat je samen op een lijn zit en in plaats van dat je terecht komt in het voeren van discussies, kun je het hebben over de echt belangrijke aspecten en risico's.”

Hoe komen jullie aan de verhalen?

“Het belangrijke van een verhaal is dat het de boodschap die je wilt overbrengen naadloos ondersteunt. Je moet dus allereerst heel scherp hebben wat je boodschap is. We hebben weleens een verhaal bedacht dat niet goed genoeg aansloot op de boodschap die we wilden overbrengen, dan sla je de plank mis. We doen nu drie jaar aan storytelling in onze rapportages, maar het wordt niet gemakkelijker om verhalen te bedenken. Ieder onderzoek heeft zijn eigen nieuwe boodschap en dus ook een eigen op maat gemaakt verhaal. Wel word je steeds scherper op het oppikken van verhalen tijdens het uitvoeren van audits, door middel van observatie of door voorbeelden die de auditees in de interviews delen. De beste verhalen moeten een reactie oproepen van: ‘het kan toch niet waar zijn?’ Die verhalen hebben de meeste impact. Belangrijk is dat het verhaal echt de boodschap onderschrijft. Het is weleens voorgekomen dat we geen geschikt verhaal hadden, dan kiezen we ervoor om geen verhaal te presenteren.”

“We hebben weleens een verhaal bedacht dat niet goed genoeg aansloot op de boodschap die we wilden overbrengen, dan sla je de plank mis”

Wat zijn jullie learnings geweest de afgelopen drie jaar?

“Je moet goed duidelijk hebben wat je de lezer wilt vertellen. Het is belangrijk om de lezer mee te nemen door dit beeldend te beschrijven, dus geen opsommingen en je moet goed aansluiten bij de terminologie van je publiek. Om dit te kunnen doen was het voor ons belangrijk om eerst aan ons eigen verhaal te werken. Hiermee maakten wij voor onszelf duidelijker waarom wij het belangrijk vinden om over bepaalde zaken te rapporteren. Het hebben van een duidelijke visie hielp hierbij. Daarnaast was het schrijven van ons eigen verhaal een manier om ervaring op te doen met het schrijven van verhalen. Wat wij ons ook hebben gerealiseerd, is dat hetzelfde verhaal op andere manieren wordt verteld door verschillende verhalenvertellers. De kracht van een verhaal zit ook in de geloofwaardigheid van de verteller, die moet de boodschap zelf ook onderschrijven om de boodschap over te kunnen brengen. We zien bij DELA dat verhalen helpen in de beleving en overtuiging van onze auditrapporten. Ik denk dat storytelling in elke organisatie kan helpen om de boodschap van auditrapporten duidelijk en levendig te maken.” <<





De vos en het *eigenzinnige* en *vrijmoedige* gesprek

In de werkrelatie tussen de internal auditor, opdrachtgever en belanghebbende speelt leiderschap, dat terugkomt in het eigenzinnige en vrijmoedige gesprek, een grote rol in de kracht van de auditor. Maak kennis met drie archetypen: de goeroe, de onderwijzer en de vos, om je eigen stijl van advies en auditen verder aan te scherpen.

De Romeinse Keizer Piso gaf een middag vrijaf aan twee soldaten. Na een paar uur kwam er slechts een van hen terug. In de veronderstelling dat de een de ander had vermoord, veroordeelde Piso de teruggekomen soldaat direct ter dood. Hij gaf een centurion de opdracht daartoe. Tijdens de voorbereiding van de executie meldde de dood gewaande soldaat zich. Daarop voerde de centurion de executie niet uit, de reden ervoor was immers weggenomen. De Keizer ontstak in woede en gaf direct de opdracht alle drie de personen te executeren. De eerste soldaat omdat hij toch al ter dood was veroordeeld. De centurion omdat hij faalde de eerst teruggekomen soldaat te executeren. De andere soldaat omdat hij door zijn verlate thuiskomst de oorzaak van deze geschiedenis was.

Meelopers

Zowaar een sterk staaltje leiderschap en machtspolitiek, niet te overtreffen in doelmatigheid en doeltreffendheid. Een schoolvoorbeeld van een leider die geen middel onbenut laat om zijn doelen te verwezenlijken. Niet alleen Piso, maar ook andere leiders in de oudheid zoals Nero, Julius Ceasar en Caligula bedienden zich van deze stijl van leiderschap: gewelddadig, meedogenloos, moordzuchtig en vol list en bedrog. Legeraanvoerders, adviseurs, patriciërs en rechters; iedereen droeg zijn steentje bij aan de heersende methode van leiden en besturen. Het was de moraal, de doctrine van de tijd.

Ook in hedendaagse organisaties wordt vaak gewerkt vanuit één doctrine, gelukkig minder gewelddadig dan toen, maar vaak wel even dwingend. Ofwel, 'zo de koning is zo wordt het land geregeerd'.

Het heersende verhaal

Een doctrine is een sterke vereenvoudiging van de werkelijkheid. Vanuit één visie, één theorie, wordt de organisatie en de mens bestuurd en veranderd. Het brengt vele factoren – onder andere bedrijfsmatige, psychische en sociale – terug tot een paar organisatie- en veranderbegrippen. Het geeft richting aan besluiten, handelingen en interventies in vaak kant-en-klare leer- en ontwikkelprocessen met voorspelbare uitkomsten. De doctrine staat voor de maakbaarheid van de organisatie en de mens erin. Het is een keurslijf van richting en tempo. Handig, overzichtelijk en eenvoudig te omarmen. Deze systematiek is 'bewezen en werkend', want iedereen spreekt erover en doet mee. En omdat het systeem naar zijn eigen voorspellingen is ingericht, kan het op die wijze ook gemonitord en gecontroleerd worden.

De goeroe

De persoon die het meest denkt en spreekt vanuit een vaste doctrine is de goeroe. Hij vereenvoudigt de werkelijkheid tot drie of vier dimensies en brengt daarmee dé oplossing voor alle vraagstukken van dat moment. Eenvoudig en helder opgelost met behulp van de kleuren van 'insights', een pep-talk over scrummen of lean en met concepten als zelfsturing en holocracy. Vaak van hogerhand opgelegd, abstract en niet aansluitend op wat er werkelijk leeft. Omdat dergelijke systemen na verloop van tijd een beperkte werking blijken te hebben, volgen ze elkaar in een rap tempo op. Ga maar eens na wie er nog met six sigma, de lerende organisatie, employability of de balanced score card werkt. Ook op het gebied van leiderschap laat de goeroe zich horen in dienend leiderschap, integer leiderschap of coachend leiderschap.

Niet alles wat in organisaties gebeurt is waar te nemen, laat staan dat het eenduidig te beschrijven is

Vaak wordt het werken volgens de doctrine belangrijker dan te kijken naar wat de realiteit verlangt. Goeroes kunnen gevaarlijke trekjes vertonen omdat zij eenweg-methodisten zijn en geen recht doen aan wat er zich daadwerkelijk afspeelt in organisaties. Maar gelukkig staat de onderwijzer klaar met zijn evidence-basedkennis.

De onderwijzer

De onderwijzer weet precies hoe het zit. Zijn kennis is bij voorkeur evidence-based en wetenschappelijk onderbouwd. Hij werkt met definities, schema's, tabellen en KPI's en weet alles van voorschriften, methoden, processen en systemen. De onderwijzer bezit kennis, knowhow. Deze is breder en genuanceerder dan de kennis van de goeroe als eendimensionale doctrinebouwer. Maar de onderwijzer realiseert zich onvoldoende dat er meer bestaat dan waarheid op basis van definities en observaties. Niet alles wat in organisaties gebeurt is waar te nemen, laat staan dat het eenduidig te beschrijven is. De onderwijzer is een vakman met feitenkennis, als basis prima, maar er is meer dat speelt bij het besturen en beheersen van organisaties. Dat heeft de vos door als geen ander.

De vos

De vos weet dat je op oppervlakkige aspecten in organisaties wetenschap, methodiek en planning kunt loslaten, maar er is ook chaos, macht, toeval, spontaniteit, ongrijpbaarheid en onlogica. De vos ziet in dat organisaties complexe systemen zijn waarin allerlei krachten naast en door elkaar heen bestaan. De vos beseft dat met waarheid, bewust en onbewust, flink gespeeld wordt vanuit allerlei motieven. Hij gaat ervan uit dat kennis vaak onderhevig is aan belangen en macht. Dat feiten regelmatig tegenstrijdig zijn en helaas ook paradoxaal. Dat evidence-based een basis is, maar dat daarmee niet alles verklaard kan worden. Dat er geen absolute en eeuwige waarheid bestaat die in steen gehouwen is. Bovendien kan de waarheid verhuld worden met verzachtende en verhullende taal. De vos is bekend met deze dimensies van waarheden en de totstandkoming ervan. Zijn oplossingen zijn daarom niet een steeds veranderende doctrine (goeroe), of hangen in wetenschap (onderwijzer), maar echt, oprecht en zuiver begrip tot stand brengen.

