

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 1 2021 JAARGANG 20



Een **audit** naar de **lobby** van een **gemeente**

**Never
waste
a good
crisis**

2020:
een *bijzonder* crisis-
en continuïteitsjaar



Onafhankelijkheid
te *midden* van
politieke hectiek





Internal Audit Quality Assessment

veel ervaring

veel toegevoegde waarde

assessments op afstand mogelijk



The Advantage of Risk

Robert Bogtstra
Partner
+31 651267651
r.bogtstra@fsvriskadvisory.nl

www.fsvriskadvisory.nl

COLOFON

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

Bijdragen kunnen worden gemaild naar auditmagazine@iia.nl

Redactie

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)
Naeem Arif EMIA RO
Drs. Bram Bouwman RO
Femke Dik MSc
Sander Diks CIA
Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Bas de Jong MSc RA
Sierd Stapersma EMIA EMITA
Fong-Chi Wai MSc RO
Raymond Wondergem MSc RO



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

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



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
svro@iia.nl, www.iia.nl

Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

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

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Verloop drukkerij, Alblasterdam

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. Leden woonachtig in het buitenland en niet-leden verwijzen wij naar ons online magazine op www.auditmagazine.nl.

Audit Magazine verschijnt twee maal per jaar.

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

Audit Magazine: nu ook online

Op 1 maart 2021 lanceerden we onze vernieuwde website www.auditmagazine.nl. Op dit online platform zijn sindsdien alle nieuwe artikelen, interviews en columns te vinden. Uit de eerste cijfers blijkt dat u de site goed weet te vinden. En dat vinden we als redactie natuurlijk geweldig! Want hierdoor slagen we erin om online interessante en relevante content te delen met de internal audit community. Mocht u de site nog niet hebben bezocht, doe dat dan vooral binnenkort eens. Laat ook weten wat u ervan vindt. Dat kan bijvoorbeeld door te reageren op een bijdrage op de site of door ons te mailen op auditmagazine@iia.nl.

In 2021 brengen we ook twee gedrukte nummers van *Audit Magazine* uit. Het eerste nummer ligt nu voor u! Hierin hebben we de beste en meest gelezen bijdragen opgenomen die de afgelopen twee kwartalen op de site zijn verschenen. Zoals u van ons gewend bent, staat ieder kwartaal een thema centraal. Voor de eerste twee kwartalen van dit jaar waren dit: business continuity management en food. Deze thema's vormen dan ook de rode draad van dit rijkkelijk gevulde nummer.

Zo geven Alliander en NS een kijkje in hun crisismanagementorganisatie en beantwoordt CAE Larry Herzog Butler de vraag of Delivery Hero nu een tech- of een foodbedrijf is. Benieuwd hoe het is om als CPB-boegbeeld te starten in coronatijd? Lees dan het interview met Pieter Hasekamp, directeur van het Centraal Planbureau én lid van de raad van advies van het IIA.

Sinds 2021 versterken Femke Dik en Fong-Chi Wai de redactie van *Audit Magazine*. Zij stellen zich verderop in dit nummer aan u voor. Hans Bank en Jip Olieroock hebben de redactie verlaten. Daarnaast verruilde Paul van der Zwan de redactie voor het bestuur van het IIA. Hans, Jip en Paul: dank voor jullie inzet!

Wij wensen u veel leesplezier. Op papier én online op www.auditmagazine.nl!

De redactie van *Audit Magazine*





Onafhankelijkheid te midden van politieke hectiek

Directeur Pieter Hasekamp over de onafhankelijkheid van het Centraal Planbureau. “Uiteraard begint de onafhankelijkheid bij onze medewerkers zelf. Zij dienen zonder last of ruggenspraak hun werk te doen.” **Pag. 6**

Een audit naar de lobby van een gemeente

Een lobby is een belangrijk proces binnen een gemeente. Hoe audit je zo iets? Daarvoor is een normenkader nodig, en dat wordt in dit artikel gepresenteerd. **Pag. 22**

Gezonde en duurzame voedselkeuze

Een gezonde kantine op scholen. Het stimuleren van borstvoeding. Minder verspilling van voedsel. De missie van het Voedingscentrum is “consumenten informeren over een gezonde, veilige en duurzame voedselkeuze”, aldus Jelle Jager, manager Bedrijfsvoering. **Pag. 14**



2020: een bijzonder crisis- en continuïteitsjaar

De impact van een crisis is groot. Dat merken we nu wel. In dit artikel concrete tips over hoe auditors een actieve bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de veerkracht en weerbaarheid van de organisatie. **Pag. 18**

Never waste a good crisis

Alle huishoudens en bedrijven in Nederland moeten 24/7 kunnen beschikken over energie. Crisismanager Energie Maaïke Aansorgh vertelt hoe Alliander dit waarborgt. **Pag. 26**

Toezicht op de toezichthouder

Berniek Bruinsma en Bert Pruijn van de Nederlandse voedsel en Warenautoriteit over het brede werkveld en de taken. Van voedsel- en productveiligheid, dierenwelzijn tot antibioticagebruik bij productiedieren en het slachtproces. **Pag. 32**



Samenwerking tussen de three lines

In 2020 werd de position paper over het nieuwe three lines model gepubliceerd. Peter Hartog (IIA Nederland) over het waarom van een nieuw model en de veranderingen ten opzichte van het oude model. **Pag. 36**

“Je moet niet meteen een te grote broek aantrekken”

Dat zegt Michel Vlak, manager Internal Audit en Risk bij het Erasmus Medisch Centrum Rotterdam. Hoe geeft een ziekenhuis invulling aan crisismanagement? **Pag. 42**



Hoe bereid je je voor op een crisis?

Wat is crisismanagement precies? Is dat iets anders dan business continuity management? En wat is het doel van een crisisoefening? Marcia van Hulten (NS), over crisis en alles wat daarbij komt kijken. **Pag. 48**



“We audit wat matters”

In ongeveer vijftig landen en in meer dan zevenhonderd steden wereldwijd bezorgt Delivery Hero maaltijden aan huis. Larry Herzog Butler, CAE – over wat hem triggert om iedere morgen op te staan. **Pag. 60**



Vertrouwen in AI: een aanpak

Data data data. We produceren en verzamelen er steeds meer van. Artificial intelligence krijgt dan ook meer en meer invloed op de besluitvorming. Om hierin vertrouwen te houden is controle op de werking van intelligente algoritmes essentieel. **Pag. 68**



Van één instrument naar dirigent

Het is redelijk zeldzaam dat een internal auditor doordroomt naar een bestuursfunctie. Dat lukte Gerard van Olphen – inmiddels bestuursvoorzitter van pensioenuitvoeringsorganisatie APG – wel. **Pag. 52**

Invest in yourself en have fun!

Pater familias van IIA Nederland Hans Nieuwlands ging onlangs met pensioen. Een afscheidsinterview. **Pag. 56**

Rubrieken

- 13** Van het bestuur
- 40** Pas op de plaats
- 51** Column Michael Tophoff
- 55** Even voorstellen...
- 59** Column Leen Paape
- 64** De afgestudeerde: Niels Smit
- 72** Verenigingsnieuws
- 73** Nieuws van de universiteiten
- 74** Column Ronald Jansen

Onafhankelijkheid te *midden* van politieke hectiek

Pieter Hasekamp is sinds maart 2021 directeur van het Centraal Planbureau (CPB). Hoe is het om als CPB-boegbeeld te starten in coronatijd? Hoe borg je de onafhankelijkheid? En wat is de rol van Hasekamp in de raad van advies van het IIA? Voor auditors en niet-auditors een boeiend verhaal.



Wat doet het CPB?

“We zijn een economisch onderzoeksinstituut en maken economische analyses, onder andere op het gebied van onderwijs, zorg, arbeidsmarkt en digitalisering. Deze analyses ondersteunen de overheid bij het nemen van beleidsbeslissingen. Tevens maken we ramingen die de basis vormen voor de Rijksbegroting en andere beleidsplannen. En we geven inzicht aan de politiek over de gevolgen van economisch beleid. Daarbij maken we diverse doorrekeningen voor de regering. In verkiezingstijd rekenen we de budgettaire en economische effecten door van de verkiezingsprogramma's van verschillende politieke partijen. We bestaan al 75 jaar.”

Hoe borgt het CPB haar onafhankelijkheid?

“Een waarborg voor onze onafhankelijkheid zit allereerst in onze wettelijke positie. Er is in de wet een Aanwijzing opgenomen voor planbureaus dat ze onafhankelijk van de politiek hun taak dienen uit te voeren. Daarnaast hebben we ook een onafhankelijk extern adviesorgaan, de Centrale Plancommissie (CPC), die onze kwaliteit en onafhankelijkheid toetst. Transparantie is ook belangrijk voor onafhankelijkheid. Dit betekent dat al onze rapporten na een vastgestelde termijn openbaar worden gemaakt en daar wordt niet van afgeweken. De enige uitzondering hierop is hetgeen we doen

het onderwijsbeleid. En nu de beoordeling van de voorstellen van het Nationaal Groeifonds. Daarnaast moet er in ons werkplan ruimte zijn voor vraaggestuurd onderzoek. Er komen diverse vragen vanuit de ministeries en de Tweede Kamer.”

Hoe komt het CPB tot de thema's in het plan?

“Enerzijds krijgen we dus vragen van overheidspartijen. Zo voeren we voor het ministerie van Onderwijs een meerjarig onderzoeksprogramma uit. Anderzijds bepalen we onze thema's door hetgeen we zelf belangrijk vinden. Input voor ons zijn ontwikkelingen in de wetenschap en de maatschappij. Zo onderzoeken we de gevolgen van de ontwikkelingen in het minimumloon voor de werkgelegenheid. Daarnaast voeren we onderzoek uit naar hoe het beleidsinstrumenta-

“Transparantie is belangrijk voor onafhankelijkheid. Al onze rapporten worden na een vastgestelde termijn openbaar gemaakt en daar wordt niet van afgeweken”

voor politieke partijen. Deze maken we alleen openbaar als de betreffende partij dat wil. De onderzoeken die we doen voor opdrachtgevers worden voor publicatie gedeeld, maar uiteindelijk beslist het CPB over de publicatie.”

Hoe belangrijk is de medewerker hierin?

“Uiteraard begint de onafhankelijkheid bij onze medewerkers zelf. Zij dienen zonder last of ruggenspraak hun werk te doen. Deze onafhankelijkheid zit diep in de vezels. Als ik eerlijk ben, zit onafhankelijkheid niet alleen in wetten en regels. Onafhankelijkheid en positie worden bepaald door hoe je werkt. Je kunt nog zoveel in de wet opschrijven, maar hoe mensen tegen je aankijken is veel bepalender voor hoe je je rol onafhankelijk kunt invullen. Zo was de centrale bank van een niet nader te noemen land volgens de wet uiterst onafhankelijk, maar in de praktijk was het een lege huls.”

Hoe worden onderzoeken vastgesteld?

“We stellen jaarlijks zelf een werkplan op en de ministerraad neemt er kennis van. Uiteindelijk stellen wij zelf het plan vast. We hebben de vaste ramingen die we elk jaar doen ten aanzien van de ontwikkeling van de economie. Deze doen we vier keer per jaar; waaronder de Macro Economische Verkenning (MEV) die op Prinsjesdag verschijnt en het Centraal Economisch Plan dat in maart het licht ziet. Daarnaast voeren we economisch onderzoek uit naar beleid, zoals de economische gevolgen van het klimaatbeleid of van

rium om CO₂-uitstoot te reguleren uitpakt op de economie. Met betrekking tot het thema milieu en klimaat werken we samen met het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) die het technische deel van het onderzoek uitvoeren. Zaken als stikstofontwikkelingen liggen bij hen. Ik kan mij indenken dat we in de toekomst naar zaken als verticale landbouw en circulaire economie gaan kijken, al dan niet samen met het PBL.”

Is de grens met advisering makkelijk te trekken?

“Het CPB heeft geen eigen politieke beleidsagenda. Wat we doen is aangeven welke kansrijke instrumenten er zijn om bijvoorbeeld voorgesteld armoedebeleid of belastingbeleid uit te voeren. Dus als de politiek bepaalde doelen formuleert, kunnen wij aangeven welke instrumenten daarvoor het

Over...

Pieter Hasekamp studeerde algemene economie en promoveerde aan het European University Institute in Florence. Voor het CPB werkte hij onder andere bij Zorgverzekeraars Nederland, het ministerie van Financiën en VWS.



meest effectief zijn. De politiek maakt zelf de keuzen welke instrumenten zij wenst in te zetten.”

Hoe wordt de onderzoekskwaliteit geborgd?

“Er zijn meerdere lagen van kwaliteitsborging. Allereerst is er een interne borging. We werken behoorlijk geprotocolleerd en gestructureerd met een projectopzet dat intern wordt besproken voor het verder wordt uitgewerkt. Zo'n projectopzet wordt niet per se besproken met de opdrachtgever als het gaat om een vraaggestuurd onderzoek. Het is onze eigen verantwoordelijkheid om op een goede wijze uitvoering te geven aan een onderzoek. We geven wel terug welke vragen met het onderzoek beantwoord gaan worden en passen daarmee hoor en wederhoor toe.”

Kijken er ook nog externe partijen mee?

“We hebben partners in de wetenschap die meekijken naar de resultaten van onze individuele onderzoeken. Zij fungeren daarmee als referent. Op systeemniveau hebben we de CPC en is er een externe evaluatiecommissie die onze maatschappelijke impact en kwaliteit toetst. Ten slotte hebben we ook een wetenschappelijke integriteitscommissie die, als er discussie mocht zijn, een uitspraak kan doen.”

Hoe gaat het CPB om met kritiek op wetenschap en de twijfel aan feiten?

“In de eerste plaats door eerlijk te zijn over wat we wel en niet doen en kunnen. De modellen die we gebruiken, worden gedocumenteerd en beschikbaar gesteld. Hiermee staan we open voor externe beoordeling van de door ons gebruikte modellen. Daarnaast leggen we zo goed mogelijk uit hoe een raming tot stand komt, en zijn we zo transparant mogelijk over de tekortkomingen in de modellen. Een voorbeeld is de kritiek dat wij het effect op de economische groei van

investeringen in onderwijs en innovatie niet kunnen berekenen met onze modellen. Dat is ook zo. Daar zijn we transparant over. En tegelijkertijd vind ik dat het nog wel meevalt met de discussie over de wetenschap. De politieke partijen laten op grote schaal hun programma doorrekenen en de regering neemt onze ramingen over.”

Hoe gaan jullie om met onzekerheid?

“Met corona is er veel onzekerheid over de economische ontwikkeling op de korte termijn. We houden hier rekening mee door meerdere scenario's toe te passen, de modellen hebben we echter niet aangepast. We kijken met name naar de parameters die ingevoerd worden in een model en hoe houdbaar deze zijn. In de modelinput variëren we met verschillende scenario's. Een ander voorbeeld is de Brexit. We maken veronderstellingen wat het akkoord doet met de internationale handel en verwerken dit in de parameters van onze modellen.”

Werkt het CPB internationaal samen?

“Binnen Europa is een netwerk van Europese planbureaus waar we veel contact mee hebben. Het CPB heeft daarin wel een unieke positie. We zijn de oudste en het grootste planbureau. In navolging van de totstandkoming van de Europese Unie is, naar het voorbeeld van het CPB, in alle Europese landen een onafhankelijk instituut voor begrotingsbeleid opgezet. We bespreken onderling bijvoorbeeld hoe de effecten van corona meegenomen moeten worden in de ramingen. Buiten Europa is er ook contact, maar dat is meer in



Op zoek naar “food for thought” over Internal Audit?

Registreer je voor onze
Next Gen Internal Audit webinars.

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal.

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



Neem contact met ons
op via +31.20.346.0400
of via contact@protiviti.nl

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

protiviti®

ad-hocverband. Zo hebben we contact met het OECD en het IMF. Over het doorrekenen van verkiezingsprogramma's zijn er contacten geweest met Australië en Canada."

Hoe groot is het CPB eigenlijk?

"Bij het CPB werken circa 125 medewerkers. Zo'n 100 medewerkers als wetenschappelijk medewerker en 25 in de ondersteuning. Daarmee zijn we in Europa groot, maar in Nederland valt het eigenlijk wel mee. Zo is het PBL bijna twee keer zo groot."

Wat is het effect van corona op het CPB?

"Dat zou je wellicht niet aan mij moeten vragen, want ik ken het CPB niet anders dan in coronatijd. Maar ik denk dat het effect niet anders is dan bij andere organisaties. We werken in de cloud, dus alle economische ramingen kunnen we vanuit huis doen. Vragen die bij ons spelen zijn onder andere: hoe bereik je elkaar? Alles gaat digitaal, zo hebben we een digitale koffiepauze en digitale directieterugkoppeling. Voor veel dingen gaat het eigenlijk best goed. Het is lastiger als het gaat om creativiteit, inspiratie en innovatie. En tegelijkertijd is ook een conclusie dat het nu ook heel makkelijk is geworden om een internationaal seminar te organiseren. Dat voordeel is er ook. Een spreker hoeft niet meer ingevlogen te worden en te overnachten in een hotel. Daarnaast hebben we door corona ook ons werkprogramma omgegooid en coronapublicaties uitgebracht, zoals het effect van corona op het onderwijs en de economie."

Wat hebt u verteld tijdens de recente RO masterclass van het IIA?

"Daar heb ik gesproken over de stip op de horizon. Met name heb ik stilgestaan bij wat ons nu is overkomen en hoe nu verder. Wat zijn onze verwachtingen voor de korte en middellange termijn? Wat weten we wel en wat weten we (nog) niet? We hebben economische groei misgelopen die we niet meer gaan inhalen. Er zijn mensen in de problemen gekomen en er komen nog meer mensen in de problemen. De nadreun moet echt nog komen."

Hebt u ook nog over specifieke sectoren gesproken?

"Ja, bijvoorbeeld over wat de gevolgen zijn van het thuiswerken. In bepaalde sectoren zoals de financiële sector en de overheid zal het thuiswerken structureel blijven. Wat zullen daardoor de gevolgen zijn voor de kantorenmarkt, de binnensteden, het online shoppen? Er is nog veel onzeker. Zoals de effecten voor de internationale handel. Moeten we rekening houden met kortere en meer lokale supply chains, of door digitalisering juist met meer internationale dienstverlening? Gelukkig is er wel een duidelijk lichtpunt, we hebben vaccins. De maatschappij gaat op een gegeven moment weer open. Maar de vraag die nog onbeantwoord is, is of corona bij ons blijft en structureel de maatschappij blijft beïnvloeden, of dat het virus verdwijnt."

Houdt het CPB modelmatig ook rekening met een pandemie?

"Er is in 2006 een scenario uitgewerkt door De Nederlandsche Bank (DNB) waarbij de impact van een pandemie werd geraamd. Maar dan blijkt toch dat de werkelijkheid weer anders is dan eerder voorzien. Bij de Spaanse griep betrof het bijvoorbeeld veel jongeren. Terwijl we nu



zien dat met name ouderen worden getroffen, waarbij uit voorzorg de economie en de samenleving stil worden gelegd. Bij het DNB-scenario ging men uit van massale ziekte en daardoor arbeidsuitval. Ook die arbeidsuitval is nu anders verlopen."

Wat doet u voor de raad van advies van het IIA?

"Ik ben daar nu ruim een jaar lid van. Ik werd door het IIA gevraagd toen ik nog bij het ministerie van Financiën werkte. Uiteindelijk kreeg het IIA iemand anders, namelijk de directeur van het CPB. Eerlijkheidshalve zijn mijn ervaringen beperkt. Ik heb nu één vergadering meegemaakt. De rol van de raad van advies is om vanuit de maatschappij (overheid, wetenschap, bedrijfsleven) mee te denken en te adviseren over de rol van internal audit. Dat kan heel breed zijn. Onderwerpen waarover we spreken kunnen aangedragen worden door het IIA, maar we kunnen zelf ook onderwerpen en adviezen aandragen."

Wat zijn uw ervaringen met internal audit?

"Internal audit heeft een interessante rol in een organisatie. Ik heb vanuit het ministerie van Financiën ervaring met de Auditdienst Rijk (ADR). Ik was positief verrast dat de ADR ook kijkt naar de cultuur in een organisatie. Mijn ervaring is dat hun onderzoeken degelijk zijn. Maar tegelijk kan de afstand tussen beleid en auditor groot zijn, en kan er sprake zijn van twee werelden die moeite hebben om elkaar te verstaan. Dat vraagt inzet van beide kanten. In de praktijk worden die gesprekken ook goed gevoerd." <<

Lees Audit Magazine nu ook online!

Ga naar www.auditmagazine.nl

AUDIT
MAGAZINE



Photo by rawpixel on Unsplash

PROGRESS THROUGH SHARING

Internal auditor,

Ben jij al lid van het Instituut van Internal Auditors?

Dé beroepsvereniging die jou verder brengt!



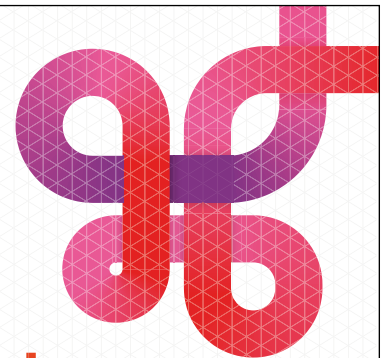
- Diverse kortingen op trainingen & certificering
- Groot aanbod vaktechnische publicaties
- Diverse tools voor assessment en benchmarking

**MELD JE VANDAAG
NOG AAN ALS NIEUW LID**

www.iaa.nl/ledenservice/nieuw-lidmaatschap

 **Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

celonis



**Volledig
data-gedreven
audit?**

**Ontdek intelligent
business cloud**

100% Volledig transparante bedrijfsprocessen

37% Hogere snelheid in auditproces

30% Hogere efficiëntie in auditproces



Nieuwe ontwikkelingen

Als bestuur hebben we twee keer per jaar overleg met onze raad van advies. De rol van de raad van advies is om het bestuur gevraagd (en ongevraagd) te adviseren over bijvoorbeeld de strategie van het IIA. Het startpunt van onze strategie is de missie, zoals omschreven in de statuten van de vereniging: 'Het ontwikkelen en promoten van het vak 'internal audit' en het ondersteunen van belanghebbenden, zoals internal auditors, management en raad van commissarissen bij een succesvolle invulling van de internal auditfunctie'.

Daarnaast heeft IIA Global een strategisch plan uitgebracht voor de periode 2019- 2023 met twee doelstellingen: het IIA is in 2024 de primaire informatiebron voor het vak van internal audit en vanaf 2030 worden internal auditprofessionals beschouwd als onmisbaar voor effectief bestuur, risk management en beheersing.

Een suggestie van de raad van advies is om bijvoorbeeld de rol van de internal auditfunctie te onderzoeken door het analyseren van recente incidenten. Waren de tekortkomingen in de interne beheersing reeds door internal audit gesignaleerd en, zo ja, in hoeverre zijn de tekortkomingen tijdig opgepakt? Als IIA kunnen we leren van deze incidenten en hiermee nader bepalen welke rol het IIA kan spelen in de discussies rondom corporate governance.

Een ander aandachtspunt van de raad van advies is dat niet alle organisaties

een internal auditafdeling hebben. Argumenten zijn dat de kosten voor een internal auditafdeling te hoog zouden zijn, dat het moeilijk is om internal auditors te vinden dan wel dat organisaties niet weten waar te beginnen. Organisaties die wel voor een internal auditafdeling hebben gekozen zouden bijvoorbeeld een ambassadeurfunctie kunnen vervullen bij het promoten van het vakgebied. Ook het IIA biedt nieuwe hoofden Audit ondersteuning, onder meer door het geven van een starterstraining of door het gebruik van de IIA-benchmark tool bij het opstarten van een nieuwe afdeling.

Environmental, social and governance (ESG) is in dit kader een heel actueel onderwerp. Wat is de rol van internal auditors bij dit thema? Internal audit kan een kritische spiegel zijn. Wat wordt er op dit punt beloofd aan de stakeholders en wat wordt waargemaakt? Wat wordt er gerapporteerd? En, in hoeverre zijn dergelijke rapportages betrouwbaar? Internal audit kan de organisatie ondersteunen bij het verbeteren van awareness met betrekking tot ESG. Daar begint het mee. Tegelijkertijd zal een internal auditfunctie zich bewust moeten zijn van haar beperkingen als het gaat om relevante deskundigheid. Waar nodig zal een beroep gedaan moeten worden op specialisten.

Het IIA-bestuur blijft streven naar innovatie van ons mooie vak. Daarom hebben we voor 2021 een zestal

beleidsspeerpunten gedefinieerd. Als eerste: de impact van COVID-19 op de internal auditfunctie. Het tweede speerpunt is benchmarking. Naast de kwalitatieve benchmark 'het Internal Audit Ambition Model' is er een kwantitatieve benchmark, de scorecard, ontwikkeld ter bevordering van de professionaliteit van de beroepsgroep. Beide maken onderdeel uit van de Benchmark Place.

De succesvolle voortzetting van het Innovatieplatform is het derde speerpunt. Het vierde punt betreft vaktechnische publicaties. Dit jaar is onder meer Audit Magazine Online gelanceerd om ook online de beroepsgroep te bereiken met vakinhoudelijke artikelen, interviews en columns. Verder willen we de contacten met de commissarissen versterken, onder meer door specifieke publicaties en het jaarlijkse Commissarissensymposium. Ten slotte zijn we aan het experimenteren met meer innovatieve technologieën, waardoor er een meer gevarieerd aanbod kan worden geboden aan de leden, bijvoorbeeld via e-learning en podcasts.



Linda Post is voorzitter van IIA Nederland



FOOD

Tekst

Naeem Arif EMIA RO
Drs. Margot Hovestad R
Het Voedingscentrum

Beeld



Gezonde *en* duurzame voedselkeuze

Na een aantal pogingen verschijnt manager Bedrijfsvoering bij het Voedingscentrum Jelle Jager via Teams in beeld. *Audit Magazine* sprak met hem over de taken, de financiering en het in control zijn van het Voedingscentrum.

Wanneer is het Voedingscentrum opgericht?

“Dat was in de Tweede Wereldoorlog met als doel de bevolking te leren hoe zij moest omgaan met voedselschaarste. Ook na de oorlog is de noodzaak blijven bestaan om de bevolking te informeren over voeding. Het accent is in de loop der jaren echter wel verschoven: van het omgaan met schaarste naar het omgaan met overvloed. Een aantal jaren geleden verscheen daarover het boek *Van schaarste naar overvloed*. De adviezen van het Voedingscentrum zijn ook in een ander perspectief komen te staan. De Schijf van Vijf, die iedereen wel kent, is hierbij de rode draad.”

“Mensen kunnen wel goed geïnformeerd zijn over gezonde voeding, maar dan nog worden ze continu verleid tot het eten van slechte voeding”

Wat is precies de taakopdracht van het Voedingscentrum?

“Onze hoofdopdracht is onze missie en dat is dat het Voedingscentrum consumenten informeert over – en hen stimuleert tot – een gezonde, veilige en meer duurzame voedselkeuze. Bij duurzaamheid moet gedacht worden aan minder verspilling en minder dierlijke eiwitten. Ook andere onderwerpen zoals de gezonde kantine op scholen en het stimuleren van het geven van borstvoeding passen bij een gezonde voedselkeuze. Onze taak voeren we op dit moment uit met ruim tachtig medewerkers, zestig fte en we hebben een begroting van ongeveer € 11 miljoen.”

Wie is de belangrijkste opdrachtgever en financier van het Voedingscentrum?

“De overheid is onze enige financier. We ontvangen geld van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Vanuit VWS ontvangen we middelen in het kader van gezonde voeding en van LNV vanuit de voedselketen en duurzaamheid. We ontvangen de gelden in de vorm van een instellingssubsidie die gebruikt wordt voor het geven van informatie die onder andere op de website staat. Deze subsidie is een onderdeel van de rijksbegroting. Daarnaast ontvangen we projectsubsidies voor specifieke onderwerpen. Voor deze subsidies wordt ieder jaar door de ministeries gekeken hoeveel gelden zij voor ons kunnen vrijmaken. Door deze vorm van financiering kunnen we geen partij kiezen bij politieke onderwerpen.”

We kunnen wel aangeven dat bepaalde dingen kunnen werken, maar dat moet dan wel wetenschappelijk onderbouwd zijn en zonder eigen kleuring. Overigens spreken wij, desgewenst, wel met alle politieke partijen in het kader van hun partijprogramma.”

U ontvangt dus geen financiering van derden?

“Doordat het Voedingscentrum alleen financiering van de overheid ontvangt kunnen we onafhankelijke adviezen geven. Bij financiering door een derde (commerciële) partij loop je het risico op een gekleurd advies. Het Voedingscentrum is ongeveer twintig jaar geleden ontstaan uit het Voorlichtingsbureau voor voeding en diverse stichtingen die zich bezighielden met voeding. Deze stichtingen hadden leerstoelen die deels gefinancierd werden door derden. Het Voedingscentrum is hiermee gestopt omdat dit door een aantal mensen werd gebruikt om aan te geven dat we niet onafhankelijk zijn.”

Werkt het Voedingscentrum wel samen met derde partijen?

“Ja, we werken wel samen met derde partijen. Hiervoor is een gedragscode. We willen graag projecten doen met bijvoorbeeld supermarkten omdat je dan een groot bereik hebt. Dit hebben we in het verleden gedaan met het ‘eetmaatje’. Dit is een maatbeker voor rijst, pasta en couscous en daarmee kun je porties gemakkelijker afmeten. Zo kan iedereen een bijdrage leveren aan het tegengaan van verspilling. Het eetmaatje is door ons ontwikkeld, betaald en



“Doordat het Voedingscentrum alleen financiering van de overheid ontvangt kunnen we onafhankelijke adviezen geven. Bij financiering door een derde (commerciële) partij loop je het risico op een gekleurd advies”

gratis meegegeven aan klanten via Albert Heijn. Zo doen we diverse campagnes met verschillende supermarkten.”

Heeft het voedingscentrum nog concurrenten?

“We hebben niet echt een concurrent. Er zijn wel instellingen die raakvlakken hebben met onze werkzaamheden. Denk bijvoorbeeld aan Milieu Centraal, zij richten zich ook op leven in een gezond milieu en Pharos, dat als doel heeft het terugdringen van grote gezondheidsverschillen.”

Over...

Jelle Jager werkt sinds 2006 bij het Voedingscentrum, op dit moment als manager Bedrijfsvoering. Daarvoor vervulde hij door de jaren heen verschillende functies op het gebied van finance en control bij de ruimtevaarttak van Fokker, Getronics en de TU Delft.

Hoe houden jullie de organisatie in control?

“Als je mij vraagt of het Voedingscentrum in control is dan zeg ik natuurlijk ‘ja’. Ons proces van plannen en verantwoording afleggen over de projecten is best lastig. In de zomer vindt al afstemming plaats voor de projecten van het komende jaar. De aanvraag voor de projecten moet namelijk in oktober worden gedaan en de subsidies worden in december toegekend. Maar we zijn ook tot en met april bezig met de verantwoording en afronding van de projecten van het voorgaande jaar.

Om de voortgang van de projecten te volgen/bewaken, wordt door het MT iedere zes weken de status van de projecten besproken. Op deze manier worden de lopende projecten gemonitord en zo nodig bijgestuurd. Daarnaast wordt drie keer per jaar de rolling forecast besproken. Dit alles helpt om in control te blijven.”

Meet het Voedingscentrum ook de effecten van de werkzaamheden?

“Ieder jaar wordt de naamsbekendheid gemeten van het Voedingscentrum en daaruit blijkt dat onze adviezen betrouwbaar worden gevonden. Bij de Gezonde Schoolkantine krijgen de scholen een schaal in hoe gezond

ze zijn. Ze kunnen brons, zilver of goud krijgen. Op basis hiervan kunnen we rapporteren hoeveel scholen welke schaal hebben. Daarnaast hopen we ook dat ouders het belangrijk gaan vinden dat een schoolkantine een bepaalde schaal heeft en zij dat mee laten wegen bij de keuze van een school. Hiermee wordt een gezonde schoolkantine een onderscheidend kenmerk voor een school.”

Vragen de ministeries om verantwoording van de uitgegeven subsidies?

“De ministeries willen graag dat de subsidieverstrekking meetbaar wordt gemaakt. Effectmeting bij de verstrekte projectsubsidies is een eis, net zoals een rapportage inclusief evaluatie. Daarnaast wordt op ieder project een accountantscontrole uitgevoerd. Door de externe accountant wordt per project een rapport van feitelijke bevindingen afgegeven. De controle is vooral gericht op de rechtmatigheid van de uitgegeven euro's. Mijn afdeling is gedurende het jaar bezig met het maken van projectrapportages en dergelijke, die gebruikt worden door de externe accountant. De medewerkers weten wat de externe accountant vraagt en bereiden dat voor.”

De meeste Nederlanders kennen de Schijf van Vijf.

Hoe komen jullie tot een gedragen Schijf van Vijf?

“Door de Gezondheidsraad worden richtlijnen opgesteld voor goede voeding, deze worden periodiek herzien. Door het Voedingscentrum worden deze richtlijnen vertaald naar de Schijf van Vijf. Dit gebeurt door onze kennisspecialisten. De Schijf van Vijf is in de basis niet veranderd in de loop der jaren. Er zijn wel nuances aangebracht. Groente en fruit zitten samen in één vak, maar het belang is anders. Omdat deze producten in één schijf zitten betekent dit niet dat de voedingsstoffen in fruit en groente identiek zijn, er is een verschil dat ertoe doet. Bij te veel fruit kan iemand bijvoorbeeld te veel suikers binnenkrijgen. Dit geldt voor meerdere schijven. Eigenlijk zou je een schijf van negen moeten hebben, maar communicatietechnisch is dat niet wenselijk. We adviseren dan ook om binnen de verschillende vakken te variëren, door steeds iets anders te kiezen binnen de groepen voedingsmiddelen die daar staan.

Zijn er nog andere activiteiten naast de Schijf van Vijf?

“Onze Schijf van Vijf is bekender dan wij als Voedingscentrum. De Schijf van Vijf is een grote 'asset' van ons. Daarnaast zijn er diverse projecten die lopen. Een project dat nu bijvoorbeeld loopt is om aandacht te geven aan de eetomgeving, de context. Mensen kunnen wel goed geïnformeerd zijn over gezonde voeding, maar dan nog worden ze continu verleid tot het eten van slechte voeding. Denk aan alleen al aan het aantal reclame-uitingen waar onze zintuigen dagelijks aan blootgesteld worden. Als je op een treinstation bent ruik je allerlei etensgeuren en zijn er diverse voedselwinkels. We weten dat veel van dit soort voeding niet goed is, maar worden toch verleid om een verkeerde keuze te maken. Het project wil ervoor zorgen dat onze eetomgeving gezonder wordt.”

Maakt het Voedingscentrum ook gebruik van technieken als 'nudging'?

“Ja, van nudging wordt gebruikgemaakt. Het Voedingscentrum probeert gebruikt te maken van diverse moderne technieken om het gedrag van mensen in de gewenste richting te sturen. We zijn ook aanwezig op social media met een groot bereik en hebben een webcare team.



Figuur 1. De Schijf van Vijf

Onze middelen zijn uiteraard beperkt in vergelijking tot bijvoorbeeld fabrikanten. Maar we proberen op een slimme manier van deze technieken gebruik te maken.”

Heeft de coronacrisis nog invloed op de werkzaamheden van het Voedingscentrum?

“Twee tot drie jaar geleden zijn we volledig in de cloud gaan werken en hebben we tegelijkertijd ingezet op een duurzamere kantoor. We zitten ook dichtbij het centraal station van Den Haag. Doordat we over zijn gegaan op de cloud konden we makkelijk thuis werken. Voor een aantal projecten is het wel lastig. Voor de Gezonde Schoolkantine bijvoorbeeld gaan onze medewerkers langs bij scholen. Dat is nu lastig. Daarnaast missen we toch de informele communicatie met elkaar over hoe de verschillende projecten lopen. Denk aan het bekende praatje bij de koffieautomaat. Nu is iedereen veel individueler bezig.”

Hoe geven de medewerkers van Voedingscentrum het goede voorbeeld?

“Het Voedingscentrum heeft diëtisten in dienst die scholen bezoeken met leaseauto's die bestickerd zijn met het logo van het Voedingscentrum. Zij mogen daarmee bijvoorbeeld niet bij de welbekende fastfoodketens parkeren. Dat geeft een verkeerd beeld. We proberen naar buiten toe het goede voorbeeld te geven. Het is ook vaak zo dat medewerkers die bij ons solliciteren al bezig zijn met gezond leven en eten, dus het is niet nodig om medewerkers daar richtlijnen/eisen voor mee te geven.”

Bestaat er een samenwerkingsverband met Voedingscentra buiten Nederland?

“Er is een alliantie opgericht met andere Europese voedingscentra, de European Public Health Nutrition Alliance. In deze alliantie vindt afstemming met andere landen plaats, onder andere op het gebied van voeding en campagnes. Zo wordt van elkaar geleerd. De WHO wordt hier ook van op de hoogte gehouden en wil geïnformeerd worden.” <<

2020: een *bijzonder* crisis- en continuïteitsjaar

De COVID-19-crisis brengt uitdagingen met zich mee voor de continuïteit van organisaties. In dit artikel concrete tips hoe auditors een actieve bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de veerkracht en weerbaarheid van de organisatie.

Het jaar 2020 was het jaar van COVID-19-crisis. Een nieuwe crisis met een brede en langdurige impact op de wereld, bedrijven en (semi)maatschappelijke sectoren. Een crisis is een abnormale en buitengewone verstoring, impactvol en gekenmerkt door een onstabiele en complexe situatie die een mogelijke bedreiging vormt voor de strategische doelstellingen, de veiligheid van medewerkers of omgeving, de reputatie en, uiteindelijk, de continuïteit en het voortbestaan van een organisatie.

COVID-19: een bijzondere crisis

De COVID-19-crisis past geheel in dit plaatje. Het heeft alle kenmerken van de 'klassieke' crisis, maar heeft ook nieuwe kenmerken.

Kenmerk 1

De crisis is begonnen als een pandemie, maar vanwege de overheidsmaatregelen (wel/geen/gedeeltelijke lockdown), de anderhalvemetersamenleving, schaarste van persoonlijke beschermingsmiddelen en het sluiten van bedrijfs- en maatschappelijke sectoren, is de crisis uiteindelijk een brede maatschappelijke crisis geworden. De crisis is zoals wij dat zeggen 'van kleur verschoten'.

Kenmerk 2

De tijdsduur van de crisis speelt een grote rol. Waar een 'normale' crisis over het algemeen een duidelijk begin en eind heeft, zien we dat op dit moment geen zicht is op het einde van de COVID-19-crisis. De crisis heeft als het ware een 'open-einderegeling'. Dit maakt het bestrijden extra complex.

Kenmerk 3

We zijn niet voorbereid op deze brede en complexe crisis. Dat is ook niet verbazingwekkend. Onze logica om risico's in te schatten heeft immers beperkingen. We weten alleen wat we weten. Deze COVID-19-crisis en haar vele en complexe kenmerken is een typisch geval van 'unknown-unknown'. Huidige crisis- en calamiteitenplannen gaan wel in op een deel van deze crisis, maar geen enkel crisisplan overziet het geheel. Vandaar dat bedrijven en organisaties het wiel tijdens de crisis hebben moeten uitvinden. Nieuwe pandemieplannen zijn ontwikkeld, nieuwe landelijke richtlijnen zijn bedacht en uitgevaardigd.

Kenmerk 4

We zien dat we een crisis hebben moeten bestrijden mét schaarste en restricties. Schaarste van beschermingsmaatregelen tijdens de eerste fase van deze crisis zorgde voor enorme uitdagingen voor collegiaal en intermenselijk contact. Restricties zoals anderhalve meter afstand zorg(d)en ervoor dat de continuïteit van processen in bedrijven en organisaties onder druk is komen te staan.

Kenmerk 5

Tot slot spelen de maatschappelijke opvattingen over deze crisis en de genomen maatregelen een rol. Waar we in een klassieke crisis met zijn allen dezelfde 'vijand' hebben, zien

we door de duur van deze crisis en de impact van maatregelen dat burgers en groepen steeds vaker een mening hebben over nut en noodzaak van de genomen maatregelen. Dit vraagt nog meer van de beleidsbepalers, om niet alleen te communiceren over wat er gedaan moet worden, maar nog veel meer uitleggen waarom er gekozen wordt voor een maatregel/richting. Waar acceptatie van een besluit normaliter geen issue is, zien we nu dat het organiseren van draagvlak bijna even belangrijk is/wordt als het uitvoeren van de maatregelen zelf.

COVID-19-crisis: een uitdagende continuïteit

Het is duidelijk dat de COVID-19-crisis een zeer grote impact heeft op de continuïteit van organisaties. Binnen het vakgebied business continuity management (BCM) wordt geanticipeerd op mogelijke bedreigingen die kunnen leiden tot discontinuïteit, vaak gerelateerd aan uitval van middelen, waaronder ook de factor mens. Specifieke pandemiescenario's waarin de uitdaging zich alleen beperkt tot de medisch-inhoudelijke uitdaging (zoals de griepiepidemieën) zijn dus niet nieuw. Maar toch is het risico behoorlijk onderschat gebleven en was de maatschappij in den brede niet voorbereid. Aanvullend op de reeds geschetste crisiskenmerken hiervoor, onderkennen we nog enkele specifieke continuïteitsuitdagingen die afwijken van de meer klassieke risico's.

Uitdaging 1

De impact van de overheidsmaatregelen zijn bij de meeste organisaties onvoldoende meegenomen. Organisaties die al enigszins een pandemiescenario binnen hun bestaande continuïteitsmanagementsysteem hadden uitgewerkt, hebben veelal geanticipeerd op uitval van personeel en bepaald wat de kritische grens is. Ze hebben echter onvoldoende rekening gehouden met uitval van regio's en landen (in dit geval door lockdowns), met een grote disbalans tussen vraag en aanbod tot gevolg.

Dit in tegenstelling tot het meer traditionele continuïteitsdenken waarbij vaak wordt gezocht naar kwetsbaarheden die samenhangen met de zogenaamde 'single point of failures'. De impact concentreert zich meestal op uitval van een enkele locatie, een productielijn, machine of leverancier. In de planning en analyse voor uitwijkmogelijkheden is daar onvoldoende rekening mee gehouden, zeker in het begin! De beperkte mobiliteit speelt ook een rol bij het realiseren van de uitwijk. Zeker organisaties die internationaal actief zijn, hebben te maken met verregaande beperkingen voor het verplaatsen van personeel, goederen of grondstoffen. Hiermee wordt het verplaatsen van activiteiten bijvoorbeeld bij uitwijk naar andere locaties of leveranciers ook lastiger.

Uitdaging 2

We zien wederom hoe lastig het is om goed zicht te hebben op de toeleveranciersketen en met name op de zwakste schakel(s). Inzicht betekent niet alleen inzicht in de directe leveranciers, maar ook die daarachter en weer daarachter zitten. Het is moeilijk om dit inzicht te krijgen, maar door nauwe samenwerking te zoeken met leveranciers om samen de continuïteit te verbeteren, kan dit wel. Bovendien blijken we steeds meer afhankelijk te worden van bepaalde geografische regio's, zoals de USA, China of India. Geografische spreiding (bijvoorbeeld meer lokaal) en/of het aanleggen van strategische voorraden (just-in-case in plaats van of aanvullend op just-in-time) zijn voorbeelden van te hanteren beheersstrategieën binnen supply chain management.





Onze verschillen maken ons sterker.

Het Governance, Risk, Compliance en Sustainability team is de partner voor internal audit. Onze specialisten hebben een professioneel-kritische houding, een gezonde dosis lef en mede dankzij hun diversiteit komen ze vaak tot andere invalshoeken en waardevolle inzichten.

Het andere perspectief

Lees meer op [mazars.nl](https://www.mazars.nl)

mazars

Uitdaging 3

Deze uitdaging hangt samen met de vergrote afhankelijk van ICT en de invloed van werken op afstand op de beheersing van het informatiebeveiligingsrisico. De COVID-19-crisis heeft de digitalisering verder versneld. Sommige organisaties hebben hier een inhaalslag gemaakt. Daarmee is de afhankelijkheid en kwetsbaarheid voor uitval door ICT vergroot. Daardoor zullen extra beveiligingsmaatregelen getroffen dienen te worden om cyberrisico's actief te bewaken, te detecteren en te verhelpen. Een groot deel van dit risico zit ook in menselijk gedrag en hoe omgegaan wordt met de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van bedrijfsgevoelige informatie en uiteraard persoonlijke gegevens.

Uitdaging 4

Tot slot benoemen we als grote uitdaging het inspelen op de lange duur en de volatiliteit van de impact. De impact kent namelijk meerdere cycli van impact en herstel: niet alleen zijn er verschillen in de duur van de impact, maar ook verschillen in snelheid en omvang van overheidsmaatregelen tussen verschillende landen en mogelijk zelfs regio's. De mogelijkheden om over te gaan tot herstel zijn dus sterk gecorreleerd aan de eventuele versoepelingen, of aanscherpingen in het coronabeleid door de lokale overheden. Dit vereist een grote mate van flexibiliteit, waarbij het proces van op- en afschalen continu moet worden doorlopen. Hierbij is het van belang om de kwetsbaarheden te kennen en de prioriteiten voortdurend bij te stellen. Dit vereist dan ook het nodige van de continuïteits- en crisisorganisatie, die bijna permanent actief blijft.

bovendien: worden de belangrijkste leveranciers ook geaudit, hoe en door wie? Diepgaand inzicht in de zwakste schakels binnen de leveranciersketen is van groot belang om de juiste beheersmaatregelen te treffen, maar ook een audit programma opzetten om meer assurance te verkrijgen of leveranciers hun continuïteitsrisico's beheersen en hoe effectief ze dit doen (hebben ze een bedrijfscontinuïteitsplan, hebben ze alternatieven, staat uw organisatie bovenaan in hun prioriteiten voor herstel, et cetera).