IIA CONGRES 2020 PASSIE & PURPOSE

Het kennis- en netwerkevent voor de internal auditor



11 en 12 juni 2020



Jort Kelder
Dagvoorzitter

Eric Smit
Follow the money

Hanna Verboom
De kracht van geven

Esther van Toledo
Leadership of the heart

Job Boersma
Harder praten helpt niet

Ben Tiggelaar
Hart voor de zaak

Wim Anker
Passie voor strafzaken

En nog vele andere sprekers

www.iaa.nl/congres2020

Theater Gooiland Hilversum



DUURZAME INZETBAARHEID & WERKGELUK

WORD JIJ ONZE NIEUWE COLLEGA?

Altijd al in de publieke sector je steentje willen bijdragen?
Wij zoeken finance professionals die graag waarde willen toevoegen vanuit
zijn of haar vakgebied en daarbij het gezicht zijn van onze organisatie!

Kijk snel op onze website!

Vanberkel Professionals

WWW.VBPROFS.NL

Wezenlijke besluiten

De vos zijn grootste drijfveer is om de mens en de organisatie te laten ontdekken dat zij mogelijk kortzichtig, inconsequent, onbewust onwetend en vanuit verkeerde motieven acteren en daarmee de organisatie een slechte dienst bewijzen door onjuiste besluiten, slechte sturing en beroerd management. Het is de vos zijn opdracht dit aan het licht te brengen en op te lossen. De vos is daadwerkelijk betrokken, niet bij zichzelf maar bij de mens, de organisaties en de maatschappij. De vos brengt helderheid zodat er besluiten worden genomen en wordt gehandeld conform de werkelijkheid. Een werkelijkheid die niet is vervuild door ego's, belangen, autoriteit, blindheid, domheid en slapte. Want helderheid leidt tot inzicht en dat maakt de weg vrij voor wezenlijke besluiten. Hoe de vos dat doet?

Doorzien

Voor de vos is het doorgronden en het begrijpen de grootste prioriteit. Hij wil weten hoe een situatie, een mens of gebeurtenis werkelijk in elkaar zit. Hij zet vraagtekens bij wat vanzelfsprekend is, bij standpunten, kennis en overtuigingen, en vraagt naar angsten en verlangens. De vos werkt niet vanuit

vage abstracties, maar over situaties, ervaringen en personen, nu en bestaand. Niet hypothetiserend, verklarend of oplossend. Hij luistert slechts, zonder oordeel. Hij probeert te doorgronden.

Zijn vragen gaan vaak net één abstractie hoger of zijn een stap concreter. De vos spreekt niet in raadsels, zijn taal is helder, kort en bondig, hij verbloemt niets. Hij voorspelt niet de toekomst, is geen profeet of onheilsbrenger, hij keurt niet goed of af, maar laat wel de gevolgen van blindheid zien.

Risico en kracht

Soms stuit de vos op onbegrip en weerstand en raken gesprekspartners geïrriteerd, kan men zelfs boos worden. Hij is niet bang voor dergelijke reacties, hij vreest geen gezichtsverlies en is ook niet benauwd zijn positie kwijt te raken. Omdat hij weet dat hij constructieve drijfveren heeft: de goede zaak. Daarbij heeft hij de ervaring dat vroeg of laat het inzicht ook bij hen ontstaat die eerst ontwijkend of afwijzend reageren.

De vos beseft dat met waarheid, bewust en onbewust, flink gespeeld wordt vanuit allerlei motieven. Hij gaat ervan uit dat kennis vaak onderhevig is aan belangen en macht

zijn vaste kennis zoals de onderwijzer of een steeds wisselende doctrine zoals de goeroe, hij is op zoek naar nieuwe kennis, weeffouten en dieper begrip. Zijn eigen onwetendheid en onbevangenheid zijn zijn leidraad.

Het 'eigen-zinnig' fundament

Dit fundament van onbevangenheid en oprechtheid is tot stand gekomen door leren, onderzoek, reflectie, aandacht en concentratie. Steeds weer kennis en inzichten toevoegen, bijslippen en wegstrepen om tot die heldere blik te komen. Zijn kennis is een hulpmiddel, geen doel, laat staan een mal van advies. Het is doorleefde en ervaren kennis, zinnig in de toepassing ervan en daarmee vrij en wijs. Hoe breder en vrijer de vos zijn kennis toepast, hoe ongedwongener, hoe verrassender, hoe speelser en hoe 'eigen-zinniger' zijn vragen, des te effectiever en krachtiger zijn interventie. Het fundament van eigenzinnige wijsheid en kennis is niet vertroebeld door een zelf aangelegd rookgordijn van angsten, verlangens, eerzucht of machtsbelangen. Want zodra zijn eigenbelang gaat meespelen, zijn ambitie op de voorgrond treedt, hij gezien wil worden, of zijn machtspositie belangrijk is, dan is zijn ingreep, zijn interventie, een stuk minder geloofwaardig.

Empathie

Vanuit deze vrije grondhouding van eigenzinnigheid en onwetendheid trekt de vos erop uit. Hij creëert een open en veilige sfeer voor een vrij gesprek om tot de kern te komen. Hij stelt zich begripvol, oordeelloos, en vriendelijk op, en stemt af op het ritme van zijn gesprekspartner en omgeving. Vanuit deze constructieve motieven stelt de vos gewoon vragen: open, eerlijk en onbevangen. Niet over modellen,

De moed om die werkrelatie in de weegschaal te leggen, in gesprek te gaan met de machthebber en vrijuit op zoek te gaan naar de waarheid – open, alles, zonder vleierij, zonder aanzien des persoon, niets te verbergen, te spreken zonder voor iets terug te deinzen, het belangeloos goed doen zonder zich daarop voor te laten staan, dat geeft de vos een enorme kracht.

Body of skills

Hoeveel goeroe, onderwijzer of vos je moet zijn als auditor weet ik niet. De gouden formule heb ik niet en die bestaat volgens mij ook niet. En voor ieder archetype valt zeker iets te zeggen. De kunst zal zijn om balans te vinden tussen feiten en intuïtie, kennis en wijsheid, beknoptheid en nuance, meeverten en tegengas geven, ingrijpen en laten gaan, volgen en leiden, hard en zacht; heersen met kennis en onwetendheid tegelijk. Ik gun iedere lezer een frisse en autonome blik op dat wat zich werkelijk afspeelt in organisaties en tussen mensen, en op hun rol als interne auditor. <<

Dit artikel is gebaseerd op het werk van N. Luhmann, *Der neue Chef* (Berlijn, 2016); M. Foucault, *De moed tot waarheid* (2011); I. Berlin, *The Hedgehog and the Fox* (1951) en F. Hoes, *Het witte konijn naar inspirerend en eigenzinnig leiderschap* (2018).

Drs. Frank Hoes is trainer, docent, coach en adviseur voor de ontwikkeling en de persoonlijke groei van leiders, adviseurs en professionals. Hij is auteur van *Het witte konijn. Naar inspirerend en eigenzinnig leiderschap* (2018). www.frankhoes.nl

“Je hart volgen is heartcore”

Op het komende IIA Congres op 11 en 12 juni 2020, met als thema *Passie & Purpose*, spreekt Esther van Toledo, over ‘leadership of the heart’. In hartje Rotterdam spreken we Toledo die vol enthousiasme en passie vertelt over dit onderwerp.

Over...

Op 19-jarige leeftijd begon Esther van Toledo met werken bij een baggerbedrijf. Vervolgens heeft zij voordat zij coach werd verschillende internationale leidinggevende functies gehad bij onder andere ABN-AMRO, Siemens, Van Oord Acz, Mphasis, Citibank, Johnson & Johnson en Coca-Cola.

Wat is leadership of the heart?

“Centraal binnen deze methodiek staat de vraag: hoe komen mensen in beweging vanuit het hart? Wat speelt er op het menselijk vlak? De meeste businessproblemen spelen zich af op het relationele vlak. Dit is de andere kant van leiderschap. Leiderschap vanuit het hoofd, de ratio, dat kennen we wel. Maar leidinggeven vanuit het hart gaat over een extra bron van intelligentie, mits getraind. Als je leert je in te voelen in de business en de mensen dan bereik je meer met minder moeite, en, een mooie bijvangst, je wordt nog leuker voor je omgeving ook.

Zoals zoveel dingen begint het bij jezelf. Dat is goed nieuws, want mensen meekrijgen heeft voor 80% met jezelf te maken. Er is altijd 20% van de mensen die gewoon niet mee wil. En daar kan niemand iets aan doen. De oorzaak hiervan ligt bij de mensen zelf, aan de binnenkant, bij de emotie. Dat noem ik emotiemanagement.”

Leg eens uit

“Emotiemanagement gaat over het omgaan met de emoties van jezelf en van anderen. Hoe komt het toch dat je de controle over je mond lijkt te verliezen als je geëmotioneerd bent? Waarom vergeten wij de langetermijnconsequenties van ons handelen? Hoe reguleer je deze negatieve emoties, want emoties zijn vaak onbewust, zonder dat we er controle over hebben. Het zijn vaak opgeslagen pijntjes uit het verleden en ze hebben niets te maken met de inhoud van het werk. We moeten met zijn allen onder ogen zien dat het verleden effect op je heeft. 95% van ons onbewuste gedrag ligt ergens opgeslagen in ons lijf en in ons zenuwstelsel. Het hart krijgt onterecht de schuld van het onbewuste gedrag terwijl het brein dit gedrag veroorzaakt. Het brein neemt pijn heel serieus, stopt onprettige ervaringen weg en wil nieuwe onprettige ervaringen voorkomen. Maar door die onder het tapijt gestopte pijnen te negeren raakt wel langzaam je energie op.”