4. Toets als auditor in hoeverre locatie overstijgende uitval is meegenomen in het bestaande BCM-programma. Tref dus niet alleen maatregelen voor uitval van een belangrijke locatie, maar ook van complete regio's. Bij het zoeken naar oplossingen dient ook rekening te worden gehouden met de beperkingen aangaande mobiliteit van goederen, personen en grondstoffen.
5. De afhankelijkheid van ICT is groter dan ooit en maakt organisaties extra kwetsbaar. Ken de kwetsbaarheden en investeer in security en redundantie! Vanuit de auditpraktijk is dit een specifiek aandachtspunt waarbij de audits ter bevordering van informatiebeveiliging geïntensiveerd moeten worden.

We zijn niet voorbereid op deze brede en complexe crisis. Deze COVID-19-crisis is een typisch geval van 'unknown-unknown'

Auditors en hun rol

Internal audit kan een belangrijke rol spelen bij het herpakken van de veerkracht en weerbaarheid van de organisatie. Wij hebben onze ervaringen vertaald naar een zevental concrete tips die auditors vanuit hun onafhankelijke toetsings- en/of adviesrol kunnen meenemen bij het verder verbeteren van BCM en crisismanagement binnen hun organisatie:

1. Toets als auditors de positie van de crisis- en/of continuïteitsorganisatie en evalueer het crisismanagementproces sinds COVID-19. Het opzetten van een aparte organisatiestructuur, dus los van de bestaande organisatiestructuur, met korte lijnen en herstelteams blijkt effectief om snel te kunnen schakelen, beslissingen te nemen en in te kunnen spelen op de veranderingen. Hoe is dit proces binnen uw organisatie vormgegeven en kunnen hier nog verbeteringen in worden aangebracht?
2. Toets als auditor op welke risico-informatie de genomen beslissingen sinds COVID-19 zijn gebaseerd. Het verzamelen van tijdige en betrouwbare risico-informatie omtrent lokale omstandigheden, overheidsbeleid, partners, klanten en leveranciers is essentieel voor besluitvorming en tijdige anticipatie op omstandigheden.
3. Toets als auditor in hoeverre de continuïteitsrisico's binnen de leveranciersketen bekend zijn en of hierop adequate beheersmaatregelen worden getroffen? En

6. Toets als auditor welke maatregelen er specifiek zijn getroffen om de kwetsbare sleutelposities te beschermen en in hoeverre ze effectief zijn gebleken.
7. En tot slot: indien het crisis- en/of continuïteitsmanagement nog onvoldoende is vormgegeven (fragmentarisch of informeel), agendeer dit onderwerp bij het bestuur en/of de auditcommissie. Adviseer om de verantwoordelijkheid bij de eerste en tweede lijn neer te leggen en een gestructureerd programma te implementeren, waarbij vanuit de derde lijn onafhankelijk wordt getoetst voor verbetering. <<

Drs. Abderrahman Kaouass is managing consultant bij Aon Global Risk Consulting/COT. Hij is gespecialiseerd in strategische organisatievraagstukken rond risico-, continuïteits- en crisismanagement. Hij is lid van de NEN Business Continuity Management & Crisis Management Commissie.

Drs. Iwan Drost is managing consultant bij Aon Global Risk Consulting. Hij is gespecialiseerd in het vergroten van de strategische en operationele resilience van organisaties. Hij is lid van de NEN Business Continuity Management & Crisis Management Commissie.

Een **audit** naar de *lobby* van een *gemeente*

Externe afhankelijkheden zijn vaak een risico voor het behalen van de doelen van een gemeente. Deze risico's worden gemitigeerd door het inzetten van een lobbyproces. Om dit proces te auditen is echter een normenkader nodig. Een dergelijk normenkader wordt in dit artikel gepresenteerd.

Het viel mij als auditor bij de gemeente Amsterdam op dat in het merendeel van mijn audits, externe afhankelijkheden een van de risico's zijn voor het realiseren van de doelen van de organisatie. Er wordt gepoogd deze risico's te mitigeren door het inzetten van een lobbyproces. Een blik in de beleidsstukken toont dat lobby een belangrijk proces binnen een gemeente is. Er was dan ook geen twijfel toen ik mijn scriptie voor de RO-opleiding aan de UvA moest schrijven. Die zou gaan over de mogelijkheid van een audit naar een gemeentelijk lobbyproces. De uitkomsten worden hier gepresenteerd.

Lobbyproces

Lobby, vaak ook public affairs (PA) genoemd, is in dit onderzoek voor een gemeente geoperationaliseerd als: 'pogingen van een gemeente om keuzen van de Rijksoverheid te beïnvloeden'. Ondanks uitbreidingen van de scope van audit is er binnen de gemeentelijke auditpraktijk geen aandacht geweest voor een lobbyproces. Toch hebben gemeenten veel lobbyprocessen. Dit kan gaan over fondsen die de gemeente ontvangt van het Rijk (vaak meer dan de helft van de totale inkomsten), beleidsvrijheid rondom de energietransitie, of mogelijkheden om meer woningen te bouwen.

Voor het gemeentelijk lobbyproces bestond tot op heden nog geen bruikbaar normenkader voor een audit. Vandaar dat in onderhavig onderzoek de volgende hoofdvraag is beantwoord: 'Uit welke onderdelen moet een normenkader bestaan waarmee het lobbyproces van een gemeentelijke organisatie beheerst kan worden zodat de gemeentelijke operational auditdienst een oordeel kan geven over het in control zijn van de gemeente over de inrichting en beheersing van haar lobbyactiviteiten?'

Het onderzoek en de resultaten

Teneinde te komen tot dit normenkader zijn allereerst best practices voor de inrichting van een gemeentelijk lobbyproces geïdentificeerd. Dit op basis van multidisciplinaire literatuur afkomstig uit de politicologie en bestuurskunde. De controls in het normenkader zijn clusters van aan elkaar verbonden normen, gebaseerd op deze best practices. Dit kader is later door middel van diepte-interviews met experts gevalideerd. De respondenten waren afkomstig uit de gemeentelijke lobby- en auditpraktijk of waren experts op het gebied van lobby verbonden aan een universiteit. Hierna worden de controls en de hieruit voortvloeiende normen belicht.



Een lobbyproces is organisatorisch niet heel anders dan processen waarmee auditors al bekend zijn

Samenwerking binnen de PA-functie

Het lobbyproces is geen proces dat door één afdeling kan worden uitgevoerd. Het bestaat uit een netwerk van interne stakeholders die betrokken moeten worden. De eerste control waar in een audit aandacht voor moet zijn betreft dan ook de samenwerking tussen deze partijen. Dit resulteerde in de volgende normen:

1. Er is periodiek overleg tussen de politiek verantwoordelijke (wethouder of burgemeester), de PA-afdeling en de ambtelijke dossierhouder (periodiek is wanneer het naar mening van alle groepen voldoende is).
2. Er is afstemming tussen de PA-afdeling en de pr-/communicatieafdeling, en strategieadviseurs (aangegeven door de pr, communicatie en strategieadviseurs).
3. Er worden (volgens de beleidsambtenaren) voor dossierhoudende beleidsambtenaren van de eigen organisatie handvatten geboden om contact te onderhouden met de ministeries.
4. De rollen van de drie groepen staan beschreven (PA-afdeling, dossierhoudende beleidsambtenaren, politiek verantwoordelijke (wethouder)).
5. De rolvastheid van deze groepen wordt bewaakt en hier worden functionarissen op aangesproken.
6. Wanneer vanuit hiervoor genoemd overleg een besluit is genomen, wordt hieraan vastgehouden (tot hetzelfde overleg het aanpast).
7. Er is een werkwijze van interne monitoring binnen de organisatie op het lobbydossier.
8. Er zijn (volgens de respondenten) voldoende periodieke tussentijdse evaluaties.

Eigenaarschap van lobbydossiers

In de interne organisatie van de PA-afdeling is eigenaarschap en verdeling van verantwoordelijkheden een essentieel onderdeel. Hier vloeien de volgende normen uit voort waar in een audit naar gekeken moet worden:

9. Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk dossier (binnen de PA-afdeling).
10. De dossiers binnen de PA-afdeling wisselen, naar

mening van de professionals, niet te veel van uitvoerend professional.

11. De professional heeft naar eigen zeggen voldoende capaciteit voor het lobbydossier (in uren).
12. Er is budget voor het organiseren van een lobbytraject.
13. De lobbyprofessionals beschikken over kennis en kunde (hebben relevante opleidingen gevolgd), nodig voor het uitvoeren van hun functie.
14. Beleidsambtenaren in de eigen organisatie geven aan te weten wie binnen de PA-afdeling verantwoordelijk is voor hun dossier.
15. Er is volgens de PA-professionals vanuit de bestuurlijke organisatie (college van B&W) en de top van de ambtelijke organisatie (clusterdirecteuren) aantoonbare steun voor het uitvoeren van het lobbytraject.

Dossiervorming

Wanneer de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap van een issue waarop gelobbyd wordt zijn vastgelegd, is het belangrijk dat een degelijk dossier wordt opgebouwd zodat de juiste informatie verzameld kan worden. Hieruit vloeien de volgende normen voort waar een auditor aandacht aan kan besteden:

16. De interne belanghebbenden (beschreven in control 1) worden betrokken.
17. Er wordt in samenwerking tussen deze belanghebbenden een interne monitoring opgezet.
18. Informatie over het issue wordt verzameld.

Het lobbyplan

Vanuit het dossier wordt een lobbyplan opgesteld. Dit is een intern document waarin de strategie en overwegingen zijn vastgelegd, en dat als leidraad voor de lobby wordt gebruikt. Het is niet in beton gegoten maar biedt houvast. Het lobbyplan biedt de mogelijkheid de lobby schematisch aan te pakken en aan alle aspecten evenwichtig aandacht te besteden. De volgende normen zijn rondom het lobbyplan geformuleerd:

19. Er is een lobbyplan opgesteld.
20. Het lobbyplan wordt, volgens de respondenten, periodiek bijgewerkt.
21. Het lobbyplan kent een aantal basiselementen: beschrijving van het lobbydoel, kernboodschap, een inventarisatie van de meest relevante actoren, de strategie, agenda en de instrumenten die ingezet gaan worden.
22. Wanneer er van het lobbyplan wordt afgeweken is dit het resultaat van het centrale overleg (control 1).

Het beleidsproces

Een lobbytraject probeert invloed uit te oefenen op een beleidsproces van de Rijksoverheid. Ieder beleidsproces is uniek en kent eigen commissies en beslismomenten. Om een geslaagde lobby uit te voeren moet dit proces bekend zijn. Hiervoor kan de auditor de volgende normen gebruiken:

23. Er is een analyse van het te volgen beleidsproces geweest.
24. Er is een tijdlijn waarin de dossierrelevante momenten zijn aangegeven (deze momenten blijken uit de analyse van het beleidsproces (norm 23).

25. De gemeente is begonnen met het organiseren van de lobby vanaf het eerste moment dat er ontwikkelingen zijn op het dossier (blijkend uit de externe monitoring).
26. Er is contact geweest met de uitvoerend beleidsambtenaar (bij het ministerie).

Externe monitoring

Geen enkele organisatie opereert in een vacuüm. Externe gebeurtenissen kunnen onverwacht invloed hebben op het beleidsproces. Hierdoor moeten externe gebeurtenissen gemonitord worden door een gemeente die aan het lobbyen is. Hiertoe zijn de volgende normen te onderscheiden:

27. De door de respondenten als relevant aangewezen media worden gevolgd op onderwerpen waarop wordt gelobbyd.
28. Relevante politieke arena's worden gevolgd op onderwerpen waarop wordt gelobbyd.
29. Er is een stakeholderanalyse uitgevoerd. Hieruit blijkt wie relevant is en of zij vriend, vijand of onbekend zijn.
30. Relevante stakeholders worden gevolgd op onderwerpen waarop wordt gelobbyd.
31. Er is een monitoring in de ontwikkeling van 'issues' in het maatschappelijk debat.

Prioritering en duidelijke boodschap

Alle controls tot nu toe waren gericht op voorbereidend intern onderzoeks- en afstemmingswerk. Pas bij deze stap in het lobbyproces richt de lobby zich naar buiten. Het

advertentie



KIN: KWALITEITSTOETSINGEN IIA NEDERLAND

Behoefte aan kwaliteitsfocus van de IAF op het hoogste niveau? KIN helpt hierbij!

- Advies en toetsingen voor en door leden
- Zonder winst oogmerk



iia.nl/kwaliteit/kwaliteitstoetsingen



beperken van het aantal lobbydossiers is een succesfactor voor een geslaagde lobby. Wanneer het aantal dossiers te groot wordt, is het al snel onoverzichtelijk en komt de boodschap niet meer over. Om dit te waarborgen zijn de volgende normen opgesteld:

32. De lijst met issues is, volgens respondenten en vergeleken met andere vergelijkbare gemeenten, beperkt (wanneer er onverwacht andere issues op de lijst komen, wordt dit met de partijen zoals beschreven in control 1 afgestemd).
33. Het is, volgens respondenten, duidelijk uit de boodschap te halen wat de organisatie wil.
34. De organisatie brengt, volgens de respondenten, een oplossing, geen probleem.
35. De lobbydoelen zijn, volgens de respondenten, niet tegenstrijdig.
36. Er is afstemming met de communicatieafdeling over de inhoud van berichten zodat er geen tegenstrijdige berichten gepubliceerd worden.

Coalitievorming

De coalitie waarin een gemeente lobbyt is van groot belang voor het behartigen van de eigen belangen. Een organisatie die alleen lobbyt is vrijwel nooit succesvol. Daarom is het zaak oude coalities te onderhouden en nieuwe te zoeken. Hiervoor zijn de volgende normen geformuleerd:

37. Er worden, volgens de respondenten, actief coalities (officiële en onofficiële politieke samenwerkingsverbanden) gevormd met belanghebbenden.
38. Er wordt, volgens de respondenten, actief meegedaan aan al bestaande coalities.
39. Er is een overzicht van de gremia waarin de mensen van de eigen organisatie vertegenwoordigd zijn en deze wordt actueel gehouden.

40. Het wordt, volgens de respondenten, aangemoedigd actief netwerken op te bouwen (hier zijn uren voor beschikbaar gesteld).

Interne evaluatie eigen lobbyproces

Ieder proces dient geëvalueerd te worden wil men er structurele verbeteringen en lessen uit trekken. Zo ook het lobbyproces. Hierin wordt nagegaan welke punten goed zijn verlopen, welke minder en welke strategische keuzen er voor vervolg van de lobby nodig zijn. Ook betreft deze evaluatie een beschrijving van de outcome, die kan immers anders zijn dan van tevoren gepland (zowel negatief als positief). Hiervoor zijn de volgende normen geformuleerd:

41. Er wordt door de PA-afdeling een gestructureerde evaluatie opgesteld.
42. Deze evaluatie bevat sterke punten, leeraspecten en een advies voor vervolg.
43. De outcome van het lobbyproces wordt hier beschreven.
44. De evaluatie wordt in de vorm van een advies gepresenteerd als een rapportage aan de bestuurlijk verantwoordelijke.

Conclusie

Een lobbyproces is organisatorisch niet heel anders dan processen waarmee auditors al bekend zijn. Een groot deel van het proces gaat over interne afstemming in de eigen organisatie, het verdelen van verantwoordelijkheden en dossiers, en het opstellen van plannen waarin bepaalde aspecten terugkomen. Ook dit proces kan met een evaluatie afgesloten worden waardoor verbeterpunten aan het licht komen. Wel richt een lobbyproces zich voornamelijk op communicatie. En dit is een onderwerp waar wij ons als auditor misschien niet heel comfortabel bij voelen. Toch bleek het goed mogelijk hier objectieve normen voor op te stellen. En met dit normenkader moet de auditor in staat zijn een audit uit te voeren naar de beheersing op de lobbyactiviteiten van een gemeente en hiermee een uitspraak te doen over het in control zijn van deze activiteiten.

Ten slotte is het goed mee te geven dat de uitkomst van het lobbyproces onzeker blijft. Alle controls kunnen naar behoren werken, maar externe gebeurtenissen kunnen toch nog roet in het eten gooien – denk maar aan de impact van corona op de lopende lobbydossiers. Het succes van een lobbyproces is dus nooit gegarandeerd! <<

Maarten Dinkelberg is operational auditor bij de gemeente Amsterdam en studeert momenteel af aan de Executive MSc of Internal Auditing aan de UvA.

A woman with long, wavy brown hair and blue eyes, wearing a dark blue blazer over a light blue button-down shirt, stands with her arms crossed. She is positioned on the left side of the frame. The background is a blurred outdoor setting featuring a tall, white metal power line tower and power lines stretching across the sky. The overall tone is professional and focused.

Never *waste* a good *crisis*

Alle huishoudens en bedrijven in Nederland moeten kunnen beschikken over energie. 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Crisismanager Energie Maaïke Aansorgh – het managen van een crisis is haar passie, als de pieper gaat glimmen haar ogen – vertelt hoe de continuïteit van het elektriciteits- en gasnet door Alliander gewaarborgd wordt.

“Bij een grote stroomstoring zie je hoe snel een crisis zich ontvouwt en er chaos ontstaat. Alles komt tot stilstand. Letterlijk”

Wat is de rol van Alliander?

“Alliander is een netwerkbedrijf dat energienetten ontwikkelt en beheert. Via onze kabels en leidingen ontvangen ruim drie miljoen Nederlandse huishoudens en bedrijven elektriciteit, gas en warmte. We beheren meer dan 90.000 km elektriciteitsnet en 40.000 km gasnet en onze netten behoren tot een van de betrouwbaarste ter wereld. Een groot deel van de Alliander-collega's is 24/7 bezig met het onderhouden van het netwerk en het oplossen van storingen. Ons netwerkbedrijf zorgt ervoor dat iedere dag het licht aangaat en de huizen warm blijven. Tegelijkertijd speelt het bedrijf een belangrijke rol in de energietransitie door bijvoorbeeld zonnepanelen en windmolens aan te sluiten op het elektriciteitsnet.”

Wat is uw functie?

“Ik ben crisismanager Energie bij Alliander. Ik leid het Crisisteam Energie dat wordt ingericht als er ergens een grote stroomstoring of een gaslek ontstaat. Dat kan grote gevolgen hebben voor de mensen thuis, voor bedrijven of voor kwetsbare klanten als ziekenhuizen. Niet alleen de samenwerking met de monteurs die de storing ter plaatse herstellen, maar ook afstemming met de buitenwereld moet onder druk goed verlopen. Denk hierbij aan de rol van media, de veiligheidsregio's en hulpdiensten of andere partijen waar we mee samenwerken. Als crisismanager ben je de spin in het web tussen alle partijen die een rol hebben in een storing of crisis. Ondanks dat we misschien wel de betrouwbaarste energievoorziening wereldwijd hebben, hebben we jaarlijks te maken met tientallen kleine en grotere storingen. Hiervoor sta ik als crisismanager opgesteld bij Alliander.”

Wat voor soort storingen of crisissen zijn er?

“Binnen Alliander kennen wij een aantal specifieke crisisdomeinen (Energie, IT en Facilities) en drie opschalingsniveaus. Het eerste niveau betreft relatief kleine storingen die bij de meldkamer binnenkomen. Dit zijn storingen waar door middel van monitoring de vinger aan de pols gehouden wordt en die treden zo'n 1 á 2 keer per week op. Als een storing langer duurt, een groter gebied treft of er sprake is van maatschappelijke of reputatie-impact, dan komt de crisismanager Energie in beeld en schalen we op naar het tweede niveau. Dit betreft het tactisch crisisteam, hier gaat het om langdurige storingen waarbij extra aandacht nodig is. Dit speelt zo'n 1 á 2 keer per maand.”

Hebt u hiervan een voorbeeld?

“Dat is bijvoorbeeld een situatie waarbij water in de gasleiding terecht komt. Dat maken we helaas regelmatig mee, omdat het best 'druk' is onder de grond en kabels en leidingen vaak dicht bij elkaar liggen. Als er dan een waterleiding knapt, gaat de gasleiding soms ook kapot door de waterdruk, en worden er grondverschuivingen veroorzaakt door het water. Wanneer dit water en zand de gasleiding inloopt, kunnen er soms kilometers gasleiding verontreinigd raken. Het tactische crisisteam wordt dan ingezet om niet alleen

het herstel te coördineren, maar ook om vragen en zorgen van bewoners, gemeente en media te managen.”

Wat is het derde niveau?

“Het derde en hoogste niveau is het Alliander Crisisteam. Dit gebeurt 1 á 2 keer per jaar en betreft het strategische niveau waarbij de impact van de storing of de crisis langetermijneffecten kan hebben. Denk daarbij aan de grote stroomstoring in Noord-Holland in maart 2015 als gevolg van problemen bij een hoogspanningsstation in Diemen. Het is een extreem voorbeeld, maar het geeft goed weer hoe afhankelijk we zijn van energie in Nederland. Een miljoen Nederlanders in de regio Amsterdam en een deel van Noord-Holland en Flevoland kwamen toen zonder stroom te zitten. Je ziet dan hoe snel een crisis zich ontvouwt en er chaos ontstaat.”

Chaos?

“Alles komt tot stilstand. Letterlijk. Metro's en trams staan stil, de treinen soms midden in weilanden. Pinnen kan niet meer, waardoor bijvoorbeeld de supermarkten nauwelijks meer functioneren. Tankstations vallen uit. Het vluchtverkeer op Schiphol komt tot stilstand. Ziekenhuizen slaan over op noodstroom en stellen nieuwe operaties uit. Vervolgens gaan de mensen massaal bellen en raken de mobiele netwerken overbelast. Na een paar uur vallen deze ook definitief uit als de accu's in de zendmasten ermee ophouden. Dit soort situaties zijn extreem en komen misschien eens in de paar jaar voor, maar het geeft goed weer hoeveel impact het wegvallen van de energievoorziening heeft.”

Hoe ging Alliander de coronacrisis te lijf?

“In februari 2020 zijn wij al gestart met een issue-managementteam. In dit multidisciplinaire team zijn

Over...

Maaïke Aansorgh-Bok werkt twaalf jaar bij Alliander. Ze is opgeleid als communicatiewetenschapper (MSc) aan de Universiteit Twente en afgestudeerd op het gebied van risico- en crisiscommunicatie met een minor in maatschappelijke veiligheid.

bedrijfsbreed de belangrijkste risico's ten aanzien van een mogelijke pandemie in kaart gebracht. Destijds zijn onder andere mogelijke scenario's met 10, 30 of 50% uitval van medewerkers uitgewerkt. Eind maart is dit gremium in een formeel crisisteam overgegaan, ondersteund door een team met business leads. Dit zijn verantwoordelijken vanuit alle bedrijfsonderdelen waarmee operationele zaken besproken werden. In de beginfase hebben we ingezoomd op de risico's die de bedrijfsonderdelen zagen, vervolgens hebben we een splitsing gemaakt in een tactisch/strategisch crisisteam corona en een team businessleads. De aandacht van het crisisteam lag echt op het vertalen van maatregelen van de Rijksoverheid naar Alliander en het vooruitkijken naar mogelijke toekomstscenario's – zoals de herfstpiek – en deze voor te bereiden. Het team van businessleads fungeert als de schakel naar de dagelijkse operatie en het signaleren van problemen in relatie tot corona. Door je als crisisteam wendbaar op te stellen, wordt het mogelijk om adequaat in te spelen op ontwikkelingen. We hebben continu aandacht gehad voor wat deze crisis nodig heeft qua crisisorganisatie.”

we 77 stations waar de hoogspanning van de landelijke netbeheerder Tennet wordt omgezet in 160 installaties met tussen- en middenspanning. Het elektriciteitsnet van Alliander telt 45.000 middenspanningsruimtes (MSR's) en 92.000 kilometer elektriciteitskabel. Deze zijn dusdanig ontworpen dat een storing niet kan leiden tot een grootschalige energieonderbreking, omdat transformatoren redundant zijn uitgevoerd. Dit betekent dat wanneer de ene transformator stuk gaat, de andere transformator de belasting overneemt. Op middenspanningsniveau zorgen we ervoor dat we de kabels in een ring aanleggen, waardoor we makkelijker kunnen omschakelen bij storingen. Ook voor de gasleidingen geldt dat een buffer is ingebouwd waarmee geborgd wordt dat de benodigde hoeveelheid gas continu geleverd kan worden.”

“Door je als crisisteam wendbaar op te stellen wordt het mogelijk om adequaat in te spelen op ontwikkelingen”

Wat is de 'risk appetite'? Of welke KPI's zijn aanwezig?

“De betrouwbaarheid van het energienet is een belangrijke KPI voor ons. Als netbeheerder heb je hier dagelijks mee te maken en moet je ervoor zorgen dat het net alles aan kan. Momenteel staat Nederland met de energietransitie voor een grote opgave om het energienet toekomstbestendig te maken. Ondanks de enorme toename van het gebruik van het net moeten wij ervoor zorgen dat de continuïteit hiervan geborgd blijft. Het oplossen van storingen zit daarom in het DNA van Alliander.”

Hoe meten jullie die betrouwbaarheid?

“De betrouwbaarheid van het net wordt gemeten aan de hand van het aantal storingsverbruiksminuten. Onze klanten hadden in 2019 gemiddeld 21,9 minuten geen elektriciteit. Dat is een flinke verbetering ten opzichte van het jaar ervoor, wat vooral te danken is aan het uitblijven van grote storingen. Deze cijfers worden ook gerapporteerd in het jaarverslag en zijn beschikbaar op onze website. Ook vindt altijd benchmarking plaats tussen de cijfers van de verschillende netbeheerders. Los van de storingsverbruiksminuten is klanttevredenheid ook een KPI waar Alliander veel waarde aan hecht en waarop gestuurd wordt. Wij streven ernaar om het energienet in Nederland draaiende te houden. Daarnaast heeft een netbeheerder bij een storing de inspanningsverplichting om het net zo snel mogelijk weer te herstellen, anders heeft de consument recht op een compensatievergoeding.”

Hoe is de continuïteit van het netwerk gewaarborgd?

“Op verschillende vlakken hebben we maatregelen genomen. Kijkend naar de technische kant van het energienet hebben

Hoe spelen jullie in op bijvoorbeeld weersomstandigheden of vandalisme?

“Om in te kunnen spelen op niet beïnvloedbare weersomstandigheden heeft de Storingsverkeerspost van Alliander 24/7 de KNMI-weerkaart aanstaan. Deze informatie wordt gebruikt om alle collega's te informeren wat er mogelijk gaat gebeuren bij een code oranje of rood, zodat de operatie daar ook (voorzorgs)maatregelen op kan nemen.

Het risico van overstromingen is iets dat meegenomen wordt bij het bepalen waar nieuwe stations neergezet worden.

Hier wordt naar de meest geschikte en veilige plek gekeken. Verder zijn open installaties afgeschermd met hekken en heeft een aantal hoogspanningsstations camerabewaking. Desondanks is het niet te voorkomen dat er mogelijk sprake is van vandalisme of bijvoorbeeld koperdiefstal. Maar over het algemeen komen dit soort incidenten niet vaak voor. Het is ten slotte ook gewoon een erg gevaarlijk terrein waar mensen zich niet op moeten bevinden.”

Hoe wordt er intern gehandeld wanneer iets misgaat in het netwerk?

“Het start met een melding van een collega, klant of technisch signaal bij de storingsverkeerspost van ons: Liander Klant & Control (LKC). De melding wordt opgepakt, een monteur wordt naar de betreffende locatie gestuurd en maakt een inschatting van de mogelijke hersteltijd en koppelt dit terug aan het LKC. LKC checkt een aantal vaste criteria op basis waarvan bepaald wordt of het crisismanagementproces opgestart moet worden of niet.”

En als een storing lang duurt?

“In geval van langdurige storingen zijn er ook altijd een of



meerdere veiligheidsregio's bij betrokken. Vanuit Alliander is er in dit geval een liaison die aansluit bij het crisisteam van de betreffende veiligheidsregio. Hier wordt ook door ons uitgelegd wat we doen om de storing op te lossen. Afhankelijk van de storing wordt op operationeel, tactisch of strategisch niveau gecommuniceerd. Dit kan communicatie richting de klant betreffen. Hiervoor gebruiken we onder andere Twitter of de eigen website, maar klanten kunnen zich ook aanmelden voor een sms-service om op de hoogte gehouden te worden. Mocht er naar aanleiding van de storing ook aandacht vanuit regionale of landelijke media komen, dan worden persvragen door de woordvoerder van Alliander beantwoord."

Hoe worden de juiste disciplines/stakeholders betrokken?

"Afhankelijk van de crisis wordt bepaald welke disciplines in het crisisteam benodigd zijn. Veelvoorkomende rollen en functies in het crisisteam zijn: medewerkers LKC, operationeel installatieverantwoordelijke, informatiemanager, liaison, een locatiemanager in het veld en een woordvoerder. Er is een landelijk crisismanagementsysteem waarin relevante, multidisciplinaire informatie van de crisis in wordt vastgelegd. Ook de veiligheidsregio's, waterschappen, drinkwaterpartijen, et cetera, werken met hetzelfde systeem en bijbehorende werkwijze. In het crisisteam zit een informatiemanager die de regie voert op de informatiestromen en in het systeem toetst of er multidisciplinair overstijgende thema's zijn. Het doel hiervan is om als crisisteam informatiegestuurd te kunnen optreden. Ook wordt het systeem gebruikt om periodiek te kunnen monitoren wat er speelt in de buitenwereld."

Hebt u een voorbeeld van een succesvol opgeloste crisis?

"Een bekend voorbeeld dat ook de nationale media haalde, is het helikopterongeluk in de Bommelerwaard in 2007. Een

Apache-helikopter van Defensie raakte een hoogspanningsmast waardoor duizenden huishoudens zonder stroom zaten. Saillant detail is dat bijna exact tien jaar later opnieuw een helikopter tegen een hoogspanningslijn aanvloog in nagenoeg hetzelfde gebied, waarbij weer duizenden huishoudens zonder stroom kwamen te zitten. In beide gevallen was de bereidheid van onze collega's om ter plaatse mee te helpen aan het herstel groot."

Zijn er zaken veranderd sinds deze situatie in 2007?

"Naar aanleiding van de stroomstoring in 2007 besloot Alliander om de crisisorganisatie professioneler in te richten. Het incident tien jaar later gaf de bevestiging dat dit ook daadwerkelijk is gebeurd. Bij beide crisissen zijn we trots op de adequate wijze waarop de storing verholpen is, met al het vakmanschap en benodigde creativiteit van monteurs ter plaatse. In 2017 was het mooi om te zien hoe het crisisteam veel beter op elkaar ingespeeld was dan tien jaar ervoor en de afstemming met (dezelfde!) veiligheidsregio veel soepeler verliep."

Op welke wijze wordt er geleerd van een crisis?

"Afhankelijk van het type crisis wordt er achteraf geëvalueerd. Bij een crisis van het hoogste niveau wordt standaard een uitgebreide evaluatie uitgevoerd. Van iedere evaluatie worden acties vastgelegd en de leerpunten die zijn benoemd, worden zowel op tactisch als operationeel niveau gedeeld in teamoverleggen. De acties en leerpunten worden ook verspreid binnen de crisisorganisatie. De kennis van vorige



Opleiding & Training

Consultancy

Interim

Ferozia interim richt zich op het bemiddelen van interim-professionals op het gebied van audit, control, risicomanagement en compliance

Wij onderscheiden ons door:

- **Eigen leerprogramma's** en leerprogramma's via onder andere IIA Nederland en Hogeschool Avans+. Ter *inspiratie* en *co-creatie* kunnen onze interim-professionals en opdrachtgevers hier gratis of met zeer hoge korting gebruik van maken.
- **Echt eerlijke tarieven** voor onze opdrachtgevers, maar zeker ook voor onze interim-professionals. En daarbij volledige transparantie over onze verdiensten.

Voor opdrachtgevers

Zoek je een interim-professional die in staat is verbinding te maken met de organisatie en die begrijpt wat nodig is om jouw vraagstuk op te lossen? Met onze expertise en ervaren interim-professionals staan we voor je klaar!

Voor interim-professionals

Ben jij als interim-professional werkzaam in het vakgebied van audit, control, risicomanagement en/of compliance? Dan komen wij graag met je in contact!

Ferozia staat voor *inspiratie*, *co-creatie* en *prestatie*.

Meer weten? www.ferozia.nl

crisissen neem je mee bij een nieuwe crisis en pas je op een andere manier weer toe.”

Oefenen jullie ook?

“Het is en blijft cruciaal om te oefenen hoe om te gaan met verschillende soorten crisissituaties. In coronatijd is dit best lastig, daarom wordt ook gekeken op welke wijze online en virtueel geoefend kan worden, bijvoorbeeld via virtual reality.

Naast het leren van storingen, incidenten en crisissen, kijken wij ook naar de buitenwereld om hiervan te leren. Alliander heeft de ambitie om de beste crisisorganisatie van Nederland neer te zetten. Om dit te realiseren wordt bijvoorbeeld gekeken naar werkwijzen van partners of andere organisaties.

Ook aansluiten bij een oefening van een andere organisatie doen we regelmatig. Andersom sluiten andere partijen ook aan bij onze oefeningen.”

Hebt u adviezen hoe om te gaan met incidenten waar het maatschappelijk belang groot is?

“Zorg ervoor dat je goed contact hebt met relevante crisispartners. Niet alleen tijdens de crisis, maar je moet structureel blijven investeren in een goede relatie. Voor het interne crisisteam is het van belang om veel te blijven oefenen. Het kan namelijk voorkomen dat er een langdurige periode geen echte crisis is. Door het herhalen van oefeningen en het blijven doorlopen van de verschillende scenario's en procedures blijft de kennis en awareness in de organisatie aanwezig.”

En verder?

“Verder zeggen wij altijd: 'never waste a good crisis'. Een crisissituatie kan namelijk de aanleiding zijn en deuren openen om zaken anders in te regelen. Onlangs zei een voorzitter van het crisisteam heel pakkend: 'Kunnen we niet altijd werken zoals in een crisis?' Ten tijde van een crisis wordt

“Een crisissituatie kan de aanleiding zijn en deuren openen om zaken anders in te gaan regelen”

namelijk snel en efficiënt gewerkt en weet iedereen elkaar snel te vinden. Tegelijkertijd is het cruciaal dat de juiste mensen op de juiste plek zitten. Een piketrol hebben betekent dat je paraat moet staan bij onvoorziene situaties en dat je onder druk kunt komen te staan. Deze rol kan best spannend zijn en is zeker niet voor iedereen weggelegd. Vanuit onze organisatie hechten wij veel waarde aan het goed begeleiden en coachen van medewerkers in de crisisorganisatie.”

Wat is de mogelijke rol van internal auditors als het gaat om crisismanagement?

“In de tijd dat ik bij Alliander werk, kan ik mij niet herinneren dat het crisismanagementproces in scope is geweest van een internal audit. Daarentegen zijn er wel eerste- of tweedelijnscontroles geweest waarin onder andere de veiligheid of ISO-certificeringvereisten getoetst zijn, waarbij ook vanuit crisismanagementperspectief een bijdrage is geleverd. Voor internal audit kan zeker een rol weggelegd zijn rondom crisismanagement. Bijvoorbeeld bij het herijken van het proces of bij een evaluatie van een storing kan internal audit vanuit een onafhankelijke rol en objectieve blik op afstand van toegevoegde waarde zijn.” <<



Toezicht op de toezichthouder

Berniek Bruinsma en Bert Pruijn van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) vertellen over de wereld van deze toezichthouder op (onder meer) de voedselveiligheid en wat het betekent voor een interne auditfunctie om binnen een toezichthouder te opereren.



Wat zijn de hoofdtaken van de NVWA?

Berniek Bruinsma (BB): “Het werkveld van de NVWA is erg breed. De NVWA concentreert haar werkzaamheden rondom diverse publieke belangen, zoals voedsel- en productveiligheid, dierenwelzijn en -gezondheid en natuur. De NVWA dient hier als toezichthouder diverse belangen. Bijna de helft van onze capaciteit wordt ingezet op de voedselveiligheid. Daarbij moet je niet enkel denken aan voedingsmiddelen voor consumenten maar ook aan antibioticagebruik bij productdieren, het slachtproces en de dierlijke bijproducten. Daarnaast voert de NVWA op verzoek van bedrijven ook keuringen uit. We kijken naar levende dieren, producten en productieprocessen zodat bedrijven hun producten kunnen handelen binnen de Europese Unie of naar daarbuiten kunnen exporteren. Wij zijn een veelzijdige organisatie waarbinnen de naleving van wet- en regelgeving op het gebied van onder andere voedselveiligheid centraal staat.”

Hoe is de NVWA georganiseerd?

BB: “De NVWA is een agentschap met aan het hoofd de inspecteur-generaal (IG). De IG is verantwoordelijk voor vier directies, te weten: keuren, handhaven, strategie, interne organisatie (ondersteunende diensten). Onder de directie Handhaven is ook de inlichtingen- en opsporingsdienst geplaatst. Deze richt zich op de bestrijding van complexe criminaliteit en voedsel fraude met strafrechtelijke opsporingsonderzoeken onder verantwoordelijkheid van het openbaar ministerie (OM). Daarnaast is ook nog het Bureau Risicobeoordeling en onderzoek (BuRO) bij de NVWA te vinden.”

Wat doet dit bureau?

BB: “Dit bureau werkt zowel voor de NVWA als voor de ministeries van LNV en VWS, en verricht gevraagd en ongevraagd wetenschappelijk onderbouwde en onafhankelijke risicobeoordelingen. Dit gebeurt onder meer naar aanleiding van verkennende onderzoeken, zoals recent over het servies van melamine met bamboevezels, waarbij het risico bestaat dat schadelijke stoffen worden afgegeven. Mensen denken dan dat ze een milieuvriendelijk en verantwoord product in handen hebben, maar het is potentieel schadelijk voor de gezondheid.”

Hoe is de governance rondom en binnen de NVWA geregeld?

Bert Pruijn (BP): “Het agentschap valt onder het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid (LNV). Het ministerie van LNV is de ‘eigenaar’ van het NVWA maar is ook ‘opdrachtgever’ (naast het ministerie van VWS). De NVWA verricht dus werkzaamheden ten behoeve van twee ministeries. De eigenaar moet de continuïteit van de NVWA op de langere termijn bewaken, waarbij aan meer gedacht wordt dan enkel het opleveren van de gevraagde producten. Bijvoorbeeld ook aan zaken als een gezonde en toekomstbestendige bedrijfsvoering. De opdrachtgevers leggen de focus juist weer op de efficiënte realisatie van de (beleids)doelstellingen door de NVWA.”

Kunt u iets zeggen over de borging van de onafhankelijkheid van de organisatie?

BP: “Dat is een cruciaal punt voor de NVWA als toezichthouder. De onafhankelijkheid is een aspect dat altijd een belangrijke rol speelt bij de Rijksinspecties en met enige regelmaat onderwerp van gesprek is in Tweede Kamer. De

‘Aanwijzing inzake rijksinspecties’, waarin de onafhankelijkheid is geregeld, wordt de komende periode geëvalueerd. De rijksinspecties hebben gezamenlijk aan de verantwoordelijke staatssecretaris het signaal afgegeven dat deze aanwijzing niet toereikend is om de gewenste mate van onafhankelijkheid te borgen.

De NVWA werkt op een terrein met maatschappelijk en politiek gevoelige thema’s. Maatschappelijke organisaties leggen dan ook met enige regelmaat het toezicht kritisch onder het vergrootglas en dienen de NVWA van repliek. Dat houdt ons scherp, maar het is wel jammer dat het vele goede werk daardoor onderbelicht blijft.”

Hoe gaat de NVWA om met risico’s?

BP: “Wij werken met het traditionele three-lines-of-defensemodel (3LoD) voor het versterken van de beheersing van de organisatie. De verantwoordelijkheden voor risico’s en interne beheersing liggen expliciet bij het management. De eerste lijn heeft betrekking op de diensten waar de uitvoerende werkzaamheden (keuren en handhaven) worden verricht. Wij werken met de (INK-gebaseerde) A3-methodiek voor het realiseren van de doelen van de organisatie. De tweede lijn bestaat uit staffuncties binnen de uitvoerende diensten en een aantal stafdiensten binnen de directie Interne Organisatie. De derde lijn betreft ten slotte de interne auditdienst (IAD) van de NVWA.

Naast een IAD hebben wij ook een eigen audit committee (AC). Het AC adviseert de IG over zaken als doelgerichtheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid en is een belangrijke partner van de IAD (en vice versa). De IAD is onderdeel van de directie interne organisatie, maar heeft wel een rechtstreekse verantwoordings- en rapportagelijijn naar de IG wat betreft de inhoudelijke taak, zodat de IAD voldoende onafhankelijk kan opereren.”

Hoe is de interne auditfunctie ingericht?

BP: “De IAD bestaat uit veertien medewerkers waarbinnen alle bloedgroepen (RO, RE, RA) zijn vertegenwoordigd. We ondersteunen de IG en de directeuren ten aanzien van vraagstukken op het terrein van sturing, beheersing, risicomanagement en verantwoording.

Over...

Drs. Berniek Vernooij-Bruinsma is afdelingshoofd Interne Auditdienst bij de NVWA. Daarvoor werkte zij bij onder meer De Nederlandsche Bank, ABN-AMRO en Accenture op het terrein van risicobeheersing, procesverbetering en complexe onderzoeken.

Ing. Bert Pruijn EMIA RO is interne auditor bij de NVWA en richt zich met operational audits op alle werkterreinen van de NVWA.

Welke audits voeren jullie uit?

BP: “Naast de meer gangbare operational, IT en financial audits, verrichten wij ook zogenoemde accreditatie-audits en compliance audits. Bij compliance audits wordt getoetst aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, zoals EU-wetgeving waar de NVWA aan moet voldoen. De binnen de NVWA geaccrediteerde onderdelen zijn verplicht zichzelf periodiek aan audits te onderwerpen. De NVWA heeft het voornemen om de komende jaren meerdere onderdelen te laten accrediteren.

We kunnen met gepaste trots melden dat de IAD van de NVWA in januari 2017 als eerste IAD van de rijksoverheid de externe kwaliteitstoets van het IIA (mede namens NBA en Norea) met succes heeft afgelegd.”

Hoe komt de auditprogrammering tot stand?

BB: “Om goed mee te kunnen gaan met het toenemende tempo en de complexiteit van veranderingen, is sinds begin dit jaar overgestapt van een jaar- naar een halfjaarlijkse planning. De behoeften van de organisatie blijken snel te wijzigen en de vraag om ad-hoc audits neemt toe. Op zich is het natuurlijk goed nieuws dat de organisatie de IAD steeds beter weet te vinden, maar dit vergt wel veel van ons qua

zelf uit het werkveld komen en auditors met meer specifieke auditopleidingen. Zo hebben wij voor accreditatie-audits bijvoorbeeld veterinaire expertise in huis. Op deze manier beschikken we over een goede competentiemix. Als specifieke kennis uit het veld nodig is die de IAD niet in huis heeft, dan betrekken we medewerkers uit het veld erbij. Natuurlijk letten wij daarbij scherp op onafhankelijkheid en objectiviteit.

De rol van de IAF binnen een toezichthouder is in principe niet anders dan bij andere organisaties. Het gaat erom dat je de organisatie een spiegel voorhoudt en kwetsbaarheden identificeert, met als doel de organisatie beter in staat te stellen haar strategische doelen te behalen.”

Kunt u daarvan nog een voorbeeld geven?

BB: “Een ander mooi voorbeeld daarvan is het uniform uitvoeren van toezicht. Bij het beoordelen van bedrijven hebben de inspecteurs namelijk bepaalde ruimte voor interpretatie om tot oordeelsvorming te komen. Dit kan niet anders, omdat breed geldende wettelijke normen op verschillende

Berniek Bruinsma: “De IAD binnen een toezichthouder acteert eigenlijk als ‘toezichthouder op de toezichthouder’”

resource planning. Bij het samenstellen van de programmering is het de kunst om te focussen op de echte kwetsbaarheden binnen de organisatie.”

Hoe realiseren jullie dat focussen?

BB: “Daarvoor worden we gevoerd door de uitkomsten van halfjaarlijkse strategische risicosessies binnen de vier directies. Dit biedt ons aanknopingspunten voor een risicogebaseerde selectie van auditonderwerpen. Daarnaast hebben wij ook lijntjes richting andere gremia die auditonderwerpen aanreiken. Als we eenmaal een voorstel voor een auditprogrammering hebben opgesteld wordt deze eerst ter reflectie voorgelegd aan de verschillende directies, daarna leggen we het ter advisering voor aan het AC, om het vervolgens vast te laten stellen door de IG.”

Stelt aard van de organisatie nog specifieke eisen aan de IAD?

BB: “Jazeker. De NVWA moet zich als toezichthouder op het gebied van onder meer voedselveiligheid houden aan EU-wet- en regelgeving. Zo hebben EU-lidstaten een verplichting om het toezicht op de naleving van wet- en regelgeving adequaat in te richten. De EU-wetgeving stelt dat de toezichthouder verplicht is periodiek de eigen processen en werkzaamheden te laten beoordelen via interne audits. Daarnaast hebben we als NVWA natuurlijk te maken met heel specifieke sectoren en de daarbij behorende specifieke kennis.”

Wat vraagt dit van de IAD?

BB: “Dat vraagt echt wel iets extra's van de IAD. Dit is opgelost door het inzetten van een combinatie van auditors die



terreinen door de wetgever beperkt ingevuld zijn (denk aan een 'schone' omgeving). Daarnaast houden de inspecteurs bij de oordeelsvorming rekening met de omstandigheden ter plaatse.”

Is dat uniform toepassen van de normen bij het toezicht lastig?