Wat zijn de consequenties van het opraken van je energie?

“De meeste impact heeft iemand als hij in zijn energie zit. Maar we hebben eigenlijk nooit goed geleerd om te luisteren naar onze eigen energie om te checken of we echt leuk vinden wat we doen. Er wordt vooral geleerd om op



het hoofd af te gaan. We leren niet om goed te voelen, te luisteren naar ons hart en lichaam. Zo ben ik in mijn eigen werk bij Coca-Cola langzaam leeggelopen op energie en daar was ik me niet van bewust. Ik kon het werk toch, ik deed het goed en was er ook voor opgeleid. Ik zat heel erg in mijn hoofd, in vanuit wilskracht doelen halen en was het contact met mijn lijf kwijt. Toen kreeg ik een burn-out.”

Hoe bent u uit deze burn-out gekomen?

“In eerste instantie ging ik daar heel rationeel mee om: hoe lang duurt dat, hoe kom ik ervan af, welke tools kan ik inzetten? Ik moest echt naar mijn gevoel gaan luisteren, ik moest mijn ‘joy and interest’ gaan volgen. Dat deed ik nooit, ik deed wat er moest gebeuren. Door je joy and interest te volgen heb je meer energie en impact en ben je in evenwicht. Als je goed luistert, dan kan het hart een kompas zijn. Het probleem is echter dat we de neiging hebben om acties rationeel aan te vliegen in plaats vanuit het hart. Om onszelf onnodig onder druk te zetten om vervolgens weer veel dingen te doen om ons weer goed en ontspannen te voelen. Ons wordt geleerd processen en data te vertrouwen. Dat is zeker belangrijk. Ik ben niet tegen het hoofd, dat is ook belangrijk,

maar je moet het omkeren. Eerst je gevoel volgen, en vervolgens is het hoofd nodig om het gestructureerd procesmatig uit te voeren. We zijn vaak te veel bezig met ons goed te voelen en balans te houden, maar het gaat erom je goed te voelen. Dan blijf je vanzelf in de sliptstream, heb je de meeste energie en impact. Maar dat is ons nooit geleerd.”

Waren er achteraf signalen die op een burn-out wezen?

“Ja, er waren signalen, maar die heb ik niet opgepakt. Een jaar voordat ik de burn-out kreeg had ik een blindedarmontsteking, die ik ook lekker rationeel en stoer heb aangepakt. Ik moest in het ziekenhuis blijven en heb met de arts geprobeerd te onderhandelen om de operatie op een voor mij geschikt moment te laten plaatsvinden terwijl het acuut was. Na de operatie ben ik veel te vroeg weer aan het werk gegaan en nam ik niet genoeg tijd voor herstel, want ‘work-hard-play-hard’ was mijn norm. Achteraf gezien was het natuurlijk een duidelijk signaal van het lichaam. Ik luisterde niet naar mijn lijf, ik denderde maar door.”

Heeft de burn-out u ook wat gebracht?

“Door de burn-out heb ik onder ogen moeten komen dat het verleden ook een effect op mij heeft. Een onverwerkt issue met mijn vader heeft ertoe geleid dat ik een enorme bewijsdrang had. Dat leidde tot perfectionistisch gedrag, waardoor ik op alle nieuwe projecten ‘ja’ zei en bijna tachtig ballen in de lucht moest houden.

Mijn leidinggevenden hebben het zeker zwaar met me gehad, ik projecteerde de pijn van mijn vader op hen: ik was vrij opstandig en wist alles beter. En had met name heel veel bewijsdrang. Ik gebruikte mijn lijf als een machine die maar aan moest blijven staan. Dat leidde uiteindelijk tot mijn burn-out. Zoals gezegd werkte ik toen bij Coca-Cola en in die periode heb ik mijn grootste levensles ooit ervaren. Een les over mijzelf en de kracht van het hart. Je moet een stap zetten om het pad zich te kunnen laten ontvouwen. Dus je moet een stap zetten om nieuwe dingen mogelijk te maken. Ook al weet je niet waar je naartoe wilt, je zult toch een stap moeten zetten om een ontwikkeling in te zetten. Ik heb ik mijn baan opgezegd en een wereldreis gemaakt. Na de wereldreis ben ik coach geworden.”

Wat heeft u ertoe aangezet om coach te worden?

“Tijdens mijn wereldreis kwam ik allemaal zakenmensen tegen. Zo kwam ik ook een Australische zakenman tegen die onlangs een hartaanval had gehad. Ik dacht: die is klaar voor verandering. Hij had immers een hartaanval gehad en de dood in de ogen gezien. Slechter kan niet, hij was ready for change. Ik heb met hem gesprekken gevoerd over wat hij wilde en daar is hij mee aan de slag gegaan. Uiteindelijk bedankte zijn zoon mij met de woorden: ‘Ik heb mijn vader weer terug’. Toen viel voor mij het kwartje en wist ik dat het begeleiden van mensen in het bedrijfsleven om meer naar hun hart te luisteren hetgeen was wat ik wilde doen. Je kunt dan voor mensen echt het verschil maken, zowel in het werk als privé. Ik vond dat wel lastig, omdat het hart in de zakenwereld toch als ‘zacht’ wordt gezien. Maar om echt je hart te volgen heb je veel moed nodig en krijg je kracht.

advertentie



POSITIVE
IMPACT
#MAZARS
FORGOOD
ON THE
WORLD

Mazars is de partner voor de interne audit-functie met de ambitie om bij te dragen aan duurzame waardeontwikkeling. Binnen het Governance, Risk, Compliance & Sustainability team van Mazars ligt de focus op internal audit met visie en impact. www.mazars.nl/csr

M A Z A R S



“De truc is om te ontdekken waar je hart letterlijk sneller van gaat kloppen en dat na te jagen. Dat zal niet altijd even makkelijk zijn”

Vaak worden problemen met name aan de oppervlakte afgehandeld: Waarom werkt hij niet mee? Snapt hij de visie niet? Maar er blijken juist oorzaken onder de oppervlakte te liggen. Bijvoorbeeld dat iemand ooit is gekleineerd door een collega en daardoor altijd tegen die collega is.”

Hoe kom je in je lijf en hart?

“Ik heb tools ontwikkeld die gebaseerd zijn op de neurowetenschap en die supersnel werken. Als iemand nog heel erg geleid wordt door gedrag en pijntjes van vroeger, dan berokkent dat vaak meer schade dan bedoeld. We hebben allemaal die pijntjes, daar ontkomt niemand aan. De tools hebben met het zenuwstelsel te maken en hoe iemand in de ‘staat van je hart’ kan komen. In deze staat heb je de mogelijkheid om een keuze te maken in je gedrag en permanent te veranderen. Changemanagement pur sang.

Zoals gezegd, als je emotioneel wordt heb je geen keuze, je hebt op dat moment geen controle over wat er uit je mond komt en dan lever je de bijkomende reactie. Dat komt omdat je onder de cortisol en adrenaline zit en dan gaat de vecht-of-vluchtstand aan. Hierdoor sluit je je af voor gevoel. Lang in de fight-or-flightstand staan levert ongerustheid, spanning en stress op. Op den duur kan dat ook tot fysieke klachten leiden. Dit is verwant aan de psychosomatiek. Naast de hart- en vecht-of-vluchtstand heeft het zenuwstelsel nog een stand: de freeze. Deze stand werkt verlamdend en zorgt voor black-outs.”

Wat is psychosomatiek?

“Dat is een medisch gebied dat zich bezighoudt met de ziektebeelden die zich vooral lichamelijk manifesteren, maar waarbij psychische factoren een duidelijke factor zijn. De lichamelijke pijn heeft dus te maken met trauma's uit het verleden die we onvoldoende konden verwerken. Die komen op een later moment in het leven toch weer om de hoek kijken. Zo coachte ik iemand die kwam voor een sparsessie over een overname. Ik kwam erachter dat deze persoon al jaren een zeer pijnlijke schouder had. Het bleek dat het in een onverwerkt verleden zat en toen dat opgelost was, was de schouderpijn weg. Als vanzelf voelde deze persoon zich

vrij en krachtiger om niet alleen de overname, maar ook ‘lastige klanten’ makkelijker te handelen. Als het lijf kalm is, dan is ook het brein en de energie die je uitstraalt kalm. Het echte probleem was dus niet ‘wat moet ik zeggen’, maar ‘wat moet ik opruimen’. Deze persoon heeft ook onverwacht meer complimenten van de organisatie gekregen.”

Wat kunnen auditors met leadership of the heart?