BB: “Het is een belangrijke strategische doelstelling van de NVWA om die normen uniform bij het toezicht toe te passen. Dit is onder andere van belang vanuit het oogpunt van de rechtsgelijkheid van de gecontroleerde bedrijven. Er moet een evenwicht zijn tussen enerzijds de kaders en anderzijds de ruimte die de organisatie aan de inspecteurs biedt. Je vertrouwt daarbij op het vakmanschap van de inspecteur. Dit vraagt veel van toezichthouders en inspecteurs, en in het verlengde vraagt dit ook meer van de auditfunctie die moet onderzoeken of in het veld de NVWA op een effectieve manier erop toeziet dat wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Bert Pruijn: "Doordat auditrapporten bijvoorbeeld in de Tweede Kamer kunnen belanden, zijn onze audits meer dan alleen een interne aangelegenheid"



De directie Handhaven heeft ons benaderd met een verzoek tot een audit naar de toepassing van wettelijke normen. Daarvoor brengen we nu voor verschillende toezichtdomeinen in kaart wat in de ogen van de inspecteur de belemmerende en de faciliterende factoren zijn bij het uniform hanteren van de normen in het toezicht. Daarmee helpen wij de organisatie bij het vinden van een evenwichtige spanningsboog tussen kaders en professionele ruimte."

Zijn er verschillen tussen de onderzoeksmethodiek van een NVWA-inspecteur en die van een interne auditor?

BB: "We zien eerder parallellen dan verschillen. De IAD binnen een toezichthouder acteert eigenlijk als 'toezichthouder op de toezichthouder'. Daarbij gebruiken de inspecteur en de auditor vergelijkbare technieken, zoals waarnemingen ter plaatse, documentenonderzoek, onderzoekende gesprekken, en toepassing van hoor en wederhoor. In de basis hebben ze beiden een object waar ze onderzoek naar doen, ter beantwoording van vooraf vastgestelde onderzoeksvragen via vooraf gedefinieerde beoordelingscriteria en normen."

En de methodieken?

"De methodieken van de inspecteurs zijn natuurlijk meer geprotocolleerd en kennen een vast stramien. Alhoewel sommige audits wel een standaard en/of repeterend karakter hebben (zoals de audits gericht op accreditatie en compliance), zijn vooral de operationele audits doorgaans uniek en vragen maatwerk.

De methodiek leidt nog wel eens tot discussies met de auditee. Dit is niet erg, maar maakt het extra belangrijk om de opdrachtgever vooraf goed mee te nemen in het ontwerp-proces en het plan van aanpak te laten goedkeuren. Zodat achteraf geen discussie ontstaat over de uitkomsten of de gehanteerde methodiek."

Welke uitdagingen zien jullie voor de IAD van de NVWA?

BB: "Op korte termijn speelt natuurlijk de coronacrisis. Het geplande veldwerk is hierdoor ernstig verstoord. Waarnemingen ter plaatse zijn niet of nauwelijks mogelijk, en kunnen geen of beperkt doorgang vinden. Natuurlijk wordt er wel naar alternatieve manieren gekeken om het werk zo goed mogelijk voort te zetten, zoals een 'bijwoning ter plaatse' door middel van videobellen, maar het blijft een uitdaging.

Daarnaast missen we ook de 'toevalsinformatie'. Dit is informatie die je als auditor via spontane ontmoetingen op de werkvloer opvangt, wat mogelijk aanleiding vormt voor verkennend onderzoek. Als je elke dag vanuit huis werkt, merk je pas dat je dit mist en hoe belangrijk die informele

informatie is. Dat hebben we wel nodig want we zijn immers de oren en ogen voor de IG."

BP: "Op de wat langere termijn zien we vooral uitdagingen op het gebied van digitalisering en IT-auditing. Beide hebben de laatste tijd een vlucht genomen. Inspecteurs in het veld worden meer en meer geconfronteerd met geautomatiseerde informatiesystemen bij het uitvoeren van het toezicht. Zo moeten zij steeds meer aandacht hebben voor de betrouwbaarheid en continuïteit van IT bij bedrijven waar zij toezicht op houden. De NVWA heeft data scientists aangetrokken om de mogelijkheden van digitale innovatie op het gebied van toezicht verder te ontwikkelen. Denk dan ook aan het inzetten van geografische data, drones en beeldvormende apps om het instrumentarium van de inspecteur te verrijken. Wel brengt dit nieuwe risico's met zich mee ten aanzien van de privacy en beveiliging. De auditors moeten zich op dit gebied blijven ontwikkelen."

Is transparantie ook een uitdaging?

BP: "De toenemende eisen ten aanzien van transparantie maken dat zeker ook een uitdaging: de NVWA streeft ernaar zoveel mogelijk transparantie te bieden, passend bij haar publieke taak. Zo worden in toenemende mate inspectiegegevens van de NVWA proactief openbaar gemaakt. De mate van naleving door bedrijven wordt dus voor het publiek ook steeds meer inzichtelijk. We zien ook dat in toenemende mate auditrapportages van de IAD publiek worden gemaakt. Doordat auditrapporten bijvoorbeeld in de Tweede Kamer kunnen belanden, zijn onze audits meer dan alleen een interne aangelegenheid.

Wat vraagt dat van auditors?

BP: "Dit vraagt om meer bewustwording van de auditor wat betreft de mogelijke verspreidingskring van hun rapportage. Zo is het van belang de rapportages te voorzien van voldoende context, zodat deze door het bredere publiek (met minder kennis van de wereld van de NVWA) goed geduid kunnen worden. We blijven schrijven voor het management en hen een kritische spiegel voorhouden, maar moeten wel rekening gaan houden met een breder lezerspubliek. Daar zien wij een duidelijke uitdaging." <<

Samenwerking tussen de **three lines**

Op 20 juli 2020 werd de position paper over het nieuwe three lines model gepubliceerd door IIA Global. Peter Hartog, directeur van IIA Nederland, vertelt over het waarom van een nieuw model en de veranderingen ten opzichte van het oude model.

Waarom was een aanpassing noodzakelijk?

“In 2013 verscheen de eerste IIA-position paper ‘The three lines of defense in effective risk management and control’. Na zeven jaar was een evaluatie noodzakelijk. Zoals Richard Chambers het schreef in een van zijn blogs: “The intent was to reflect changes in modern risk management and governance, while at the same time preserving the model’s straightforward and clear approach”. Het doel was dus om in te spelen op de moderne invalshoek van risicomanagement en governance. Daarbij was er, ondanks dat het model breed geaccepteerd was, ook wel kritiek op. Het model werd als star ervaren. Een ander punt van kritiek was dat het impliceerde dat de eerste en tweede lijn niet goed werken en dat daarom een derde lijn nodig is.

Over...

Peter Hartog is sinds juni 2018 manager Vaktechniek bij IIA Nederland. Daarnaast doceert hij aan de ESAA. In het verleden werkte hij onder andere bij de SVB, ACS en KPMG.

Daarnaast werd het model als reactief en negatief ervaren door de focus te leggen op defense. Ook werden de lijnen te veel als silo’s gezien, ze werken los van elkaar.”

Wat zijn de grootste veranderingen?

“De rollen van de verschillende lijnen zijn explicieter gemaakt, het gaat nu over rollen en niet meer over functies. Uitgangspunt is dat de eerstelijnsrol primair verantwoordelijk is voor risicomanagement en de tweede- en derdelijnsrollen dit aanvullen. De tweede lijn door ondersteuning en monitoring en de derde lijn door het geven van onafhankelijke en objectieve assurance over het geheel (zie *figuur 1*). Deze rollen moet de organisatie verdelen over functies om zo te komen tot een structuur voor risicomanagement en governance. Het model is dus een hulpmiddel voor het proces om te komen tot een goede structuur in plaats van het voorschrijven van de eindsituatie. Een andere verandering is dat het nieuwe model niet alleen meer uitgaat van het beschermen van waarde, maar ook van het toevoegen van waarde. Daarmee wordt governance reactief en proactief. Dit zie je ook in de titel terug van de paper ‘Three lines model’. Het woord defense staat er niet meer in. Ook is er in het model meer aandacht voor samenwerking aan de gezamenlijke organisatiedoelen. Zo ligt de focus niet

“De rollen van de verschillende lijnen zijn explicieter gemaakt, het gaat nu over rollen en niet meer over functies”

alleen meer op risicomitigatie, maar ook op het benutten van kansen.”

Wat zijn de uitgangspunten geweest bij het opstellen?

“Het model moet generiek zijn. Daarnaast moet het flexibel en universeel toe te passen zijn. Hiervoor zijn in het model zes beginselen gedefinieerd. Deze beginselen gaan over de betekenis van governance, de rollen van de betrokken partijen (het bestuursorgaan, management en haar eerste- en tweedelijnsrollen en de derdelijnsrollen van de IAF), en het belang van de derdelijnsafhankelijkheid. En ten slotte over het uiteindelijke doel: het creëren en beschermen van waarde.”

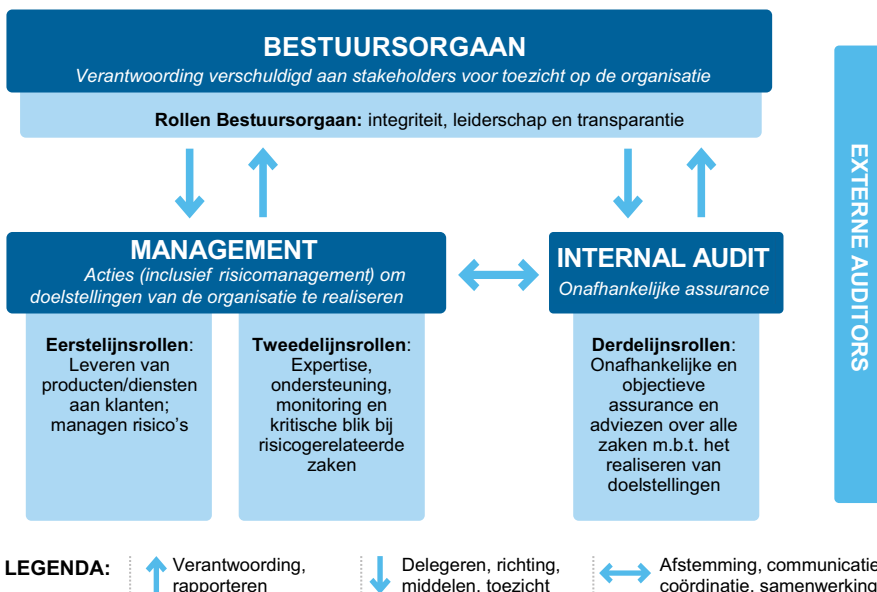
Wat zijn de aandachtspunten bij het implementeren?

“Laten we voorop stellen dat het een mooi model is dat ook goed bruikbaar is voor een IAF om zich te positioneren. Ik vind de paragraaf ‘het model toepassen’ niet sterk. Dit heeft meer het karakter van een nadere duiding van het model. Ik had verwacht dat er meer handvatten zouden worden gegeven over hoe het model in de eigen organisatie in te richten. Hier ligt nog een taak voor het IIA, bijvoorbeeld door een actualisatie van de practice guide *Assurance mapping*. Daarnaast is de beschrijving van het beginsel governance een eigen invulling van IIA Global. Ik zou hebben aangesloten bij de meer algemeen geaccepteerde definities zoals die van Mintzberg. Wat verder opvalt is dat in de definitie van het bestuursorgaan de focus op verantwoording ligt. Terwijl het bestuursorgaan primair bezig is – zou moeten zijn – met het geven van richting aan de organisatie.”



Een ander veelgehoord punt is het ‘samenvoegen’ van de eerste en tweede lijn

“Over de tweedelijnsrol is best wel verwarring. De tweede lijn in het model is primair voor de support van de eerste lijn. De eerste lijn is verantwoordelijk voor bijvoorbeeld werving en selectie van medewerkers, waarbij de tweede lijn expertise levert over de wet- en regelgeving die daarop van toepassing is, en daar mogelijk ook op toetst (monitort). Tevens kunnen deze rollen worden samengevoegd, ‘blending the lines’, bijvoorbeeld als het aspect minder complex is en



Figuur 1. Het three lines model van het IIA

(Bron: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Dutch.pdf>)

Nieuwe perspectieven op digitale transformatie

Stilzitten is geen optie als het gaat om de digitalisering van uw organisatie. De kans om een voorsprong te creëren laat uw organisatie toch niet liggen? Kiest uw organisatie ook voor digitale transformatie en wilt uw organisatie hier het maximale uit halen? Dan is het vanuit het perspectief van internal audit van belang om de impact hiervan te bepalen. Daarnaast vraagt u zich wellicht af welke belangrijke rol de internal audit voor, tijdens en na de digitale transformatie kan spelen.

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

nieuwe
perspectieven





het risico minder groot. Dit moet dan wel bewust gedaan worden.

Dat geldt ook voor het samenvoegen van de tweede en derde lijn. In de financiële sector mag dat niet, maar elders bestaan die mogelijkheden wel, mits er compenserende maatregelen zijn getroffen. Sinds 2017 is daarover ook een aparte standaard voor beschikbaar: attribute standard 1112. In de werkzaamheden van deze lijnen kan ook overlap zitten, met name in de monitoring door de tweede lijn. Ik merk dat dit voor een aantal mensen duidelijker had gemogen. Ook voelen sommige auditors zich minder gesteund, het vorige model vonden zij duidelijker. Het voelt nu als: de eerste en tweede lijn zijn samen en wij als auditors staan aan de zijlijn. Maar die gedachte vind ik niet terecht.”

Hoe kan dit nieuwe model geïntroduceerd worden in een organisatie?

“Internal audit is in de lead om het model te introduceren en toe te passen. Assurance mapping kan hierbij helpen. Dit is het analyseren van de behoeften van de lijnen op basis van een risicoanalyse. Hiervoor is een practice guide van het IIA *Coordination and reliance*. Deze guide gaat over de samenwerking tussen de lijnen, de lijnen op elkaar af te stemmen om tot een zo efficiënt en effectief mogelijk geheel te komen. Het geeft handvatten om de behoeften en mogelijkheden te analyseren van de drie lijnen, te bepalen welke activiteiten bij welke lijn horen en hoe deze activiteiten vervolgens worden verdeeld onder functionarissen. Dit vergt afstemming en discussie.

Daarnaast bestaat een three lines model al bij veel organisaties. Het is aan hen om dit te evalueren aan de hand van het nieuwe model, en indien nodig aan te passen. Dit zal

waarschijnlijk niet heel veel inspanning kosten. Het belangrijkste zal zijn het beantwoorden van de vraag: kijken we breder dan alleen waarde beschermen, kijken we ook naar waarde toevoegen? En vervolgens of de drie lijnen efficiënt samenwerken.”

Wat vinden toezichhouders van het nieuwe model?

“Het staat nog op de agenda van IIA Nederland om daarover samen te spreken. Zij zijn niet actief geraadpleegd bij de conceptversie. Vanuit IIA Global zijn wel diverse stakeholders benaderd (onder andere in een advisory panel) en is de conceptversie publiekelijk bekendgemaakt waar door iedereen op gereageerd kon worden. Achteraf denk ik dat het goed was geweest als we vanuit IIA Nederland actief al de wijzigingen met de stakeholders hadden besproken, zoals de Autoriteit Financiële Markten (AFM), De Nederlandsche Bank (DNB) en Eumedion. De DNB zal vasthouden aan de gescheiden drie lijnen, en dat kan natuurlijk ook met het nieuwe model. Nu wordt soms de nadruk gelegd op de mogelijkheid van blenden, maar dat moet per aspect en per organisatie of sector worden bekeken. Het belangrijkste is dat de governancestructuur geen vaste blauwdruk is, maar wordt afgestemd op de specifieke risico's.” <<

Lizet Hage:

“Zoek collega’s op bij andere organisaties”

Pas op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Lizet Hage, internal auditor bij de Rotterdamse Elektrische Tram nv (RET) en lid van de PAS Commissie van het IIA.

Vertel eens over de internal auditfunctie (IAF) van de RET?

“De RET bestaat al bijna 150 jaar en is sinds 2007 een verzelfstandigd bedrijf, dat zorgt voor het openbaar vervoer in de regio Rotterdam. De gemeente Rotterdam en de Metropoolregio Rotterdam Den Haag zijn onze enige aandeelhouders. Behalve het verzorgen van het vervoer met bus, tram, metro en fast ferry, zorgt de RET ook voor de beschikbaarheid van de benodigde infrastructuur en voertuigen. We zeggen daarom ook wel dat we NS én Prorail in een bedrijf zijn.

De IAF van de RET is in 2012 opgezet en bestaat uit één internal auditor. Ik ben in 2015 gestart als internal auditor bij de RET en heb de IAF verder ontwikkeld, zowel op het gebied van auditprocessen, kwaliteitsborging als de samenwerking met de auditcommissie en de tweede lijn.”

Welk type onderzoeken voert de IAF uit?

“De IAF van de RET voert operational, compliance en IT-audits uit op de beheersing van belangrijke risicogebieden. Dit zijn zowel audits waarbij assurance wordt verstrekt als audits waarbij inzicht wordt gegeven in het verbeterpotentieel. Veel audits zijn enkel gericht op de beoordeling van de opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen en slechts deels op de werking.”

Voeren jullie tweedelijnstaken uit?

“Voor de beeldvorming: de tweede lijn is, net als de IAF, niet ruim bezet. De focus lag in 2015, toen ik bij de RET startte, op financiële risico’s en beheersing. Dit verschoof na verloop van tijd naar in control in de bredere zin van het woord. Zo is in 2019, mede naar aanleiding van een audit op enterprise risk management, een risk officer gestart. Vooral in de eerste jaren heb ik aandacht besteed aan tweedelijnstaken. Veel bevindingen uit oude audits waren niet opgelost. Het was zinvoller eerst mee te denken over de opvolging hiervan dan om nieuwe audits uit te voeren.

Ik ben toen ook gestart met het betrekken van de controllers bij de audits. Inmiddels vervullen zij steeds meer een adviserende rol met betrekking tot het bewaken van de acties. Dit zorgt ervoor dat ik nu meer tijd kan besteden aan het uitvoeren van audits. Sommige auditactiviteiten zijn overigens vergelijkbaar met tweedelijns taken bij andere

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	3500 (medewerkers en inhuur)
Aantal fte IAF	1 FTE
Rapporteert aan	CEO en auditcommissie

organisaties. Dit is het gevolg van de huidige onvolwassenheid van de interne beheersing. Zo kan een audit het startpunt zijn voor een inventarisatie van risico's in een proces en het bepalen van de belangrijkste controls.“

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

“De beperkte capaciteit is uiteraard de grootste uitdaging. Dit vraagt om het continu afwegen van de inzet en de activiteiten van de IAF om relevant en van toegevoegde waarde te blijven.”

Maakt u gebruik van co-sourcing?

“Ja, we huren externe capaciteit in door middel van co-sourcing. In de praktijk komt dit neer op ongeveer 0,5 fte per jaar. Zo kunnen wij specifieke kennis in huis halen, bijvoorbeeld voor een IT-audit.”

heeft met mij meegedacht over hoe je als kleine IAF kunt voldoen aan het IPPF en op welke manier je meer impact kunt hebben. Dit heeft ertoe geleid dat in het voorjaar van 2020 de externe kwaliteitstoetsing met een goed resultaat is doorlopen. Een mijlpaal waar ik trots op ben en die bevestigt dat de kwaliteitsborging goed op orde is.”

Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?

“In mijn geval – als eenpitter – zijn dat aan de ene kant de korte lijnen en goede samenwerking met de directie, het management en de auditcommissie, en aan de andere kant de grote variatie in mijn taken. Die taken lopen uiteen van het opstellen van het auditjaarplan, de auditplannen, tot het uitvoeren of reviewen van de audits. Ik leer nog steeds over de RET, een mooi en dynamisch bedrijf.”

Welke adviezen hebt u voor andere IAF's?

“Zoek collega's op bij andere organisaties en leer van elkaar. Vanuit de PAS Commissie stimuleren wij het onderling delen van kennis en ervaring. Een blik buiten de eigen organisatie kan enorm helpen.”

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

“Ook de komende jaren staat de RET IAF voor het leveren van maximale toegevoegde waarde met de beperkte beschikbare capaciteit. De coronacrisis helpt daarbij niet. De financiën van de RET staan vanwege de sterke afname van reizigers flink onder druk. Dat heeft ook effect op de mogelijkheden voor toekomstige versterking van de IAF.” <<



Hoe blijft u op de hoogte?

“Informatie over ontwikkelingen in de organisatie krijg ik door inzage in de stukken voor directievergaderingen, via overleg met collega's (waaronder elke twee weken met de CFO) en via de wandelgangen. Van dat laatste was het afgelopen jaar door corona helaas minder sprake. Vaktechnisch informeer ik mij onder andere via bijeenkomsten zoals die de IIA PAS Commissie organiseert. Ook hierbij merk je dat het een bijzonder jaar was door de virtuele ontmoetingen. Het is mooi om te zien hoe goed het onderling uitwisselen van informatie alsnog mogelijk is gemaakt.”

Hoe vindt kwaliteitsborging plaats?

“Allereerst door afstemming met de auditee(s) voor en na afloop van elke opdracht. Daarnaast is onderdeel van de co-sourcing het laten uitvoeren van reviews en het sparren over de aanpak van audits. Dat houdt mij scherp. Carlo Bavius van ARC People vervult deze rol nu meerdere jaren, en hij



Over...

Lizet Hage is internal auditor bij de Rotterdamse Elektrische Tram nv (RET). Daarnaast maakt zij deel uit van de PAS Commissie van het IIA.

“Je moet niet meteen een te *grote broek* aantrekken”

Het Erasmus Medisch Centrum Rotterdam wordt als geen ander geconfronteerd met de gevolgen van de coronapandemie. Michel Vlak, manager Internal Audit & Risk, over hoe een ziekenhuis invulling geeft aan crisismanagement en BCM, de ontwikkelingen van de interne auditfunctie en zijn ambities op dit vlak.

Over...

Michel Vlak heeft na een bedrijfskundige opleiding, de opleidingen tot operational auditor en IT-auditor afgerond aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft ruim 25 jaar ervaring op het gebied van internal audit en management. Daarnaast was Vlak bestuurslid van IIA Nederland en sinds 2019 is hij programmadirecteur van de Internal Auditing & Advisory-opleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

U bent zelf relatief nieuw in de wereld van de universitair medisch centra. Wat valt u het meest op?

“Ik werk nu ruim een jaar bij het Erasmus MC in Rotterdam, daarvoor heb ik twintig jaar internal-auditervaring opgedaan binnen de financiële sector (ABN AMRO, Robeco, Staalbankiers en Propertize), waarvan tien jaar als manager. In 2017 ben ik als interimmer gestart, en mijn eerste opdracht was om een afdeling internal audit op te zetten binnen het UMC Utrecht. Het eerste wat mij opviel is dat het three-lines-modelgedachtegoed, iets wat binnen de financiële sector wijd is verspreid, nog niet erg bekend is in de wereld van de UMC's. Formele risk management- en compliancefuncties in de zin van zuivere tweede lijn, die verder gaan dan alleen kwaliteit en veiligheid van zorg en integraal naar organisatiebrede risico's kijken, zijn beperkt aanwezig. Daarnaast is de derde lijn doorgaans ingevuld als 'interne accountant', waarbij tweede- en derdelijnswerkzaamheden door elkaar lopen, en niet als een moderne internal auditfunctie (IAF) die waarde levert aan de raad van bestuur. Bij het UMC Utrecht kreeg ik van de CFO de vrije hand om de IAF in te richten en werd daarbij ook gestimuleerd om binnen de bedrijfsvoering vorm te geven aan de discussie van het three-lines-modelgedachtegoed. Binnen het Erasmus MC zie ik eenzelfde uitdaging om dit gedachtegoed vorm te geven, echt van toegevoegde waarde te laten zijn en daarmee richting te geven aan een integrale benadering van

“Als iets mij duidelijk is geworden, dan is het wel dat de visie en het commitment van de CFO en het auditcomité cruciaal zijn om een dergelijke transitie succesvol te doorlopen”

risico's. Ook hier is de CFO de drijvende kracht in het verder ontwikkelen van risicodenken en beheersing.”

Hoe reilt en zeilt het in een universitair medisch centrum?

“Een universitair medisch centrum is een grote en complexe organisatie, met een enorme verbondenheid en interactie met de buitenwereld en een verscheidenheid aan stakeholders. Het is ook een zeer professionele organisatie met veel specialismen en een hoge mate van innovatie. Verder is sprake van een complexe financieringsstructuur, met meerdere financieringsbronnen, van gelden vanuit de overheid tot en met de bekostiging van verleende zorg door de zorgverzekeraars. Tot slot is er een hoge mate van automatisering en zijn eigenlijk alle processen IT-gedreven, waarbij continuïteit, integriteit en veiligheid cruciaal zijn.”

Is er aandacht voor kwaliteitssystemen?

“Binnen het Erasmus MC zijn de werkzaamheden ingedeeld binnen vier bedrijfsonderdelen, die allemaal met elkaar verbonden zijn en op elkaar inwerken: zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering. Daarnaast is het ook een sterk gereguleerde omgeving, met zo'n 1900 wet- en regelgevingen waaraan moet worden voldaan en die alle bedrijfsonderdelen raken. Om daaraan te kunnen voldoen, is er veel aandacht voor kwaliteitssystemen, waaronder specifieke ISO-certificeringen voor onder andere laboratoria en informatiebeveiliging, maar ook de Niaz/Qmentum-accreditatie voor patiëntenzorg en de NVAO-accreditatie voor onderwijs. Binnen het Erasmus MC zijn diverse interne kwaliteitscoördinatoren actief, naast een separate afdeling Kwaliteit & Patiëntveiligheid (een tweedelijnsfunctie) die de medisch specialismen ondersteunt bij de inrichting en waarborgen van risicobeheersing. Accreditaties vinden plaats door externe partijen, waaronder de beroepsverenigingen van de diverse specialismen.”



Wat doet de IAF?

“De IAF richt zich voornamelijk op de bedrijfsvoering en specifiek het servicebedrijf. Naast de specifieke rol van de IAF proberen we meer inzicht te krijgen in de vraag: wat is er al aan assurance ingeregeld binnen het huis? We brengen het totale speelveld in kaart en kijken wat er op het gebied van de beheersing al is geregeld en waar we nog de nodige governance en beheersingskaders missen. Daarbij hebben wij ook oog voor de stand van risicomanagement en compliance binnen de organisatie. Wanneer we de stand van zaken in kaart hebben gebracht, willen we gaan kijken waar er op het gebied van beheersing, risk management en compliance verder samengewerkt kan worden.”

ook zo in de wedstrijd. Naast dat hij de IAF ook verkeerd gepositioneerd vond, is hij een duidelijk voorstander van het three-lines-modelgedachtegoed, met een sterke tweedelijns risk en compliancefunctie en een derdelijns IAF. Zijn insteek is: als ik als CFO een probleem heb, dan moet ik daar door de eigen organisatie van op de hoogte gesteld worden en niet door een externe toezichthouder of accountant.”

Was er commitment van het auditcomité?

“Het auditcomité heeft reeds medio 2019 aangegeven behoefte te hebben aan een verdere professionalisering van de IAF en risk management en staat dan ook volledig achter deze ontwikkeling en heeft ons hierbij gesteund. Daarbij bestaat ook de overtuiging dat het tweedelijnswerk, gericht op de financiële verantwoording, puur in de financiële kolom



U ontwikkelt de IAF door, wat houdt dit precies in?

“In 2019 trof ik een afdeling aan die hoofdzakelijk aandacht had voor de financiële verantwoording. Denk daarbij aan controles in het kader van een betrouwbare en juiste omzetverantwoording ten behoeve van de jaarrekening en richting verzekeraars, en controles in het kader van subsidieverantwoordingen. Oftewel, vooral financial audit. Het meer procesgericht auditen met meerwaarde gebaseerd op een organisatiebrede risicoanalyse en auditjaarplan, stond nog in de kinderschoenen. Daarbij was de IAF gepositioneerd in de financiële kolom, waardoor er geen hiërarchische lijn met de raad van bestuur (RvB) was.”

Die positionering moest anders?

“Dit heb ik direct aangepakt en vanaf mijn aantreden heb ik intern de vraag gesteld: waarom en voor wie doen we deze activiteiten?, en: horen deze activiteiten bij een zuivere derdelijnsfunctie? Gelukkig zat de net aangetreden CFO

dient te gebeuren. In 2020 hebben we goede stappen vooruit gezet: de positionering van de interne auditfunctie onder de RvB is nu op orde, een deel van het tweedelijnscontrolewerk is inclusief bemensing overgegaan naar de financiële kolom en we hebben een aantal procesaudits gedaan. Daarnaast vinden auditrapporten hun weg naar verantwoordelijk senior management en bespreek ik alle auditrapporten in de RvB, wat nieuw is maar tot de beoogde goede discussie leidt op bestuurlijk niveau. Als iets mij duidelijk is geworden, dan is het wel dat de visie en het commitment van de CFO en het auditcomité cruciaal zijn om een dergelijke transitie succesvol te doorlopen.

Het fundament krijgt steeds meer vorm en in 2021 moeten we ontwikkelen naar een IAF met ‘meerwaarde en impact’. Voor de nieuwe rol van internal audit zoeken we ervaren senior (IT-)auditors die op basis van kennis en ervaring echt

invulling kunnen geven aan het derdelijnswerk. Dit vraagt verdere professionalisering en zwaardere bemensing. We moeten echt van het tweedelijnswerk wegblijven en zullen in de toekomst alleen financial audit doen als onderdeel van horizontaal toezicht.”

Hoe verloopt de transitie van de IAF tot dusver?

“De transitie is vol in ontwikkeling en loopt goed. Onze eerste rapportage in mei 2020 was vrij direct en indringend, we maakten duidelijk dat er zaken echt beter moesten. Er was duidelijk te weinig ‘controldenken’, onvoldoende aandacht voor AO/IC en de governance bleek op onderdelen niet goed. Dit heeft tot goede discussies geleid in de RvB. Daarna zijn de CFO en ik met onze bevindingen op roadshow gegaan in diverse gremia. Dit leidt ertoe dat de IAF op een natuurlijke en goede manier bekendheid en statuut krijgt. Het is vervolgens cruciaal om als IAF te blijven leveren. Je moet hierbij oppassen niet meteen een te grote broek aan te trekken, je moet het wel waar kunnen maken met vaktechnisch goede audits. Ik wil ketenoverschrijdende processen gaan aanpakken, waarmee ik naar meerdere auditees kijk. Dit levert op meerdere vlakken toegevoegde waarde, het nadeel is wel dat het meer tijd kost om tot het resultaat te komen.”

afschalen) en het inregelen van noodaggregaten. Ook hebben ziekenhuizen een ziekenhuisrampenopvangplan (ZIROP) om bij een grote ramp in de omgeving de patiëntenzorg in goede banen te leiden. Denk bijvoorbeeld aan het scenario dat er een explosie is in de haven van Rotterdam. Voor dit soort scenario's liggen er plannen klaar om de medische hulp die nodig is te kunnen opschalen. Dit vergt organisatorisch veel van de diverse diensten, zowel medisch als facilitair. Ook zijn er afspraken met ziekenhuizen uit de regio gemaakt voor spreiding van patiënten (patiëntenvervoer en -overdracht). Los van het feit dat het inrichten van BCM door ziekenhuizen zelf relevant wordt gevonden, zijn er ook certificeringen waarbij het inrichten van crisismanagement onderdeel is van het in te richten kwaliteitssysteem, zoals bij NIAZ/-Qmentum.”

Wat doet de IAF wat betreft BCM?

“Zelf willen wij in het nieuwe auditjaarplan meer aandacht besteden aan BCM-gerelateerde onderwerpen. Ik denk dan niet alleen aan onderwerpen die direct gerelateerd zijn aan zorgprocessen, maar bijvoorbeeld ook aan ICT. Omdat

“2021 staat in het teken van het doorontwikkelen van de afdeling. Doel is om meerwaarde met impact te leveren en een trusted advisor te worden van de RvB”

Hoe relevant is BCM voor een UMC?

“Binnen een UMC speelt crisismanagement en BCM een belangrijke rol. Het primaire proces richt zich namelijk op zorgbehoevenden. Als er een ramp plaatsvindt is de impact gelijk enorm. Daarom is crisismanagement een belangrijke functie binnen een ziekenhuis. Extra factor is dat een ziekenhuis ook allemaal gevaarlijke stoffen (chemische, biologische stoffen, radiologische en nucleaire stoffen) in huis heeft. Er zijn dan ook legio voorzieningen getroffen en plannen gemaakt om de veiligheid en continuïteit van de operationele processen te waarborgen. Binnen het ziekenhuis bestaat daartoe een crisisorganisatie, maar er is ook een stralingseenheid en een biologische veiligheidsfunctionaris. De coronapandemie bewijst bijvoorbeeld het belang van outbreak managementteams (infectiepreventie-unit), die standaard aanwezig zijn binnen ziekenhuizen. Dit om de onbedoelde verspreiding van virussen bij patiënten en personeel zoveel als mogelijk tegen te gaan bij eerste signalering.”


En iets als de elektriciteitsvoorziening?

“Dat is ook een cruciaal onderwerp in dit kader. Wat een ziekenhuis ten aanzien van de elektriciteitsvoorziening doet, is in de eerste plaats het in kaart brengen van de kritische processen die absoluut niet zonder stroom kunnen (gefaseerd

ICT zo verweven zit in alle ziekenhuisprocessen, is er een computer emergency response team (CERT). Als zich een calamiteit ten aanzien van de ICT voordoet, dan treedt het CERT in werking. Laatst hadden we daar een voorbeeld van: een rekencentrum viel uit, waardoor het tweede rekencentrum geactiveerd moest worden. Dit was meteen een goede testcase en legde gelijk verbetermogelijkheden bloot. Het was mooi om te zien hoe het CERT in werking trad en opereerde.”

Wat kan een IAF bijdragen op het gebied van BCM?

“Ik vind dat IAF altijd betrokken moet zijn bij BCM. Daarbij kan de IAF de afdeling bevragen op de plannen en protocollen die zijn opgesteld. Op papier kun je alles mooi opschrijven, maar het testen in de praktijk is natuurlijk doorslaggevend voor het succes. Je moet altijd kritisch kijken of dat wat is opgenomen in de plannen wel realistisch is. Zo kwam ik in het verleden wel plannen tegen waar de beheersmaatregelen ten aanzien van de watervoorziening – een cruciaal element binnen een ziekenhuis – te rooskleurig waren. Er werd bijvoorbeeld te gemakkelijk gesteld dat leveranciers wel de noodzakelijke voorzieningen zouden regelen. Maar in de praktijk bleek het volume niet geleverd te kunnen worden qua logistiek, of waren er vergelijkbare afspraken met andere ziekenhuizen. Met het gevolg dat in tijden van nood niet



When you can
see the complete
picture, why settle
for a glimpse?

EY VIA – A fully digitized and
holistic platform for internal audit.

ey.nl/via #TransformationRealized

EY

Building a better
working world

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



alles geleverd kan worden wanneer iedereen gelijk uitvraagt. Je denkt dan als organisatie dat je het goed op orde hebt, maar de praktijk kan weerbarstig zijn. De organisatie moet voldoende aandacht hebben voor het testen van de werking van de eigen plannen. Natuurlijk kun je niet alles realistisch testen in de praktijk, maar in die gevallen vind ik het wel cruciaal dat de IAF de plannen van de organisatie kritisch challenged.”

Heeft corona nog imp op de IAF?

“Omdat de aandacht van onze IAF tot op heden met name gericht was op de bedrijfsvoering, met jaarlijkse herhalende werkzaamheden, zijn we vooralsnog in ons werk niet heel erg door corona geraakt. In die zin heeft corona beperkt invloed gehad op ons werk. Wat natuurlijk wel is veranderd, is dat wij nu thuiswerken en niet meer fysiek bijeenkomen en alle overleggen digitaal zijn. De informatie die wij voor onze audits nodig hebben is nog goed te krijgen, omdat we weten welke informatie nodig is, deze goed beschikbaar is en we ook de ingangen weten. Hadden wij de beoogde verbreding van onze scope naar het primaire proces al doorgevoerd, dan is de vraag of dat in alle gevallen mogelijk was geweest, maar voor een aantal procesaudits zijn er ook geen echte bottlenecks geweest. Het valt voor nu dus mee, maar we merken wel dat de druk bij bijvoorbeeld de facilitaire afdeling is toegenomen, omdat corona veel vraagt op het gebied van huisvesting en apparatuur.”

Welke vervolgstappen ziet u voor uw IAF?

“Voor het auditjaarplan 2021 zijn we gestart met het in kaart brengen van de audit universe en een risicoanalyse, in samenspraak met de organisatie zelf. We hebben het audit universe visueel schematisch weergegeven en zo relevante processen en thema's inzichtelijk gemaakt. Vervolgens zijn we daarover met de verschillende directies in gesprek gegaan, zodat het hun eigen risicoanalyse wordt. Daarbij merken we dat sommige afdelingen direct snappen wat je wilt bereiken en auditonderwerpen snel scherp hebben, maar ook dat dit voor sommige afdelingen nog erg nieuw is en extra inspanningen vergt. Het plan is om op deze wijze te komen tot een longlist van auditonderwerpen. Daarbij wil ik meer aandacht voor de governance en thema's die op strategisch niveau spelen. Ook het beheer van programma's en projecten is een onderwerp waar we ons als IAF op gaan

richten. Op basis van de longlist gaan we vervolgens in samenspraak met de CFO zaken prioriteren, om zo te bepalen welke opgenomen worden in het komende auditjaarplan. Dit moet dan nog wel langs de RvB en vervolgens worden goedgekeurd door het auditcomité.”

Nog andere aandachtspunten?

“Een ander onderwerp dat verdere ontwikkeling behoeft betreft de follow-up van auditbevindingen. Zoals wij het nu organiseren moeten auditees hun eigen actieplan opstellen om met de bevindingen aan de slag te gaan, zodat het van henzelf is. Deze actieplannen nemen we op binnen een monitoringssysteem. De organisatie moet eraan wennen om periodiek de status van opvolging te geven en bij gereedmelding ondersteunende documentatie op te leveren, dat zit niet in het DNA van de organisatie, ook een verwonderpunt. Zoals gezegd staat 2021 in het teken van het doorontwikkelen van de afdeling. Doel is om meerwaarde met impact te leveren en een trusted advisor te worden van de RvB. We merken inmiddels dat onze aanpak en zichtbaarheid, samen met onze kennis, nu al leidt tot hulpvragen vanuit de organisatie ten aanzien van het controldenken en AO/IC. We willen meer in de brede context opereren. Dat zal ook wat extra's vragen van de auditors, die moeten naast een brede scope ook echt als goede adviseur kunnen optreden.”

Welke ontwikkelingen ziet u ten aanzien van BCM?

“Door de coronapandemie wordt het belang van BCM alleen maar groter en zal het meer erkend worden. Er is nu aangetoond dat wereldwijde rampen daadwerkelijk plaatsvinden. Ik verwacht een enorm leereffect ten aanzien van BCM en hoe dit beter kan. En dat men bewuster gaat nadenken over mogelijke scenario's. Het onderstreept de noodzaak om voorbereid te zijn. Daarbij is flexibiliteit belangrijk. Rekening houden met crisis en calamiteiten moet een tweede natuur worden, een crisis moet je leren verwachten en er gereed voor zijn door het mobiliseren van kennis en middelen.” <<

Hoe bereid je je voor op een crisis?

Wat is crisismanagement? En is dat iets anders dan business continuity management (BCM)? Deze en andere vragen legden we voor aan de adviseur crisismanagent van de Nederlandse Spoorwegen, Marcia van Hugten.

Over...

Marcia van Hugten werkt sinds 2012 als adviseur Crisismanagement bij de NS en houdt zich bezig met de voorbereiding op crisis en ondersteuning in de respons. Ze heeft een achtergrond in integrale veiligheidskunde en in bestuurskunde.

Wat houdt uw functie in?

“Ik houd me voornamelijk bezig met het prepareren op crises en veiligheid bij rampen. Dat houdt in dat ik zorg dat er goede draaiboeken zijn en dat de structuur voor crisismanagement in stand wordt gehouden en onderhouden. Ook het opleiden van wachtfunctionarissen en de coördinatie van crisisoefeningen hoort hierbij. Het is een zeer afwisselende functie. Ik zie veel van het bedrijf en de verschillende processen. Daarnaast ben ik ook nog lid van een werkgroep die zich bezighoudt met het ontwikkelen van internationale normen voor crisismanagement. Die is er nu nog niet. Er is wel een Europese CEN-norm.¹ Overigens kun je op deze norm niet gecertificeerd worden.”

Is er verschil tussen crisismanagement en BCM?

“Beide begrippen maken deel uit van het overkoepelend begrip ‘resilience’. En ja, er is verschil tussen deze twee begrippen. BCM gaat over het oplossen van verstoringen in de reguliere bedrijfsprocessen. Deze verstoringen hebben een kleinere impact dan bij crisismanagement het geval is. Bij crisismanagement gaat het om veel meer onzekerheid en is er een grote impact op het hele bedrijf. Crisismanagement vergt een ander type voorbereiding waarbij je je ook richt op competenties die mensen in een crisis moeten hebben. Wij maken voor het ontwikkelen van competenties gebruik van principes uit ‘team resource management’.”

Team resource management. Vertel

“Deze methode komt voort uit de luchtvaart en kwam tot stand naar aanleiding van het ongeluk in Faro in 1992. De methode maakt een scan van de competenties aan de hand van onder andere 360°-feedbacksessies. We krijgen daarbij ondersteuning van het COT.² Het COT ontvangt de rapporten met de uitkomsten van de scan ook omdat het om persoonlijke gegevens gaat. Zij koppelen het geheel weer terug naar de deelnemer. Het gaat erom dat het crisisteam als geheel beschikt over de juiste competenties. Naast de focus op competenties hebben we veel aandacht voor methodieken

als de BOB-methode (beeldvorming oordeelsvorming besluitvorming). Ten slotte maken we gebruik van het crisis regie model (CRM). Dit model is ontwikkeld door COT. Het CRM gebruiken wij voor het snel verkrijgen van inzicht in de aspecten die spelen tijdens een crisis, het bepalen van het doel, onze rol en het geven van richting aan de uitvoering van maatregelen.”

Wat is het doel van crisisoefeningen?

“Het definiëren van specifieke doelen van crisisoefeningen is de eerste stap. Anders kun je achteraf niet vaststellen of de crisisoefeningen succesvol is geweest. In generieke zin zijn er twee doelen van een crisisoefening. Aan de ene kant willen we collega's vertrouwd laten raken met verschillende typen crisissituaties. Aan de andere kant willen we bestaande draaiboeken en daarmee samenhangende processen testen en tegen het licht houden. We volgen een plan-do-check-actcyclus. De crisisoefening is de check.”



Wie zijn betrokken bij de crisisoefeningen?

“Dat hangt af van het type oefening. De aard van de crisisoefeningen bepaalt de samenstelling van de teams die daarbij betrokken zijn. Wij hebben drie soorten teams: allereerst het crisisbeleidsteam op strategisch niveau: naast vier vaste leden is deze flexibel in samenstelling. Wat wel bijzonder is dat insurance hieraan kan deelnemen. Zij brengen externe expertise in als het gaat om schadeafhandeling en hebben veel ervaring met nazorg bij bijvoorbeeld een treinongeluk. Ten tweede het calamiteitsteam op tactisch niveau: hierin

zijn alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd (Operatie, hr, IT, materieel, et cetera). En ten slotte het communicatieteam waarin alle vormen van communicatie, van sociale media tot persvoorlichting, in zijn vertegenwoordigd.”

Over hoeveel mensen hebben we het dan?

“Als alle teams in volle opschaling meedoen dat gaat het om 25 fte. Aangezien mensen opgedeeld zijn in wachtdiensten gaat het in totaal om 220 mensen die potentieel opgeroepen kunnen worden. De crisisoefeningen worden bijna altijd samen met ProRail gehouden. Dit heeft te maken grote samenhang en afhankelijkheid van de bedrijfsprocessen van

“Auditors hebben een ‘buitenstaandersblik’ die blinde vlekken kan blootleggen. Dat is een extra waarborg voor het crisismanagement”

NS en ProRail. Soms haken we overigens aan bij een crisisoefening die de veiligheidsregio organiseert. Soms haakt ook de overheid, zoals ministerie van I&W of een gemeente bij ons aan.”

Welke crisisscenario's worden zoal uitgewerkt?

“Voor crisisscenario's ligt de focus op grote risico's zoals een omvangrijk treinongeval, extreem weer, een cyberaanval (ransomeware, et cetera), terrorisme, staking van het eigen personeel en, niet te vergeten, een pandemie. De eerlijkheid gebiedt mij te zeggen dat ons draaiboek voor een pandemie in februari 2020 een beetje afgestoft moest worden. Toch is het allemaal redelijk goed verlopen. Wij hadden dit scenario niet geoefend, maar de generieke crisisvaardigheden en de ervaringen en lessen van andere crisisoefeningen zijn zeer behulpzaam gebleken. Dat betekent dat onze investeringen zich goed hebben uitbetaald. De vraag die na het voorjaar opkwam, is wanneer en hoe je vanuit een crisisstructuur weer overgaat naar een normale situatie. Corona is niet voorbij maar je kunt niet maanden en maanden in een crisisorganisatie blijven acteren. De veranderingen die in het begin noodzakelijk waren zoals de mondkapjesplicht, het wijzigen van de dienstregeling, afstand houden op de stations, al dat soort zaken zijn nu ingeregeld.”

Hoe worden te oefenen scenario's gekozen?