“Enerzijds kunnen auditors dit gebruiken om te kijken of ze met de goede dingen bezig zijn, dus dingen waar ze energie van krijgen. Daarnaast kan de auditor dit gebruiken om veranderingen permanent in te zetten. Belangrijk is dan dat de auditor zich realiseert dat hij zelf al voor een groot deel bepalend zal zijn in het succes van een verandering. Immers, als het lijf in de goede stand staat, heb je meer impact en krijg je de mensen daadwerkelijk mee. Ook helpt het bij het krijgen van inzicht in waarom veranderingen van de organisatie onvoldoende van de grond komen. Soms krijg je ze mee op ratio en soms niet. Dus voor audits niet enkel het proces auditen, maar ook de onderlinge relaties en persoonlijkheden. Aandacht voor gedrag is cruciaal, ook al is dat soms moeilijk. Heel veel dingen die gebeuren komen door gedrag, alleen kijken naar procesverbeteringen is dan ook onvoldoende. De hartzaken zijn de hoofdzaken.”

Wat wilt u, vooruitlopend op het congres nog aan de lezers meegeven?

“Ik zou iedereen willen vragen om tot aan het congres voor zichzelf bij te houden op welke momenten ze veel energie ervaren en op welke momenten ze letterlijk leeglopen, en op te schrijven wat ze deden of wat het was waardoor ze zich zo voelden. Dat zal al veel interessante inzichten opleveren. De truc is vervolgens om te ontdekken waar je hart letterlijk sneller van gaat kloppen en dat na te jagen. Dat zal niet altijd even makkelijk zijn, want je hart volgen is heartcore!” <<

RO-opleidingen: *hoe worden die* **geaudit?**

De post-graduateopleidingen van de Universiteit van Amsterdam (Executive MSc of Internal Auditing) en de Erasmus Universiteit Rotterdam (Internal Auditing & Advisory) zijn dit jaar geaccrediteerd. Giulio Ockels en Cees van Buuren voerden deze accreditatie uit in opdracht van de SVRO. Over de aanpak, de uitkomsten en de uitdagingen voor de opleidingen.

Over...

Cees van Buuren RO is internal auditor bij hogeschool Inholland. Daarvoor werkte hij als docent in verschillende vakken en had hij verschillende managementfuncties.

Giulio Ockels MSc RO CIA is internal auditor bij de Sociale Verzekeringsbank. Daarnaast promoveert hij op gedragsmatige factoren die bijdragen aan het presteren van teams. Voor de SVB werkte Ockels als auditor bij ProRail.

Stel jullie zelf even voor

Giulio Ockels (GO): “Ik werk als internal auditor bij de Sociale Verzekeringsbank. Daar voer ik met name operational audits uit. Daarvoor werkte ik bij de internal afdeling van ProRail. Ook heb ik als consultant bij ACS gewerkt. Ik heb de RO-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam (UvA) gevolgd en ben nu een aantal jaren actief als scriptiebegeleider bij de EUR. Tot slot ben ik bezig met promotieonderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Mijn onderzoek is gericht op gedragsmatige factoren die bijdragen aan de prestaties van teams.”

Cees van Buuren (CvB): “Ik heb een onderwijsachtergrond. Ik zeg weleens gekscherend: ik heb al 57 jaar ervaring met onderwijs. Ik heb in de klas gezeten, voor de klas gestaan en naast de klas gestaan. Ik ben begonnen als docent Nederlands en wiskunde en heb later als docent bedrijfseconomie en logistiek management gedoopt. Daarna heb ik verschillende managementfuncties vervuld. De laatste zeven jaar werk ik als internal auditor bij hogeschool Inholland. Ik werk daar nu bijna dertig jaar. Net als Giulio heb ik de RO-opleiding gevolgd aan de UvA. In plaats



van voor de banken ben ik toen weer in de banken gaan zitten. Studeren en zeker weer een scriptie schrijven was wennen. Dat had ik al een lange tijd achter me gelaten. Mijn ervaring als scriptiebegeleider bij Inholland heeft mij geholpen bij het schrijven van mijn scriptie.”

Wat is de reden voor de accreditatie?

GO: “De voornaamste reden is het gegeven dat een afgestudeerde de RO-titel mag voeren. Als studenten een titel kunnen voeren, dan moet die titel natuurlijk wel van een bepaald niveau zijn. Dit niveau moet je terugzien in de kwaliteit van de opleidingen. De lat voor de RO-opleidingen ligt dus hoog. Door de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden, blijft ook de titel een sterk merk. Daarbij is de opleiding een belangrijke factor voor een sterke titel, maar natuurlijk niet de enige factor die meespeelt. Naast de opleiding geldt ook een ervaringseis voor het voeren van de titel.”

CvB: “Volgens mij zijn in de beginjaren negentig de RO-opleidingen gestart, eerst in Rotterdam en daarna zijn ze in Amsterdam aan de slag gegaan.”

Wat houdt een accreditatie in?

CvB: “De Stichting Verenigde Register Operational Auditors (SVRO) is de opdrachtgever voor de accreditatie. Vanuit de SVRO is het normenkader aangereikt. Dit normenkader hebben we langs beide opleidingen gehouden. Dit doen we door enerzijds een documentstudie uit te voeren, en anderzijds door interviews met aan de opleiding verbonden medewerkers. Per opleiding zijn we ongeveer twee dagen bezig geweest met documentstudie en ongeveer twee dagdelen met interviews op locatie. Er is daarbij met een self assessment gewerkt dat, na bestudering van de resultaten, ook leidend is geweest voor de interviews.”

GO: “Veel van het referentiekader gaat uit van de kwaliteitsborging binnen de opleiding. Ofwel, hoe vaak je er binnen de opleiding voor dat voldoende kwaliteit wordt geleverd en welke maatregelen neemt de opleiding om te blijven verbeteren. Het doel daarbij is onder andere om de laatste ontwikkelingen in de markt en op het vakgebied te volgen en te incorporeren binnen de opleiding.”

CvB: “Met de accreditering en de hantering van het normenkader wordt beoogd de goede resultaten van de opleidingen te borgen. Het normenkader is opgezet op aangeven van de SVRO. Het betreft een eigen normenkader en niet het normenkader van de Nederlands Vlaamse Accreditatie Orgaan (NVAO). De NVAO accrediteert hogescholen en universiteiten in Nederland en België op wettelijke basis. De NVAO-accreditatie vindt eens in de vier jaar plaats. De UvA heeft ook een NVAO-toetsing afgelegd, hierdoor mogen zij aan geslaagden de mastertitel geven.

Wat wij verder belangrijk vinden is dat de opleidingen een visie hebben op (de ontwikkelingen in) het vakgebied van auditing en op welke manier deze visie vertaald is naar de inrichting van de opleiding. Kortom, wat doe je er als opleiding aan om voorop te blijven lopen? Daarbij is het goed dat

Cees van Buuren:
“In België en Duitsland hebben ze al een hoogleraar internal audit. Die zouden we in Nederland ook moeten hebben”



Giulio Ockels:

“De promotie van de opleiding is een uitdaging. De relevantie van de RO-titel mag meer worden uitgedragen”



nieuwe ontwikkelingen, zoals data-analytics, ook daadwerkelijk een plek krijgen binnen de opleidingen.

Als een opleiding de accreditatie niet haalt, dan moeten zij een verbeterplan opstellen. Indien doelen van het verbeterplan niet worden gerealiseerd, dan kan de SVRO uiteindelijk besluiten om de studenten van deze opleiding niet in te schrijven in het register.”

Wat is jullie opgevallen?

CvB: “Bij de accreditatie is niet zozeer gekeken naar de kwaliteit van de referaten. Bij een accreditatie door de NVAO wordt daar wel standaard naar gekeken. Dit gaat dan via een steekproef. De RO-accreditatie is meer gericht op het kwaliteitssysteem. Wat ons het meest is bijgebleven, is dat er bij de opleidingen sprake is van een sluitende PDCA-cyclus. Eigenlijk vormen de opleidingen in die zin een goed voorbeeld voor andere organisaties.”

Zijn er verbeterpunten?

GO: “Een verbeterpunt is het volgende: de toelatingseis voor de RO-opleiding is formeel een MSc- of MA-titel. Uitzonderingen zijn mogelijk, maar deze uitzonderingen worden niet helder uitgedragen door de opleidingen. Geïnteresseerden met een hbo-diploma zouden beter geïnformeerd kunnen worden over hun mogelijkheden en het traject dat zij moeten doorlopen om toch toegelaten te worden. Verder zijn wij wel erg te spreken over hoe de opleidingen aan het accreditatietraject hebben deelgenomen. De informatie die door de universiteiten is aangeleverd in het kader van het self assessment was erg goed. Daardoor liepen de interviews op locatie soepel en is het traject goed doorlopen. Alle gesprekspartners waren ook goed voorbereid op het interview.”

Kunnen jullie iets meer vertellen over het referentiekader?

GO: “Centraal staat de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de kwaliteit van de opleiding en hoe deze wordt gewaarborgd. Er is aandacht voor:

- de eindkwalificaties, dus dat het onderwijs aansluit bij het Nederlandse gedachtegoed over managementcontrol en het IIA-competentieraamwerk;
- op welke manier de opleidingen de ontwikkelingen in de buitenwereld en in het vakgebied in de gaten houden en hoe de opleidingen zorgen dat relevante ontwikkelingen meegenomen worden binnen de aangeboden vakgebieden;
- de kwaliteit van de mensen, waaronder de docenten;
- minimaal twee studie jaren (uitzondering RA en RE);
- de ontwikkeling van kennis en vaardigheden om in te spelen op de beroepspraktijk van de internal auditor (maar ook breder), de internal auditor moet dus breder leren kijken dan alleen het vakgebied;
- een adequaat systeem van toetsing/tentaminering, dus niet alleen schriftelijke tentamens, ook de aanwezigheid van feedback (evalueren);
- de aanwezigheid van voldoende faciliteiten.”