"Hierbij hanteren we een op risico's gebaseerde benadering. Wij werken scenario's uit voor de grootste risico's. NS heeft jaarlijks een zestal oefendagen voor de crisisteam. Een crisisoefening heeft grote impact op de organisatie. Dat is bij NS niet anders. Dus je moet zuinig zijn met je crisisoefeningen. Operaties kunnen niet stil gelegd worden door een oefening. Soms voeren we een crisisoefening 's nachts uit. Afhankelijk van de specifieke doelen van een crisisoefening maken wij gebruik van acteurs. Die worden 'lotusslacht-offers' genoemd. Stakingen kunnen we niet oefenen, maar kunnen we meenemen in een training. Met de crisisteam doen we vergader-tafeloefeningen waarbij we de volledige besluitvorming tijdens een crisis eruit lichten en oefenen."

Wat komt er zoal uit?

"Dat varieert van verbeteringen in het draaiboek tot meer handigheid in het digitaal crisisvergaderen. Soms zijn er grote bestuurlijke uitkomsten. Bijvoorbeeld dat bij zeer extreem weer er op een bepaald moment geen treinen meer rijden, omdat we mensen niet veilig thuis kunnen brengen. Dat laatste was zelfs echt zo tijdens een zware storm."



"Potentieel kunnen (maximaal) 220 mensen worden opgeroepen"

advertentie

 SERVICES & ROLE OF INTERNAL AUDIT	 PROFESSIONAL PRACTICES	 PERFORMANCE MANAGEMENT & ACCOUNTABILITY
 PEOPLE MANAGEMENT	 ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND CULTURE	 GOVERNANCE STRUCTURES

IIA INNOVATIE PLATFORM

DOOR EN VOOR LEDEN

 Instituut van Internal Auditors Nederland

“ DE IAF VAN DE TOEKOMST CREËREN WE SAMEN. ”

www.iaa.nl/innovatieschema | innovatie@iaa.nl

Wat kun je niet oefenen maar zou wel nodig zijn?

"Een grote stroomuitval is moeilijk operationeel uit te voeren. Tot op bepaalde hoogte kunnen we daar echter wel voor oefenen. Hetzelfde geldt voor extreem weer. Dat oefenen we dan helemaal digitaal waarbij we alle topics die in zo'n scenario spelen – pers, dienstregeling, reisinformatie, inzetten materieel – meenemen, maar dat we in the end niet echt live uitvoeren."

Wat is de rol van audit?

"Vlak voor het begin van de coronacrisis was een audit gepland met betrekking tot de crisismanagementorganisatie van NS. Die is uitgesteld vanwege alle perikelen die het gevolg waren van de coronacrisis. Internal audit heeft wel een paar keer vergaderingen bijgewoond om de processen omtrent crisismanagement te begrijpen. In algemene zin ben ik van mening dat af en toe 'vreemde ogen' heel fijn zijn. Auditors hebben een 'buitenstaandersblik' die blinde vlekken kan blootleggen. Dat is een extra waarborg voor het crisismanagement, en bovendien legt het soms net wat meer gewicht in de schaal. Met de Europese norm voor crisismanagement heeft de auditor houvast voor het vormgeven van de audit naar crisismanagement. Uiteindelijk helpt een audit mij omdat ik anders als een soort 'Wij van Wc-eend' verkondig dat het allemaal goed geregeld is. Op grond van een audit of een andere externe check heb ik juist een extra waarborg. Dat is goed." <<

Noten

1. CEN/TS 17091:2018 Crisis management – Guidance for developing a strategic capability.
2. COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement.



Wij allen zijn racisten

Het is 'bon ton' om racisme ver van ons te werpen. Wij zijn niet alleen geen racist, we staan, zonder vooroordeel, open voor diversiteit. Witte mensen steunen demonstraties van Black lives matter, Zwarte Piet kan echt niet meer, standbeelden van helden van vroeger moeten worden gesloopt en excuses voor hun wandaden officieel geformuleerd. Wij zijn, in Europa, immers kinderen van De Verlichting, wordt er trots gezegd, voor het gemak vergevend dat Kant een racist bij uitstek is geweest. Er is een steeds wijder genderspectrum en de taal wordt gezuiverd van mannelijk taalgebruik. Deze eeuw lijkt de eeuw van de identiteit te worden – zowel met feesten in alle kleuren van de regenboog, maar ook met moorddadig geweld.

Het verwelkomen van diversiteit vinden we ook in de hedendaagse organisaties waarin, zegt men, discriminatie en vooroordeel geen plek hebben. Iedereen is welkom en dat geldt, als een logische paradox, met name voor vrouwen en personen van kleur. Het identiteitsdiscours vult dagelijks ruimte in de media, van extreemlinks tot extreemrechts, gepaard met alle emoties die daarbij lijken te horen.

Identiteit omschrijf ik als een narratief construct over individuen, groepen en naties, gebaseerd op ras, religie, geslacht of politieke oriëntatie, in welke samenstelling dan ook. Identiteit

biedt veiligheid: 'Ik behoor tot deze groep en samen zijn we sterk', maar tegelijkertijd is identiteit de wortel van bijna elk conflict: zowel interpersoonlijk: 'ik' tegenover 'jij', als tussen groepen en naties: 'wij' tegenover 'zij'.

Identiteit heeft een stevige sociale en neurologische basis. Door geboorte en vaak door rituelen, wordt de persoon geïdentificeerd als behorend tot een bepaald volk en soms tot een bepaalde religie. De persoon gaat zich niet alleen zelf identificeren als lid van een of meerdere clan(s) (bijvoorbeeld Zweed en protestant), maar wordt ook door anderen geïdentificeerd en zodoende 'geframed' als 'gelijk' of 'verschillend', als 'vertrouwd' of als 'vreemd'. Het blijkt dat reeds het brein van de witte peuter een onderscheid maakt tussen *vertrouwde witte* en *vreemde* gezichten van kleur.

Vooroordeel is aangeboren. De morele oproep om er vooral geen vooroordeel op na te houden, is dus volstrekt onzinnig. Het gaat er niet om geen vooroordeel te hebben maar om de wijze waarop we met onze vooroordelen omgaan. Er bestaat, om met de filosoof Gadamer te spreken, een vooroordeel tegen het vooroordeel.

De meest gangbare positionering tegen racisme en vooroordeel wordt actueel gepresenteerd onder de paraplu van inclusiviteit. Hierbij wordt 'de ander'

niet alleen niet uitgesloten, maar is zij deel van ons: 'wij zijn allen Gods schepselen', 'wij zijn allemaal gelijk'.

Inclusiviteit echter, als vorm van universalisme, ontkent of bagatelliseert verschil. Inclusiviteit doet fundamenteel onrecht aan wat ik noem de unieke en waardevolle singulariteit van ieder levend wezen in zijn specifieke samenstelling van kleur, religie, seksuele voorkeur, et cetera. Gerespecteerd in hun singulariteit dienen mensen te worden erkend in hun verschillen terwijl zij toch deel uitmaken van één systeem van levende materie waaruit zij voortkomen en waarnaar zij terugkeren.

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog en behaalde een master of theology and religion aan de VU. Hij doceert personal skills aan de UvA Business School (EMIA).

■ De ex-auditor

Tekst Naeem Arif EMIA RO
Drs. Bram Bouwman RO
Beeld Raphael Drent

Van één instrument naar dirigent

Het is redelijk zeldzaam dat een internal auditor doorstroomt naar een bestuursfunctie. Een van de mensen die dat wel gelukt is, is Gerard van Olphen.



Wie is Gerard van Olphen?

“Ik ben 58 jaar en inmiddels ruim vijf jaar bestuursvoorzitter van de Algemene Pensioen Groep (APG). Na mijn studie bedrijfseconomie in Groningen, heb ik mijn hele carrière in de financiële sector gewerkt. Destijds was dit niet een bewuste keuze, ook had ik niet een specifiek profiel of functie voor ogen. Wel zocht ik iets in de richting van accountancy, IT en organisatiekunde. Dit vond ik uiteindelijk bij de interne accountantsdienst van de toenmalige AMRO Bank waar ik werd opgeleid in het vakgebied dat later bekend zou staan onder de naam EDP-audit. Tegenwoordig noemen we dat IT-audit.

Vanuit deze functies voerde ik diverse audits uit voordat ik doorstroomde naar de financeafdeling. Vanuit deze functie hield ik mij bezig met rapportages voor het bestuur en De Nederlandsche Bank (DNB). Na zo'n vijf jaar stapte ik over naar Reaal en hier kwam ik als 32-jarige – op veel te jonge leeftijd – in de raad van bestuur.”

Waarom vindt u dat veel te jong voor een bestuursfunctie?

“Als bestuurder word je geacht om boven de materie te kunnen staan, samenhang der dingen te kunnen overzien en beslissingen te kunnen nemen. Als 32-jarige kun je op basis van talent voor deze functie gevraagd worden, maar op die leeftijd en fase van je carrière zit je voornamelijk toch nog in de inhoud. Terugkijkend op die periode zie ik het meer als een foute keuze die goed is uitgekapt. Dit had met name ook te maken met het goede team waar ik destijds deel van uitmaakte.”

Neem ons in grote lijnen eens mee in uw carrière

“Waar ik bij Reaal een soort chief Finance & Risk Officer (CFRO) was, werd ik na de fusie met SNS bestuursvoorzitter van het verzekeringsbedrijf. Na tien jaar SNS Reaal werd ik CFO bij NIBC en CEO bij NIBC Asset Management. Vervolgens was ik van 2002 tot 2013 CFRO bij Achmea. Na de nationalisatie van SNS Reaal in 2013 ben ik, op verzoek van toenmalige minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem, als CEO teruggekeerd bij SNS Reaal. Na de splitsing van SNS Reaal in separate bedrijven en de verkoop van Vivat Verzekeringen, trad ik bij Vivat in dienst als bestuursvoorzitter. Tevens was ik verantwoordelijk voor de verdere uitbouw van Anbang (de nieuwe aandeelhouder) in Europa. De overstap naar Vivat was best een bijzondere. Daar waar ik in eerste instantie de vertrouwde onderhandelaar was van de verkopende partij, werd ik vervolgens de eindverantwoordelijke van de kopende partij. Dat is toch een hele andere pet die je dan ophebt. Daarnaast zorgden ook de cultuurverschillen ervoor dat het bij Vivat niet goed voelde voor mij. Daarom ben ik overgestapt naar APG. Hier vervul ik inmiddels vijf jaar de rol van voorzitter van de raad van bestuur (RvB).”

Het is zeldzaam dat een internal auditor in een RvB belandt. U is dat gelukt. Wat is het geheim?

“Ik ben inderdaad gestart als auditor. Maar ik heb nooit de drive gehad om mijn hele carrière te blijven auditen of de ambitie om, als RA, bijvoorbeeld jaarrekeningen af te blijven tekenen. Ik vind auditor een mooi beroep waar je breed en op een gestructureerde wijze naar bedrijven leert kijken. Na verloop van tijd ontstond bij mij de wens om mijzelf als auditor verder te verdiepen. Als internal auditor had ik een goede en solide basis gelegd door naar het werk van anderen te kijken. Daarna kreeg ik de behoefte om breder naar zaken te kijken en uiteindelijk zelf aan het roer te staan en verantwoordelijk te zijn voor de bestemming van de reis.”

Even terug naar de tijd dat u voor het eerst in de RvB van Reaal kwam op 32-jarige leeftijd. Hoe ging dat precies?

“Bij Reaal was ik een soort concerncontroller en verantwoordelijk voor eerstelijnsrapportages voor onder andere de RvB. Toen vertrok de financieel directeur van Reaal en ontstond er een vacature. De vertrekkende financieel directeur vervulde zijn rol op basis van zijn inhoudelijke kennis. Ik ben, eigenlijk van nature en op eigen initiatief, in kaart gaan brengen waar de organisatie op dat moment stond. Vanuit een helicopterview heb ik toen niet alleen vanuit financieel perspectief, maar ook vanuit een integraal overzicht zaken in kaart gebracht. Dit overzicht werd vervolgens door de nieuwe financieel directeur opgepakt. Deze nieuwe financieel directeur verliet relatief snel de organisatie waardoor opnieuw een plek in het bestuur vrijkwam.”

Wat is het grootste verschil tussen een rol als auditor en een rol in het bestuur?

“Audit is een apart vak. Dit geldt ook voor risk. Als auditor ben je slechts één muziekinstrument van het orkest. Om de stap naar dirigent te kunnen maken is het handig om één instrument te kunnen bespelen, maar is de samenhang met andere instrumenten veel belangrijker. Waar je vanuit risk en audit vooral naar beheersing en het inzichtelijk maken van risico's kijkt, gaat het in de bestuurdersrol om het verantwoord nemen van risico's. Als bestuurder heb je niet alleen te maken met het publieke domein en de externe marktomstandigheden, maar gaat het ook om het inspireren en aansturen van medewerkers. Dit soort zaken komen niet terug in opleidingen van auditor. De auditopleiding, maar ook de auditrol, focust zich vaak vooral op het inhoudelijke en op de vakmatige kennis. Tegelijkertijd ben ik van mening dat je als auditor van nature ook een bredere kijk op zaken moet hebben dan enkel een vakmatige benadering.”

Moet er vaker naar een internal auditfunctie gekeken worden voor mogelijk bestuur talent?

“Als auditor heb je veel inzicht in de organisatie en kun je gestructureerd kijken naar processen. Wat dat betreft is audit een goede basis voor een bestuursfunctie. Maar dit geldt ook voor andere vakgebieden. Een hr- of marketingachtergrond kan bijvoorbeeld ook een goede basis zijn. In die zin is het logisch dat je je vanuit je eigen discipline en passie

Over...

Gerard van Olphen RA studeerde bedrijfseconomie en accountancy. Van Olphen startte ooit als internal auditor bij de toenmalige AMRO Bank, en vervulde de afgelopen twintig jaar diverse bestuursfuncties in de financiële sector. Op dit moment is hij bestuursvoorzitter van pensioenuitvoeringsorganisatie APG.

“Ik kreeg de behoefte om breder naar zaken te kijken en uiteindelijk zelf aan het roer te staan en verantwoordelijk te zijn voor de bestemming van de reis”

ontwikkelt en daarin de inhoudelijke verdieping opzoekt. De vervolgstap is om deze specifieke expertise verder te verbreden. Er moet een stevige basis zijn, met brede kennis en een bagage aan ervaring, om succesvol een bestuursfunctie te kunnen bekleden.”

Welke specifieke aspecten van een bestuurdersrol komen nu beperkt terug in een auditrol?

“In een bestuurdersrol gaat het ook over cultuur. Helemaal in de huidige tijd waarin continu sprake is van verandering en ontwikkelingen steeds sneller gaan. Als bestuurder is het van belang om aandacht voor de mens te hebben en medewerkers ook de ruimte te geven. Dit onderdeel komt soms terug in audits waar aandacht is voor soft controls, maar overall gezien hebben internal auditors nog te weinig oog voor gedrag en cultuur. Althans, dat is mijn observatie.”

Wat is het belangrijkste verschil in de optiek op beheersingsvraagstukken vanuit de internal auditfunctie en een eerstelijnsrol?

“Er is niet zozeer sprake van een andere optiek, maar wel van een andere rol. Vanuit risk en audit ben je verantwoordelijk voor het identificeren van risico's en adviseren over beheersmaatregelen. Als bestuurder kijk je naar de risk appetite en bepaal je de risk response voor de gesignaleerde risico's. Voor risk en audit is het benoemen en toetsen van risico's het eindproduct, voor het management begint het dan eigenlijk pas.”

Stel, de internal auditfunctie (IAF) vanuit de toezichthouder is niet verplicht voor uw organisatie. Richt u als bestuursvoorzitter dan een IAF in?

“Ik weet niet of ik hier een aparte afdeling voor zou inrichten. In de financiële sector is er sprake van een keten van toezicht dat bestaat uit het three lines model en daarnaast ook nog de accountant en DNB als toezichthouder. In deze keten is het logisch dat een derdelijnsauditfunctie verplicht is, helemaal omdat het in de financiële sector om geld van anderen gaat. In deze setting zie ik absoluut de toegevoegde waarde van de rol van de IAF. In andere sectoren of typen organisaties kan ik me voorstellen dat er ook andere vormen zijn over hoe je de feedbackfunctie op de interne beheersing inricht. Dat kan bijvoorbeeld in combinatie met de risk managementfunctie. De effectiviteit en efficiency zijn wat mij betreft de leidende principes voor de inrichting van de internal auditfunctie. Uiteraard zijn het type en de omvang van de organisatie hierbij ook belangrijke variabelen.”

Als u één advies aan de internal auditors kunt geven, wat is dat dan?

“Ik denk dat internal auditors nog meer toegevoegde waarde kunnen leveren op het gebied van cultuur en soft

controls. Cultuur, houding en gedrag vormen een onderdeel van praktisch elk beheersingsvraagstuk. Een auditor en accountant zijn met name opgeleid om een eigen oordeel te kunnen vormen. Hierin is nog te beperkt aandacht voor het lerend vermogen. Dit zou momenteel nog meer terug kunnen komen bij de invulling van de rol van internal auditor. Meer aandacht voor cultuur en gedrag verhoogt de toegevoegde waarde van audits.”

Waar zou de derde lijn dan meer naar kunnen kijken?

“Om toegevoegde waarde te kunnen bieden op gebied van ontwikkeling en verandering van de organisatie, moet je als auditor de strategie en doelstellingen van de organisatie kennen en hoor je dezelfde kernwaarden toe te passen in je handelen. De manier waarop je afwegingen maakt en welke intenties je hebt, moeten in dezelfde richting zijn als die van de organisatie. Als dat zo is, dan moet je dat vanuit je auditrol vervolgens ook nog kunnen observeren en signaleren. Wat dat betreft zou het toetsen van cultuur logischerwijs standaard onderdeel van een audit moeten zijn.”

Hebt u nog tips op welke wijze deze organisatiecultuur getoetst kan worden?

“Een cultuur is iets wat je samen ontwikkelt met verschillende mensen. Dit is een langdurig proces waar gedrag van mensen geleidelijk verandert. Een auditor moet zich bewust zijn van dit proces der geleidelijkheid. Om dit te kunnen toetsen is het van belang dat je gebruik blijft maken van de methoden die vanuit de organisatie al beschikbaar zijn, bijvoorbeeld vanuit hr. Naast dat je als auditor een beeld dient te hebben bij de kernwaarden van de organisatie, is de manier waarop je hiernaar kijkt bepalend. Een kernwaarde zoals klantgerichtheid bijvoorbeeld, kan op veel verschillende manieren geïnterpreteerd en ervaren worden. Een jurist, een actuaaris of een callcenter medewerker, allen hebben ze een totaal ander beeld bij wat klantgericht voor hen inhoudt. Hierbij heeft hr een rol om oog te hebben voor dit soort verschillen, maar tegelijkertijd is dit ook iets waar risk of audit vanuit de helicopterview een rol in kan spelen.”

We zien regelmatig dat mensen uit de business het auditvak in komen. Andersom komt veel minder voor. Hoe komt dat?

“Het auditvakgebied en de IAF worden toch als een specifiek vakgebied gezien waar personen met een bepaalde expertise werken. Je ziet in de praktijk dat relatief veel RA's en RE's in deze vakdiscipline werken. Bij andere typen organisaties zie je soms wel dat de IAF een doorstroombaan kan zijn waar medewerkers vanuit de business (tijdelijk) in de derde lijn werken, en vervolgens doorstromen naar een managementfunctie. Binnen APG hebben we ook een managementdevelopmentprogramma, maar de IAF is hier geen standaard onderdeel van.”

U neemt binnenkort afscheid als bestuursvoorzitter. Wat gaat u doen?

“Geen idee! Het is voor mij een bewuste keuze om terug te treden als bestuursvoorzitter van APG. Het nieuwe pensioenstelsel dat vanaf 2026 ingaat, luidt een nieuwe fase in voor APG. Ik ben van mening dat een bestuursvoorzitter zich volledig moet committeren voor een langere periode om deze transitie goed te 'dirigeren'. Daar moet je continu voor 'aan willen staan' en de vraag is of je bereid bent dat nog zes jaar met volle overtuiging en bezieling te doen. De afgelopen maanden hebben mij tot het inzicht gebracht dat ik meer aandacht wil geven aan mijn privéleven.” <<

Even voorstellen: *nieuwe redactieleden*



Femke Dik (MSc)

“Mijn naam is Femke Dik, ik ben dertig jaar en woon in het mooie Nijmegen. Sinds oktober 2020 werk ik als governance, risk, compliance en sustainability (GRCS) consultant bij Mazars. Daarvoor heb ik als internal auditor gewerkt bij coöperatie VGZ en als trainee bij ARC People. Mijn achtergrond is niet de meest logische wanneer gedacht wordt aan een ‘standaard’ auditor. Ik heb twee bachelors in social work: sociaalpedagogische hulpverlening (SPH) en maatschappelijk werk en dienstverlening (MWD), en ik heb een master bestuurskunde gedaan. Momenteel rond ik de Internal Audit & Advisory-opleiding af aan de Erasmus School of Accounting & Assurance. Ik probeer in audits altijd de link met de sociale (zachte) kant van het vakgebied te zoeken door aandacht te hebben voor cultuur en gedrag. In mijn huidige functie als GRCS-consultant heb ik een focus op cultuur, gedrag en sustainability. Op deze manier probeer ik iets bij te dragen aan de maatschappij, hier krijg ik veel energie van! Naast mijn werk ben ik geregeld op het hockeyveld en de golfbaan te vinden. Sinds kort ben ik redactielid van *Audit Magazine*. Ik ben erg benieuwd wat ik kan bijdragen. Mijn passie voor interviewen zal in ieder geval goed van pas komen!”

Fong-Chi Wai (MSc RO)

“Mijn naam is Fong-Chi Wai, ik kom uit Groningen. Samen met mijn man Jack en kat Bobo woon ik in Amsterdam. Mijn interesse voor audit begon eerst bij accountancy. In 2005 begon ik met een meeloopstage bij PwC tijdens mijn studie accountancy als controlerend accountant. Vanaf 2007 tot 2010 heb ik bij EY gewerkt in de controlepraktijk. In 2010 stapte ik over naar internal audit bij Univé. Sindsdien heb ik bij verschillende organisaties op de internal audit-afdelingen gewerkt en sinds 2015 ben ik ingeschreven als RO. *Audit Magazine* ken ik als een fysiek blad met een leuke cover. Sinds kort zijn de artikelen en interviews ook digitaal te lezen. Een goede toevoeging, want dat maakt het zoeken en verwijzen naar stukken veel makkelijker. Voor mijn werk en soms voor trainingen pluis ik de oude artikelen weleens door. Zelfs een artikel uit 2005 kan nog relevant zijn. Sinds maart ben ik redactielid en inmiddels heb ik al een paar vergaderingen en interviews achter de rug. De sfeer op de redactie is gemoedelijk. De samenwerking met de andere redactieleden is prettig. Ik kijk uit naar meer en vind het leuk om een bijdrage te kunnen leveren aan ons vakgebied.”



Invest in yourself and *have fun!*

Directeur IIA Nederland Hans Nieuwlands wordt 65 en is sinds 1 april 2021 met pensioen. In gesprek met de pater familias van IIA Nederland

Sinds wanneer ben je met het vakgebied internal auditing bezig?