CvB: “Ik vind de onderdelen dat studenten de garantie over de continuïteit van de opleiding hebben en dat de opleiding over voldoende faciliteiten beschikt, eigenlijk een basisvoorwaarde. Die zijn qua criteria niet specifiek relevant voor de RO-opleiding. Wat ik belangrijk vind is of de opleiding een duidelijke visie heeft en of ze voldoende in staat is deze visie ook te incorporeren binnen de opleiding. Het hebben van de juiste docenten is daarbij belangrijk. Doet de wijze van toetsing recht aan het vakgebied en de opleiding? Dat zijn voor mij belangrijke elementen.”

Zien jullie een ontwikkeling in de opleidingen?

GO: “De Erasmus Universiteit (EUR) heeft een onderzoeksbureau ‘e-Bridges’. Dit onderzoeksbureau voert innovatief onderzoek uit. Hiermee loopt de EUR voorop in het vakgebied en kunnen ze gaan bepalen hoe de ontwikkelingen in auditland eruit gaan zien. De EUR is duidelijk met de toekomst aan de slag gegaan. Ze willen niet alleen de ontwikkelingen volgen, maar ook de ontwikkelingen mede-inzetten. Wat bij beide opleidingen goed gaat, is het oppakken van de uitkomsten van evaluaties. Daar wordt echt iets mee gedaan. Als didactische vaardigheden van docenten tegenvallen dan heeft dat ook consequenties. Dat vind ik sterk.”

Zijn er verschillen in de opleidingen?

CvB: “In de kern zijn er meer overeenkomsten dan verschillen. Verschillen zijn er meer op het gebied van accenten binnen de vakgebieden. We hebben goed gekeken naar de wijze waarop docenten worden geëvalueerd en hoe uitkomsten van evaluaties worden opgepakt. Dit gebeurt bij beide opleidingen. Bij beide opleidingen is de deskundigheid van de docenten aantoonbaar gebleken.”

Wat zijn de grootste uitdagingen voor de opleidingen?

GO: “De promotie van de opleiding is een uitdaging. De relevantie van de RO-titel mag meer worden uitgedragen. Hier zouden de opleidingen en de SVRO meer aan kunnen doen.”

CvB: “Je kunt ervoor zorgen dat de opleidingen meer gaan samenwerken. Het oprichten van een leerstoel internal audit kan een gezamenlijk initiatief zijn. In België en Duitsland hebben ze al een hoogleraar internal audit. Die zouden we in Nederland ook moeten hebben. Deze kan als verbindende schakel tussen beide opleidingen en de SVRO/IIA acteren. Dat is een mooi doel om naar toe te werken.” <<

Een andere kijk op blockchain

In Nederland wordt er naar schatting meer dan 16 miljard euro per jaar witgewassen en wereldwijd gaat het om bedragen die nog vele malen groter zijn. Een logisch gevolg is dat er steeds meer aandacht is voor het opsporen en voorkomen van witwassen en andere financiële criminaliteit. Een lastige klus, waarbij onder andere banken de nodige kritiek ontvingen op het onvoldoende opsporen en voorkomen van verdachte transacties.

Een groeiend probleem is het gebruik van op blockchain gebaseerde cryptovaluta waarmee anonieme transacties worden mogelijk gemaakt. Zo is bitcoin een populair betaalmiddel voor de handel in drugs en wapens op het darkweb. Dit is een van de redenen dat aanbieders van cryptobetaaldiensten, wisselkantoren en bewaarportemonnees in Nederland en Europa onder verscherpt toezicht komen te staan en aan strenge anti-witwasregels moeten voldoen.

Hoewel cryptovaluta bekend staan om hun anonieme karakter, is de onderliggende blockchain juist een technologie die voor veel transparantie kan zorgen. Bij een publieke blockchain zoals bitcoin, kan iedereen de volledige transactiehistorie inzien en downloaden. Op die manier is het mogelijk om alle transacties wereldwijd real-time te monitoren en te traceren. Iets wat in ons huidige gefragmenteerde financiële systeem niet mogelijk is. Stel je voor dat er een briefje van 50 euro in je portemonnee zit en dat je de transactiehistorie van dat briefje tot jaren terug kan inzien. Dat zou het opsporen van crimineel geld een stuk eenvoudiger maken.

Nieuwe startups zoals Chainalysis, Coinfirm en Ciphertrace hebben zich gespecialiseerd in het analyseren van transacties op publieke blockchains en helpen banken, toezichthouders en opsporingsinstanties met het in kaart brengen en traceren van geldstromen en verdachte transacties. Zo kon Chainalysis in 2019 al meer dan 1,4 miljard dollar aan verdachte bitcoins traceren die afkomstig waren van het darkweb of bijvoorbeeld verkregen waren met ransomware. Ook konden ze volgen waar de digitale munten naartoe gingen en op welke exchanges de bitcoins werden omgewisseld voor euro's of dollars. Op die manier zijn niet alleen transacties, maar ook exchanges en handelaren op te sporen die meewerken aan witwassen of die op zijn minst onvoldoende moeite doen om witwassen te voorkomen.

Politici en toezichthouders in Europa en de VS beginnen zich nu te realiseren dat blockchain met de juiste tools en

technieken juist een transparant financieel stelsel mogelijk maakt. Met een helicopterview kunnen alle verdachte geldstromen gevolgd worden. Dit is een van de redenen dat zes centrale banken, waaronder de Europese Centrale Bank, begin dit jaar een werkgroep startten om de toepassing van een op blockchain gebaseerde Central Bank Digital Currency (CBDC) te onderzoeken. De People's Bank of China blijkt achter de schermen al jaren onderzoek te verrichten naar een digitale Yuan. De op blockchain geïnspireerde Chinese digitale munt wordt waarschijnlijk in 2020 al gelanceerd.

Eerder werden blockchains en cryptovaluta gevreesd vanwege het mogelijk maken van anonieme transacties en criminele activiteiten. Maar een wereld waarin we massaal betalen met op blockchain gebaseerde digitale euro's of andere cryptovaluta, lijkt onvermijdelijk en dichterbij dan ooit. Dit zal het opsporen en tegengaan van witwassen sneller en effectiever maken. Er is immers niets zo anoniem en lastig te traceren als een briefje van 50 euro dat vrij door Europa kan reizen.



Dit artikel is de eerste in een reeks van vier, waarin *Audit Magazine* een andere kijk op blockchain onderzoekt. Auditors zullen in toenemende mate met blockchain en cryptovaluta te maken krijgen. Er zal een oordeel gevormd moeten worden over nieuwe processen, systemen en organisaties die met of op basis van blockchain werken. Een bijdrage van Jelte Coenraads, internal auditor bij ABN AMRO.

Virtuele medewerkers in control

Elk bedrijf is continu in beweging: om klanten goed te blijven bedienen, om de concurrentie te kunnen bijhouden en als non-profit organisatie om simpelweg aangesloten te blijven bij de maatschappij. IT-innovaties spelen in die beweging een belangrijke rol.

Een grote leverancier van robotics software geeft de volgende omschrijving: 'Robotic automation refers to a style of automation where a machine, or computer, mimics a human's action in completing rule-based tasks.' De afgelopen jaren is 'robotics' een van de innovatie buzzwoorden. Veel mensen denken bij robotics aan een fysieke robot. Echter, daar is bij robotic process automation (RPA) geen sprake van. Het is een IT-oplossing die menselijke handelingen binnen processen nabootst: een softwarerobot, ook wel virtuele medewerker genoemd.

Softwarelaag

Met RPA worden op vaste regels en procedures gebaseerde handelingen gerepliceerd door gebruik te maken van de computertechnieken screencraping, workflow-automation en optical character recognition. Organisaties kunnen met RPA verder digitaliseren zonder dat een aanpassing in bestaande IT-systemen nodig is. Er wordt als het ware een softwarelaag over de bestaande systemen heen gelegd. Onze nieuwsgierigheid is gewekt: welke risico's brengt RPA met zich mee? Wat is de impact ervan op onze interne risico- en controlactiviteiten? En op welke wijze zouden we de risico's kunnen beheersen en auditen? Dit artikel is geschreven om business, risk managers en auditors belangrijke kenmerken van softwarerobots mee te geven, maar bovenal de inzichten én conclusies van twee recente onderzoeken, uitgevoerd door de auteurs van dit artikel, te delen.

RPA en citizen developer

Zoals Steven Boekhoudt eind 2018 in zijn artikel over RPA en Cobit al aangeeft: 'De belangrijkste en meest vernieuwende eigenschap van RPA is dat het de business zelf in staat stelt om software (robots) te bouwen'. Het wordt gerealiseerd met RPA-software, een applicatie waarmee individuele robots door de business worden geconfigureerd op het graphical user interface (GUI)-niveau. Dit is een grafisch vormgegeven schil waarmee gebruikers en computer met elkaar kunnen communiceren. Hiermee ontstaat een nieuw type ontwikkelaar: de citizen developer die werkt met een no code-tool.

Het GUI-niveau is gelijk aan het zogenaamde presentation layer in de IT-stack (zie *figuur 1*). Bij traditionele business process management (BPM) software worden applicaties geschreven met software die werkt op het niveau van business logic layer en data access layer. BPM is het meest geschikt voor het ontwikkelen van omvangrijke waardecreërende processen die specialistische IT-kennis nodig hebben, zoals ERP- en customer relationship management (CRM) systemen. RPA-software daarentegen wordt vooral ingezet voor relatief eenvoudige automatisering die snel, goedkoop en flexibel te realiseren is.

Het bouwen op het presentation layer is de reden waarom softwarerobots geen impact hebben op onderliggende IT-systemen. Daarnaast is juist het bouwen door de business een belangrijk gegeven bij de vraag hoe softwarerobots in control zijn. Overigens stellen critici in de beschikbare literatuur dat RPA een gevolg is van slecht geautomatiseerde processen in het verleden. Daar kun je tegenover zetten dat organisaties met een lange IT-geschiedenis nu eenmaal vaker een omvangrijk en divers IT-landschap hebben waarin RPA toepasbaar is voor de vele tussenliggende handmatige taken. Met in het achterhoofd dat het van belang blijft om de inzet van softwarerobots bij elk BPM-initiatief te heroverwegen.

Waar toe te passen?

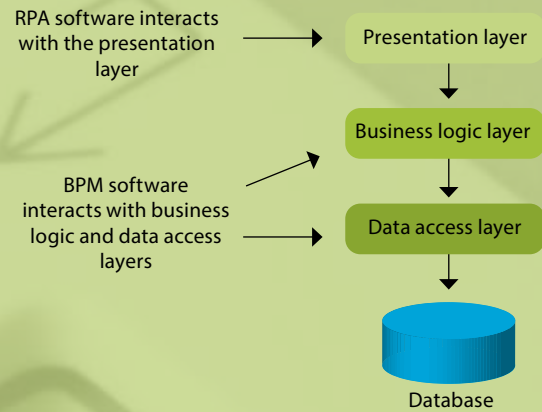
We hebben onderzocht welke kenmerken monitoringprocessen moeten bevatten om succesvol te kunnen zijn. Een succesvolle toepassing betekent hier dat robotisering bedrijven in staat stelt een snellere, betere service en consistentere waarde te leveren. In literatuur over RPA worden een aantal kenmerken voor processen beschreven. Deze zijn afgezet tegen de verschillende soorten monitoringwerkzaamheden die bij de meeste organisaties kunnen worden onderscheiden: filevorming (dossievorming: start controle en control dossier), uitvoering rule-based controles en uitvoering van controles met oordeelsvorming of professional judgement. Dit resulteerde in tabel 1, zodat een prioritering voor te robotiseren processen kan worden bepaald. De resultaten geven aan dat monitoringswerkzaamheden in de vorm van filevorming en de rule-based controles het meest in aanmerking komen.

Ervaringen met RPA

Naast de literatuurstudie zijn ervaringen met RPA in kaart gebracht door middel van het uitzetten van een vragenlijst onder financiële instellingen in Nederland. Het belangrijkste voordeel van RPA dat door leveranciers wordt geclaimd is dat repeterende handelingen goedkoper, sneller en beter worden uitgevoerd dan medewerkers dat kunnen. Daarmee is het in de basis een middel om kosten te verlagen, maar het is ook een manier om de concurrentiepositie te verstevigen. Uit de antwoorden blijkt dat de voordelen wisselend worden ervaren, en dat de tijd/fte-besparing die de commerciële partijen promoten niet altijd als het belangrijkste voordeel wordt gezien. De verbetering van de kwaliteit van de processen, enerzijds door het reduceren van handmatige handelingen en anderzijds door professionals meer in hun kracht te zetten, wordt als belangrijkste voordeel ervaren. Zonder twijfel wordt RPA als extra hulpmiddel gezien ter ondersteuning aan de processen met als doel een efficiëntere organisatie.

RPA nog beperkt ingezet

Uit de uitkomsten van de vragenlijsten komt het beeld naar voren dat eind 2018 nog maar een gering aantal softwarerobots 'live' waren. Dit is opvallend, omdat in alle literatuur



Figuur 1. Plaats RPA-software in IT-stack
(Willcocks L., Lacity M. and Craig A.: 'The IT Function and Robotic Process Automation', oktober 2015)

Kenmerken RPA	Monitoring: filevorming	Monitoring: oordeel	Monitoring: rules-based
Processen waar de medewerker de interface is	✓	✓	✓
Processen op niveau werk-instructie beschreven	✓	✓	✓
Hoge mate digitalisering (min. fysieke documentatie)	✓		✓
Stabiele systemen en applicaties	✓	✓	✓
Processen grotendeels met repeterende werkzaamheden	✓	✓	✓
Beslissingen op basis van business rules, geen oordeel	✓		✓
Proces dat significant volume heeft	✓	✓	✓

Tabel 1: Kenmerken monitoringsprocessen en RPA



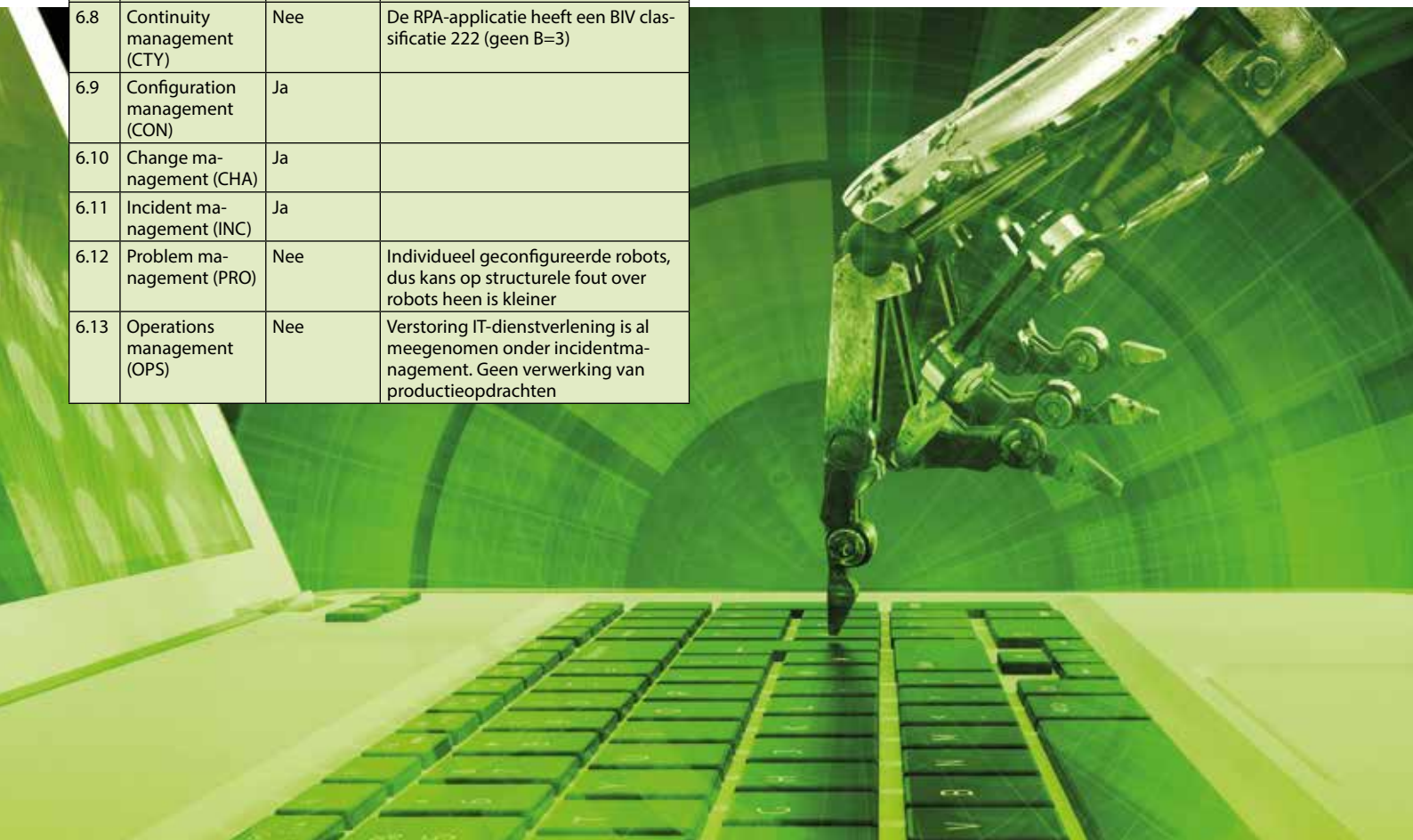
NOREA-referentie en onderwerp		Relevant voor control framework RPA (J/N)	Toelichting
Algemene IT-beheersmaatregelen met technische instellingen			
5.1	Zonering	Ja	
5.2	Redundantie	Nee	Meegenomen onder onderwerp 6.4 (periodieke toets op naleving technisch ontwerp met behulp van technische baseline)
5.3	Identificatie, authenticatie & autorisatie	Ja	Naamgevingsconventie is relevant, technische inrichting is meegenomen onder onderwerp 6.4
5.4	Logging	Ja	Bewaartermijn logging is relevant, technische inrichting is meegenomen onder onderwerp 6.4
5.5	Signalering	Nee	Meegenomen onder onderwerp 6.4 (continue monitoring)
Algemene IT-beheersmaatregelen in IT-beheerprocessen			
6.1	Generieke beheersingsaspecten beheerprocessen (GEN)	Ja	
6.2	Supply chain management (SCM)	Nee	De externe leverancier van de RPA-applicatie is nog geen strategische leverancier
6.3	Security management (SEC)	Nee	Diverse maatregelen uit andere tactische beheerprocessen al meegenomen. SEC is bij NOREA een overkoepelend beheerproces
6.4	Infrastructure management (INF)	Ja	Dit is inclusief de naleving van het technische ontwerp met betrekking tot Redundantie (5.2), Identificatie, authenticatie, autorisatie (5.3), Logging (5.4) en Signalering (5.5)
6.5	Access management (ACC)	Ja	
6.6	Capacity management (CAP)	Nee	Aantal software robots is nog niet heel groot en geen omvangrijke data verwerkende functies
6.7	Availability management (AVA)	Ja	
6.8	Continuity management (CTY)	Nee	De RPA-applicatie heeft een BIV classificatie 222 (geen B=3)
6.9	Configuration management (CON)	Ja	
6.10	Change management (CHA)	Ja	
6.11	Incident management (INC)	Ja	
6.12	Problem management (PRO)	Nee	Individueel geconfigureerde robots, dus kans op structurele fout over robots heen is kleiner
6.13	Operations management (OPS)	Nee	Verstoring IT-dienstverlening is al meegenomen onder incidentmanagement. Geen verwerking van productieopdrachten

wordt aangegeven dat de software vrij eenvoudig te configureren is en de kostendruk hoog is bij financiële instellingen. Onze verwachting is dan ook dat de aantallen de komende jaren een flinke stijging zullen doormaken. Ten aanzien van RPA worden ook een aantal belangrijke belemmeringen ervaren. Dit betreft bijvoorbeeld het ontbreken van de juiste kennis en ervaring in de werking en impact van robotics, evenals de beperkte interne ICT-capaciteit. Ook weerstand in de organisatie wordt als een belemmering genoemd. Het is duidelijk dat binnen elk bedrijf eerst scepsis heerst over RPA. De medewerkers beseffen dat de softwarerobots tijdwinst en daarmee fte-besparingen kunnen opleveren. Tegelijkertijd is de ervaring dat bij een duidelijke en open communicatie de scepsis snel verdwijnt.

Een praktijkcasus

Eind 2018 hebben we bij een financiële instelling in Nederland geïnventariseerd wat de softwarerobots in de praktijk nu eigenlijk doen. Dit is gedaan bij de businessunit Operations met backofficeprocessen en ondersteunende processen als het personele en salarisverwerkende proces. Het bleek dat ruim honderd softwarerobots live waren voor eenvoudige repeterende taken zoals het leggen van verbindingen tussen applicaties, maar ook voor het verwerken van niet-financiële mutaties, het bijhouden van workflowvoorraad, controleren en rapporteren (verzamenen van data)

Tabel 2. Inventarisatie van relevante onderwerpen uit NOREA-studierapport voor de praktijkcasus



en eenmalige grootschalige invoer van vaste gegevens in een productsysteem. De gebouwde softwarerobots waren daarbij nog niet complex, maar wel van (groeiend) belang qua aantal. Gezien het laatste is voor de interne risico- en controlactiviteiten een control framework ontwikkeld.

Een controlframework voor RPA

Dat de geïnventariseerde groep softwarerobots uit de praktijkcasus alleen eenvoudige repeterende taken uitvoert, is gebruikt bij het door ons ontwikkelde control framework. Een belangrijk deel van de interne beheersing draait om de RPA-applicatie met te beheersen IT-risico's. De functionele risico's zijn als lager ingeschat en spelen een ondergeschikte rol. Naast de IT-risico's zijn tevens een aantal specifieke RPA-risico's onderkend zoals de robot-identity (Deloitte in 2018 over BOT identity management: 'accesses systems like humans but operates as system ID') en compliance aan privacy wet- en regelgeving.

Voor de IT-risico's is een set beheersmaatregelen ontworpen, gericht op zowel de technische instellingen als de IT-beheerprocessen, waarbij gekozen is om deze te ontwerpen op basis van het IT-framework van NOREA (NOREA-studierapport *Algemene beheersing van IT-diensten*, maart 2015). Ook voor de specifieke risico's zijn maatregelen afgeleid uit het NOREA-framework. Het beheersen van softwarerobots heeft daarmee een grote parallel met het beheersen van traditionele software. In *tabel 2* zijn de onderwerpen uit het NOREA-model vermeld die zijn meegenomen in het ontwerpproces.

De uitgewerkte beheersmaatregelen zijn een mix van dagelijkse (monitoring)controls, periodieke controls uit te voeren door of namens het management en beheersmaatregelen met betrekking tot de initiële inrichting van RPA die bij een toets geclusterd kunnen worden.

Impact bouwen door business

Eén belangrijk aspect is nog niet meegenomen in het ontwerpproces: het gegeven dat de business bouwt. Daarmee verschuift de inrichting en uitvoering van beheersmaatregelen voor softwarerobots deels van de IT-afdeling naar de business. Deze verschuiving is geen probleem, zolang voor het bouwen van robots een kwaliteitsstandaard voor codering/configuratie en documentatie wordt opgelegd ten behoeve van onderhoud en flexibiliteit. Of bijvoorbeeld dat het monitoren van robots zoveel mogelijk centraal binnen de businessunit plaatsvindt, en indien mogelijk op basis van standaard IT-hulpmiddelen en processen.

Een goede samenwerking tussen business en de IT-afdeling is dus een sleutel tot succes. In de praktijkcasus is dit geregeld via een center of excellence binnen de businessunit waar ondersteunende IT-medewerkers, robotic engineers en specialisten op het gebied van de IT-infrastructuur en security werken. Voor het beantwoorden van de vraag of softwarerobots in control zijn, is het beoordelen van deze samenwerking tussen IT en business daarom van groot belang.

RPA is een IT-oplossing voor en door de business, maar let op: is de business capabel genoeg om alle IT-risico's te onderkennen en deze te beheersen?

Het blijft mensenwerk

RPA heeft veel kansen in organisaties met een omvangrijk en divers IT-landschap door de vele handmatige rule-based taken. Het is een IT-oplossing voor en door de business, maar let op: is de business capabel genoeg om alle IT-risico's te onderkennen en deze te beheersen? Is de IT-afdeling met haar standaardprocessen voldoende aangehaakt? Om te bouwen is de business niet meer afhankelijk van de IT-afdeling, maar softwarerobots zijn wel onderdeel van het IT-ecosysteem van een organisatie. Samenwerking tussen business en de IT-afdeling en het delen van elkaars kennis is cruciaal bij de inzet van virtuele medewerkers. Dat moet je organiseren, bijvoorbeeld door het inrichten van een center of excellence binnen de businessunit. Laat je niet geruststellen door de gedachte dat virtuele medewerkers alleen doen waarvoor ze geconfigureerd zijn. Het juist, volledig en veilig configureren en het monitoren is nog steeds mensenwerk. <<

Drs. Els Franken-Uppelschoten RA EMITA is internal auditor bij de pool IT Systems & Operations van Audit Rabobank. Specifieke aandachtsgebieden zijn betalingsverkeer en datamanagement.

Drs. Miranda Pirkovski RA EMITA is strategisch onderzoeker/-adviseur op het gebied van IT audit, innovatie & risk management bij de Algemene Rekenkamer.

Internal Audit Jaarafsluiting

Maandag 9 december 2019 vond bij AFAS software in Leusden de IIA Jaarafsluiting plaats. Bas van der Veldt, CEO bij AFAS, opende de bijeenkomst met prikkelende vragen, waaronder: "Hoe komt het dat mensen met macht niet meer leuk doen? De oplossing ligt in het hebben van contact! Dus mijn advies: auditors kom achter je scherm vandaan, focus niet alleen op cijfers en loop het pand in en stel vragen aan mensen!"



ALV

Na diverse presentaties en een feestelijke diploma-uitreiking vond de Algemene Ledenvergadering plaats. IIA sluit 2019 af met een positief resultaat en voor 2020 voorziet de vereniging een klein verlies. In 2020 wordt de contributie met 2,6% verhoogd. De ALV neemt afscheid van drie bestuursleden: Sytske Breedveld-Krans RA RO CIA CMRA, Willem van Loon RA CIA en Ronald Janssen RO. Drie nieuwe bestuursleden, Tommo Clason RO EMIA MBA, Patrick Beekhuizen RO RE CIA en Cuno de Witte RA RO EMIA CIA MBA stellen zich voor. Bestuurslid Linda Post RA RE CIA zal de rol van vicevoorzitter (voorheen Ronald Jansen) en penningmeester (voorheen Sytske Breedveld-Krans) op zich nemen.

<http://bit.ly/ALVdec2019>

Action Required to Access IIA CCMS system

Effective since 21 January 2020, all IIA Certification Candidate Management System (CCMS) users are required to validate their CCMS account using the primary email address on file. The launch of Single Sign On (SSO) allows CCMS users the ability to have one username and password to manage their access to The IIA global website, CCMS, and PearsonVUE exam scheduling system. Please follow the steps below to validate your CCMS account:

- Go to <https://www.theiaa.org/ccms>
- Use your CCMS email address
- A system-generated email will be sent to the email listed above. Click on the link within the email — this email is time sensitive
- Set password

If you encounter any issues validating your account, please complete the online help form: <https://ccmssso.theiaa.org/home/addticket>.

Innovatie in rapporteren

Tijdens de workshop 'Innovatie in rapporteren en communiceren' eind 2019 werden naast een aantal theoretische grondslagen, vijf concrete innovaties op dit gebied uit de praktijk gepresenteerd en do's en dont's besproken. De presentaties en het verslag zijn op de site te downloaden.

<http://bit.ly/InnoRapp2019>



Studenten lidmaatschap 'Progress through sharing'

Met ingang van 2020 krijgen studenten Internal Auditing een gratis lidmaatschap bij het IIA. Zo kun je laagdrempelig en voordelig ervaren wat wij en onze andere leden voor jou kunnen betekenen. Bovendien ben je als lid van IIA Nederland automatisch ook lid van IIA Global, het wereldwijde netwerk van internal auditors.

<http://bit.ly/StudentIIA>



Geslaagden gefeliciteerd!

Nieuwe RO's: Ruud Blaauw, Arjan Visser

Nieuwe CIA's: Oana-Nicoleta Stoica, Muriel Lont, Maria Rodriguez e/v Aerts, Daniël Petri

Persoonlijkheden, persoonlijkheidsstoornissen en gedrag in de board



De post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory sluiten we traditioneel af met de module Capita Selecta. Deze module heeft tot doel de studenten te informeren over de laatste ontwikkelingen in het vakgebied. Ook biedt de module de mogelijkheid een onderwerp verder uit te diepen.

Sturing en beheersing

Het afgelopen jaar verzorgde dr. Antoinette Rijsenbilt een college over persoonlijkheden, persoonlijkheidsstoornissen en gedrag in relatie tot de sturing en beheersing van een organisatie, en wat dit betekent voor de relatie tussen auditor en board. Mede gezien de goede evaluaties en enthousiaste reacties van de

studenten het afgelopen jaar zal zij ook dit jaar het college weer verzorgen.

Dr. Antoinette Rijsenbilt zal daarbij inzichten verwerken uit haar proefschrift *Narcisme; meting en impact*. Zij onderzoekt de invloed van de CEO op de interne organisatie en het bedrijfsresultaat. Een belangrijke indicator voor deze invloed is de mate van narcisme, dat wordt gekenmerkt door zucht naar macht en erkenning. Daarnaast zal een Harvard-case worden behandeld waar gedrag en cultuur in de board centraal staat.

Dit college, goed voor 3 PE-punten, vindt plaats op vrijdagmiddag 29 mei 2020 en staat ook open voor een beperkt aantal alumni en belangstellenden. Aanmelding kan via www.esaa.nl of esaa-auditing@ese.eur.nl

Symposium Auditors adviseren – 26 juni 2020

Jaarlijks sluiten we het collegejaar af met een symposium. Voor dit symposium zijn ook alumni en overige belangstellenden uitgenodigd. Prof.dr. Mark van Twist is dagvoorzitter. Meer informatie op www.esaa.nl.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Back to the future

Op 11 december jl. organiseerde het RO-alumninetwerk in samenwerking met KPMG een internal auditconferentie met als thema 'Back to the future'. Sprekers waren onder andere prof.dr. Mark van Twist (EUR) en prof. Edo Roos Lindgreen (ABS) die de internal auditopleidingen in Nederland vertegenwoordigen.



Sprekers die ons hebben meegenomen naar de toekomst van internal audit vanuit de perspectieven van data science, soft controls en finance: prof. Rob Fijneman (TIAS), prof. Muel Kaptein (EUR) en prof. Frank Verbeeten (UvA). John Bendermacher gaf een presentatie over hoe het allemaal begon met internal audit in Nederland en prof. Sander Klous (UvA) nam ons mee in hoe we artificial intelligence (AI) en algoritmen kunnen auditen.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding. U kunt ook contact opnemen per mail: emia@uva.nl of per telefoon: 020-5254020.

Quota

De laatste jaren valt mij wat op: we hebben regels, steeds meer regels. We moeten continu iets, we mogen steeds minder zelf bepalen. Van verplichte sleutelfuncties bij verzekeraars en pensioenfondsen tot aan de verplichte internal auditfunctie bij beursfondsen. Maar daar blijft het niet bij. Als we het hebben over beursfondsen krijgen we nu ook weer een nieuwe regel erbij: een vrouwenquotum voor bestuursfuncties. Blijkbaar zijn deze organisaties niet zelf in staat voldoende diversiteit in de top te effectueren. Of het met een goed verhaal te verkopen.

Wat ik mij dan afvraag is of deze organisaties echt niet in staat zijn om – in dit geval – diversiteit vorm te geven, of dat ze gewoon onvoldoende overtuigd of gemotiveerd zijn. Tot voor kort hanteerde Nederland een sterk principles based Rijnlands model om vooral in de geest van het doel de regels uit te werken, met ‘pas toe of leg uit’, en met meer aandacht voor de intrinsieke motivatie om deze regels te implementeren. Met quota vervallen we nu in het Angelsaksische rules-based denken. Als je het vinkje maar zet, is het blijkbaar goed genoeg.

Los dus van of het bedoelde quotum goed en ambitieus genoeg is, is de aanpak in mijn ogen vooral niet goed. Als je het bekijkt vanuit de SPROA-methodiek wordt de oplossing opnieuw gezocht in de P: het (proberen) aanpakken van het probleem zonder te kijken naar de O, de oorzaken van het probleem. Het wordt op deze manier dus niet bij de wortel aangepakt (hoe komt het nu dat bepaalde beursfondsen een masculien bestuur hebben?), maar er wordt slechts een symptoom bestreden. Als we het onderwerp blijkbaar te lastig vinden, stellen we een quotum. U kunt vast wel raden wat hier de effectiviteit én houdbaarheid van is.

Waarom dus niet de oorzaken aanpakken, werken aan de overtuiging en de motivatie? Waarom niet kijken naar mogelijke uitzonderingen? Waarom niet organisaties en hun bestuurders via andere wegen beïnvloeden, stimuleren en belonen? Organisaties en hun bestuurders zijn prima op velerlei manieren te motiveren om te veranderen. Waarom lukt het bijvoorbeeld wel vrouwelijke ministers van Defensie te krijgen, een van oorsprong typisch mannenbolwerk? Waarom niet ‘naming and shaming’ op dit onderwerp? Organisaties hebben hun aandeelhouders, klanten en medewerkers dan wat uit te leggen, ze lopen een écht risico als ze niet veranderen of dat niet goed kunnen onderbouwen. Denk eens aan de opmars van meer duurzame beleggingen en de grote rol die pensioenfondsen daarbij spelen. Of aan de campagnes van Wakker Dier om de plofkip uit de supermarkten te bannen.

Eerder heb ik al eens betoogd dat we onze toegevoegde waarde als internal auditors blijvend moeten bewijzen. We moeten kijken met welke werkwijze en flexibiliteit wij onze organisaties verder kunnen helpen. Met quota en verplichtingen moeten we eigenlijk helemaal niet blij zijn. Tenzij het een weerslag is van wat de business wil en waardevol acht. Anders verworden we tot het verplichte vinkje. Liever zie ik het volgende: niet omdat het moet, maar omdat het kan.

Laszlo Nagy adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van risk, control en internal audit. Hij is director Business Risk Services bij adviesbureau Improven en voormalig hoofdredacteur van *Audit Magazine*.





Building a better
working world

Tax integrity is a public matter

Financial institutions need to take action. Want to know how to link tax integrity to your current CDD and AML processes?

Contact us at: ey.nl/fincrime

Bram van Sunder

Bram.van.sunder@nl.ey.com
+31 6 21 25 27 64

Fouad Hammani

Fouad.hammani@nl.ey.com
+31 6 15 20 55 98

Bent u voorbereid op de bedrijfsrisico's van klimaatverandering?

De effecten van klimaatverandering zijn meer dan eens zichtbaar. We zien de impact van extreme weersituaties en de energietransitie dagelijks op het nieuws.

Bent u er als internal auditor klaar voor? Heeft u als internal auditor goed zicht op de fysieke en transitie-risico's die klimaatverandering met zich meebrengt?

KPMG helpt verschillende organisaties om klimaatrisico's en de beheersing van de gevolgen voor de business te analyseren. De internal auditor kan op dit gebied ook waarde toevoegen. Nu en in de toekomst.

Meer weten?

Arjan de Draaijer
+31 20 656 7943
dedraaijer.arjan@kpmg.nl

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

kpmg.nl