“Voor dat ik me met internal audit ging bezighouden, heb ik 11 jaar gewerkt bij KPMG. In 1985 kwam ik aanraking met het vakgebied toen ik de overstap maakte naar de interne accountantsdienst van De Nederlandsche Bank (DNB). Sindsdien heeft het vak mij niet meer losgelaten en heb ik bij verschillende organisaties de rol van hoofd Internal Audit mogen vervullen. Na vier jaar bij DNB, kwam ik bij de Zwolsche Algemeene terecht dat nu bekend is onder de naam Allianz Nederland. Een volgende stap bracht mij bij SHV, het grootste familiebedrijf van Nederland en wereldwijd actief in diverse bedrijfstakken. Daarna volgden ABN Amro en Nuon Asset Management. Na een korte uitstap naar het NIVRA werd ik gevraagd om directeur van IIA Nederland te worden.”

Vanaf wanneer ben je precies betrokken bij het IIA? En in welke rollen?

“Mijn eerste aanraking met het IIA was in 1987. Dat was met IIA Benelux aangezien IIA Nederland toen nog niet bestond. Tijdens mijn voorzitterschap van IIA Benelux concludeerde het bestuur dat de effectiviteit van deze organisatie van drie landen en culturen en vier talen te wensen overliet. Vanuit

de Nederlandse tak van IIA Benelux is in 1997 IIA Nederland opgericht. In die tijd studeerden ook de eerste RO's af. IIA Nederland begon met ongeveer driehonderd leden. In 2008 fuseerde IIA Nederland met de VRO (de Vereniging van Register Operational Auditors). In 2003 werd ik het eerste erelid van IIA Nederland en in juli 2008 ben ik benoemd als directeur van IIA Nederland. Tussendoor – 2006-2007 – ben ik nog kort president van ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing) geweest.”

In hoeverre is het (publieke) profiel van het vakgebied internal auditing veranderd bij toezichthouders en bestuurders?

“Toezichthouders en bestuurders hebben het vakgebied internal auditing steeds meer op het netvlies. Recentelijk heeft de DNB de zogenoemde sleutelhoudersfunctie bij kleine pensioenfondsen geïntroduceerd. Wij volgen deze ontwikkeling nauwlettend en ondersteunen de sleutelhouders en de uitvoerders. Onlangs heeft het IIA ook een seminar over dit onderwerp gehouden, het bleek dat de helft van de deelnemers geen lid van het IIA was. Als vervolg hierop gaat het IIA een netwerk/community oprichten. DNB heeft aangegeven een studiemiddag te organiseren waarin de invulling van deze rol centraal zal staan. Het IIA zal daar ook bij betrokken zijn.”

Kan het IIA aan meer branches toegevoegde waarde bieden?

“Naast pensioenfondsen denk ik dat IIA Nederland meer toegevoegde waarde kan bieden aan opkomende internal auditfuncties bij woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen en zorginstellingen, met als bijkomend voordeel dat het IIA-ledenaantal zal groeien. Het aantal leden nu is circa 2870. De profilering van het vakgebied internal auditing is

Over...

Hans Nieuwlands was tot 1 april 2021 directeur van IIA Nederland.

ook zichtbaar in de herziene Corporate Governance Code en het symposium voor commissarissen. Het commissarissen-netwerk is belangrijk voor de promotie van het vak, commissarissen hebben een groot bereik met hun netwerk en commissariaten bij verschillende organisaties. Ook de leden van onze raad van advies spelen een rol bij het promoten van ons vakgebied.”

Een van de hoogtepunten was ongetwijfeld ‘The IIA International Conference’ in 2007. Hoe is het gelukt om als jonge chapter dit grote event naar Nederland te halen?

“Met bluff! IIA Nederland bestond destijds tien jaar. We hebben goed gebruikgemaakt van de ervaring met een Europees congres in Antwerpen dat werd georganiseerd door IIA Benelux en door te lobbyen tijdens de internationale commissievergaderingen. Mijn vrouw Dana speelde bij dat laatste een belangrijke rol. Het proces was te vergelijken met het kandideren voor de Olympische Spelen. Samen met het bestuur bracht ik een bidboek uit. Daarnaast werkt een stad als Amsterdam ook als een magneet. Met een groot aantal enthousiaste vrijwilligers hebben we het congres gerealiseerd. Het congres had als thema ‘Go with the flow’ met alles erop en eraan, inclusief lasershow en een optreden van Edsilia Rombley. Het werd gehouden in de RAI met aansluitend een legendarisch feest in de Beurs van Berlage. In 2023 wordt het wereldwijde congres wederom in Amsterdam gehouden.”

Welke andere hoogtepunten wil je memoreren?

“Inhoudelijke hoogtepunten die ik wil noemen zijn het door IIA Nederland georganiseerde jaarlijkse congres, het commissarissensymposium en de lancering van het Ambition Model met de bijbehorende tools. De congressen werden elk jaar beter: het aantal deelnemers steeg, de kwaliteit van de sprekers en de locaties werden beter. Kijkend naar het IIA zelf, dan hebben we de afgelopen jaren de organisatie verder geprofessionaliseerd. We hebben bijvoorbeeld een event manager, een communicatiespecialist en een vaktechnisch manager aan ons weten te binden. Verder doen we het beter dan alle andere IIA-instituten als het gaat om kwaliteitstoetsingen van auditfuncties. Wij hebben de hoogste dekkingsgraad. Het bestuur heeft vanaf het begin de kwaliteitstoetsingen onder de collega’s flink gepromoot. Dat heeft effect.”

Welk advies wil je aan internal auditors meegeven?

“Invest in yourself! Dit was het thema van Larry Harrington (IIA Chairman of the Board 2015-2016 – red.) dat hij ook presenteerde op ons congres in het theater Flint in Amersfoort. Ik sluit me hier graag bij aan. Blijf je als internal auditor continu ontwikkelen, via het IIA maar zeker ook daarbuiten. Blijf niet te lang hangen op één plek en verander eens van bedrijfstak. Om niet bedrijfsblind en te veel onderdeel van de organisatiecultuur te worden, ben ik van mening dat een chief audit executive maximaal vijf tot zeven jaar bij dezelfde organisatie zou moeten werken. Door periodiek over te stappen blijft het tegelijkertijd ook uitdagend en leerzaam. En ten slotte: have fun!”

Welke uitdagingen zie jij voor het IIA in de nabije toekomst?

“Het zal je niet verbazen dat het coronajaar 2020 ook voor het IIA zwaar is geweest. Diverse events, waaronder ons tweedaagse congres, konden niet doorgaan. Het heeft echter ook geleid tot innovaties bij de lesvormen en de manier waarop we digitaal conferenties en masterclasses organiseren. Ook 2021 blijft nog een onzeker jaar; het



Hans Nieuwlands en zijn vrouw Dana: “Ik zie ernaar uit om samen te gaan genieten van onze gouden jaren”

congres hebben we zekerheidshalve doorgeschoven naar september. Het IIA zal zich moeten blijven profileren en focus aanbrengen. We zullen dat de komende tijd grotendeels doen door ons nadrukkelijker te richten op woningbouwcorporaties, onderwijsinstellingen, zorginstellingen en pensioenfondsen. Met andere stakeholders, zoals DNB en Autoriteit Financiële Markten (AFM), zullen we ook de dialoog moeten continueren en intensiveren. Een meer organisatorische uitdaging is de uitrol van een nieuw CRM-systeem om onze leden beter te kunnen bedienen. Met dit systeem kunnen leden gemakkelijker informatie ophalen en delen via verschillende platformen en communities.”

Wie neemt het stokje eigenlijk van je over als directeur IIA Nederland?

“Peter Hartog, onze manager Vaktechniek, neemt mijn rol vanaf 1 april 2021 over en zal dat combineren met een afgeslankte invulling van zijn vaktechnische rol.”

Wat ga je doen na je afscheid bij IIA Nederland?

“Meer tijd spenderen aan het maken van openbare afspeellijsten op Spotify, zoals mijn playlist. Hier word je vrolijk van! In het verleden heb ik muziekuitzendingen verzorgd voor een aantal Arnhemse ziekenhuizen. Toen ik voor KPMG op Curaçao werkte, had ik elke zondagavond een eigen radioprogramma bij Radio Korsou FM. In die tijd heb ik ook de Veronica Top-1000 uitgezonden. Dat was vijftien jaar voor het begin van de NPO Radio 2 Top-2000! Ik wil graag (weer) meer gaan reizen met Dana. Dat is er de afgelopen twaalf maanden niet veel van gekomen door de beperkende maatregelen als gevolg van de pandemie. Ook wil ik Nederland beter leren kennen. Ik ben donateur geworden van het Landschap Noord-Holland en wij zullen zeker gaan wandelen op een groot deel van de honderd landgoederen die zij beheren. Verder wordt het weer tijd om museumjaarkaarten te kopen zodra die weer open zijn. Kortom, ik zie ernaar uit om met mijn vrouw Dana te gaan genieten van onze gouden jaren.” <<

Internal Audit. Expect more

Forward-looking strategic assurance, driven by technology

At PwC, we are driving internal audit innovation by merging the skills of our people with a robust, leading edge internal audit approach and state-of-the-art-technology. The result is The PwC Internal Audit. Relevant, aligned and agile, we deliver insight and quality in equal measure and on the highest standards, helping you build the confidence to develop your business further and achieve your strategic objectives.

Contact us



Jan Driessen
Partner Internal Audit &
GRC services
Telefoon: +31 (0)6 5129 1530
jan.driessen@pwc.com

Our services

- Supporting** We can help your IAF achieving success by enabling audits through our network of subject matter experts, specialist insights and seasoned internal audit professionals.
- Sourcing** An outsourced team, aligned to your strategy, relevant to the issues you're facing and armed with innovative techniques and technology, is capable of providing the insights, expertise and assurance you need to meet the boards expectations.
- Transforming** Our broad overview of the profession, state of the art approach and deep subject matter experience can help you to increase the impact of your IAF. We provide the perspective of a critical friend, helping you establish what a good IAF looks like.
- Digitising** Digitisation makes your audits smarter, more complete and more meaningful by leveraging all available data. From assessing emerging risks up to reporting to the board and audit committee, our digital assets support you in every step of the audit.





Business continuity tijdens een pandemie: **auditors opgelet!**

COVID-19 legt genadeloos bloot wat er mis was bij veel organisaties. Dirk Bezemer schreef het nog eens mooi op in zijn nieuwste boek: *Een land van kleine buffers*. Het ontbrak aan alle kanten aan buffers; kapitaal, voorraden, noodscenario's, et cetera. Ze waren er niet toen het hard nodig was. Ik vraag het ook elke groep waarvoor ik mag optreden: had uw organisatie een scenario voorzien waarin een pandemie voorkwam? Tot mijn grote verrassing levert dat bijna altijd een blanco score op. Dat is gek, want in onze Nationale Veiligheidsmonitor staat al jaren lang een pandemie vermeld, met een grote mate van waarschijnlijkheid en een grote impact. We weten inmiddels dat dat klopt. Hoe kan het dan dat we dit gemist hebben?

Er zijn vast veel mogelijke antwoorden, maar een van mijn antwoorden is dat we te lang en te veel naar efficiency hebben gestreefd. Dat is op zich prima en goed voor de winstgevendheid. Er zijn echter een paar redenen waarom dat dogma zijn grenzen kent en dus niet dogmatisch moet worden toegepast.

Ten eerste zijn buffers nodig om fluctuaties in systemen op te kunnen vangen. Die fluctuaties zijn niet altijd te voorzien dus just in time is mooi, optimale voorraad- en bestelgroottes ook, maar de formules houden onvoldoende of geen rekening met de mogelijke fluctuaties die onze wereld

nu eenmaal kent. De wereld is niet lineair maar non-lineair en daarmee inherent chaotisch. Die kennis vanuit complexiteitstheorie is onvoldoende in ons denken en handelen verankerd. Ten tweede zijn buffers nodig om extreme schokken op te kunnen vangen. Sommigen noemen dat zwarte zwanen, overigens was de pandemie geen zwarte zwaan, hij stond immers al lang op het radarscherm. Extreme schokken zijn er soms ook en daarom zijn we in de financiële sector vertrouwd met stresstesten, maar buiten die sector zijn die bepaald geen gemeengoed, helaas.

We weten nu beter en onder het motto 'never waste a good crisis', kunnen we de lessen vasthouden die we geleerd hebben. Het goede nieuws is dat we niet ten onder zijn gegaan dus de 'resilience' van de samenleving en de economie bleek nog wel op orde. Vooral dankzij de overheid natuurlijk, die een flink deel van de rekening heeft betaald. Met de ironische consequentie dat de bekende ijverige en zuinige mier met lede ogen zag hoe de gemakzuchtige krekkel weer werd gered – was dat niet in 2008 ook al gebeurd? – en hij zijn eigen buffers mocht aanspreken. Ook daar hebben we een naam voor: 'moral hazard', vergeeft u mij de Engelse termen.

Ook hebben we onze business-continuityplannen eens echt kunnen testen en het bleek dat uitwijken naar

thuiswerken verbazingwekkend vlotjes geregeld kon worden. Voor sommige bedrijven leverde de crisis wel een enorme logistieke uitdaging op, veel bedrijven bleken niet eens te weten hoe de keten waarin ze zaten in elkaar stak en waar de risico's lagen. De aanvoer stokte, schepen voeren niet meer. En ja, dan wordt er ook niet zoveel meer gemaakt of verkocht natuurlijk. Dat helpt ook niet als de financiële buffers toch al laag zijn.

Kortom, het is tijd om onzekerheid en complexiteit onderdeel te maken van ons denken en doen. Scenariodenken en stresstesting moeten we prominenter toepassen en waar nodig onder de aandacht brengen. Daarin kunnen internal auditors zeker behulpzaam zijn. Enerzijds helpt dat in het nadenken over de kwade kansen, maar ook de goede kansen kunnen we zo beter in zicht krijgen. Er zijn namelijk ook veel bedrijven die flink geprofiteerd hebben van deze pandemie. Het was vast hun plan niet, maar wel mooi meegenomen. Ook daarin kunnen scenario's en stresstesting helpen. Internal auditors doe er uw voordeel mee!

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

“We audit what matters”

From Berlin, Larry Herzog Butler, chief audit executive (CAE) of Delivery Hero, passionately shared with us all about their leading global business in online food ordering. Larry’s background on Zoom shows us their physical office including dinosaurs. It gave us directly an insight into the environment that Delivery Hero provides to their employees (their true heroes) for innovation to flourish.

How does Delivery Hero gets you out of bed every morning?

“I love being able to interact with such a diverse group of colleagues. Especially in the Global Internal Audit function, we are not only working with a team of internal auditors, but we have the opportunity to interact with different local management all over the world. One morning I am talking with the CFO in Argentina, and in the afternoon I am speaking to the CFO of Singapore. Hold on, I think I’ve got my time zones mixed up here, it’s the other way around. Anyway, I’ve been blessed to meet a lot of interesting colleagues and to visit some of these interesting places. The big learning for me in all of this, is how important it is to be patient and respectful. Our business language is English, but English may not be the native language of some colleagues I speak with. It is very important to build up strong relationships and trust. This helps to prevent the misunderstandings, that inevitability come up given the language barriers, from distracting us from our goals. We constantly focus upon our common tasks and goals to create something amazing. We also receive a lot of recognition for the work that we do as an internal audit function, while in a lot of organizations internal audit isn’t management’s favorite topic. Our value is really perceived and praised by management. That makes Delivery Hero special and gives me a lot of energy to start my day every morning.”

Do you perceive Delivery Hero as a tech company or as a food company?

“Good question. We think of ourselves as a consumer-oriented tech company and as the world’s leading local delivery platform. As a tech company, we have pioneered quick commerce, the next generation of e-commerce. Our mission is to deliver groceries and household goods to customers everywhere in under 15 minutes. As the world’s leading local delivery platform, we operate in approximately 50 markets across Asia, Europe, Latin America, the Middle East, and North Africa. We aim to deliver an amazing experience to people all around the world.”

How can you outperform as an online food order company?

“I recall several years back when we celebrated 1 million orders a day. We have now even reached the milestone of

“Our challenge is to limit ourselves to audit only critical aspects of the business, we audit towards the risks”



delivering over 5 million orders in one single day. Our focus is and has always been on our customers and we try to amaze them by constant innovation. We started with food delivery. Now we have expanded our business to include quick-commerce, which guarantees an almost instant delivery of groceries and household goods to customers around the world. Our strategically located ‘dmarts’, delivery-only supermarkets or warehouses located centrally and optimized for delivery, facilitate the delivery of items in as little as 15 minutes in some markets.”

What makes you heroes?

“I like the question. Our business is customer centric and we aim to provide a seamless experience to all of our customers including our restaurant partners. Our CEO consistently provides leadership within the area of sustainability. His mission is to build a company of which his children can be proud. We are a carbon neutral company and have many investments in sustainable companies. In addition, we recently partnered with the UN World Food Programme (WFP), to integrate the ShareTheMeal donation feature into our delivery apps. Delivery Hero has facilitated more than 2 million meal donations since 2019 to people suffering from hunger or that have been impacted by COVID-19. Our goal is to donate 10 million meals by the end of 2021.

Finally, in response to COVID-19, we have implemented safety measures to protect our riders, including a EUR 3 million fund to mitigate any loss of work due to self-isolation or sickness. At the end, we are heroes because we care.”

What are your expectations for the future?

“Of course we are keen to continue our amazing growth trajectory. Our goal is to become the number one in each market that we enter. It is not easy to dominate these markets, nevertheless we will continue to focus on expanding our business. Recent evidence of this is our acquisition of the South Korea’s #1 food delivery platform, our entry into Japan, the acquisitions of InstaShop in MENA and Glovo’s business in Latin America.

I feel that Delivery Hero is a completely new company every 18 months, which could be in terms of strategy, focus or our facilities. Take for example our Berlin facilities; when I started we just took up a few floors in a building, 18 months

About...

Larry Herzog Butler CPA CRMA CIA is sr. director Internal Audit at Delivery Hero. He started his career at Deloitte US. Before he joined Delivery Hero five years ago, he was director of Internal Audit for an audit and consulting firm in Southern California.

later we moved to a larger building, again 18 months later the building was full so we keep expanding our space. Our goal is to provide spaces that inspire and energize our heroes. We continue to renovate and expand our facilities to accommodate our company doctor, a yoga studio, hairdressers, massage therapists, prayer and meditation rooms, and naturally room for bikes in our basement”

Does your strategy differ for different countries?

“Our business is hyper-localized. There are many examples, however, if we examine just one – our logistic operations around the world – we will find various modes of delivery, based upon local conditions. For example, in Hong Kong we may deliver on foot; in Kuwait by car, in Sweden by bike; and in Bangkok by motorbike.”

In 2019 Delivery Hero sold its operations in Germany to Takeaway.com, what did this mean for Delivery Hero?

“Our colleagues did a great job in creating value in our German-operating entity Lieferheld. The sale of our German operations enabled us to strengthen our global footprint and increase our focus on our key growth regions while also becoming a shareholder in Takeaway.com. This means that Delivery Hero will continue to benefit from the additional value created by Takeaway.com.”

How does Delivery Hero manage its risks?

“We face a multitude of risks in operating our business across the world. The risks that we face, we share with other global companies. Risk and opportunity are two sides of the

same coin. Seeking opportunity is a way of business for us. For example, our newly formed DX Ventures is a capital fund seeking drive innovation in food, delivery and beyond. This fund will invest in a wide variety of industries, including on-demand services, food technology, sustainable innovation, artificial intelligence, fintech and logistics. Nevertheless, looking at risk from a traditional perspective, we manage risks via a two-tiered board model and the three lines of defense. In Germany, listed companies are required to have two boards – a Supervisory Board and a Management Board. Our three lines of defense – management, risk and compliance, and internal audit all report to a combination of these boards on a regular basis to ensure effective corporate governance.”

How many people work at the IAF and what is their background?

“In 2017, I introduced and established the internal audit function at the company. Since then, with the help of the

advertentie



SAVE THE DATE

**IIA CONGRES
16 & 17 SEPTEMBER 2021
REINVENT & RECONNECT**

**Hét kennis- en netwerkevent
voor de internal auditor**

Dagvoorzitter: Jort Kelder
Keynotes van o.a. Eric Smit, Hanna Verboom
en Simone Heidema

Op locatie* én via livestream

Jij bent er toch ook bij?!
Meld je aan via www.iaa.nl/congres2021

* Als de maatregelen het toelaten

 **Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

“Our goal is to donate 10 million meals by the end of 2021. At the end, we are heroes because we care”



‘heart and soul’ of our IAF, Sholpan Niyazbayeva, we have grown significantly. The IAF of Delivery Hero consists today of 14 auditors and is in one word ‘diverse’, much like our Berlin headquarters where we have 100 nationalities represented. Our Internal Audit Heroes hail from Kazakhstan, Portugal, Finland, Jordan, Hungary, Colombia, China, India, South Korea, Uruguay, and the US. 9 of the 13 auditors are based in Berlin headquarters and the other auditors are based in our four hubs, one in each. Our aim is to grow our presence in the hubs in the nearby future. Most of our team has big four accounting experience and many either possess the Certified Internal Audit certification or are in various stages of studying and sitting for the three-part examination. There are also a few CPA’s and ACCA’s.”

What role plays the IAF by addressing these risks?

“We perform our risk assessments to determine what to audit and how. It is not possible that we audit all risk-items, we only audit what matters. Our challenge is to limit ourselves to audit only critical aspects of the business, we audit towards the risks. When we were small, we did a lot of traveling, but now we are growing and we are getting smarter in how to address the risks. Our hubs are very helpful to do so. Also, we have close collaboration with our second line of defense. In every country in which we are operating we have employees specialized in GRC, and they stay on top of emerging risks.”

What are the main tasks and challenges of the IAF?

“Our main task is to provide independent and objective assurance to our organization in the form of audits, consulting and insight. In other words, we are positioned to protect and add value to Delivery Hero SE and its subsidiaries. Our primary challenge is keeping pace with the speed of business. Delivery Hero is constantly developing new products, growing new verticals, expanding into new markets, acquiring and merging businesses. We keep pace with the business via taking an agile approach to internal audit. We have a plan for the 2021; however, our agile audit teams will only focus on our first audits of the year, before pulling from a backlog of audits. Also, we always “plan” for ad hoc audits during the year to ensure that we have capacity to take on audits and consulting projects that may be requested by management or the Board. Besides, we are always working on leveraging technology to help us to do our audits in a more efficient and effective way. Our vision is to continue

Delivery Hero at a glance

Delivery Hero is located in Berlin. Delivery Hero was founded in 2011 and has grown tremendously ever since. They achieved a truly global footprint in approximately 50 countries and over 700 cities across the world. Delivery Hero became a listed company in the summer of 2017. In 2020 they entered the DAX (Deutscher Aktienindex), the leading stock market index in Germany, which consists of the 30 largest companies by market capitalization and trading volume on the Frankfurt stock exchange. They employ over 27,000 employees globally who are driven by innovation and an entrepreneurial mentality.

using cutting-edge technology to digitize the IAF such that we are able to audit towards current risks at the speed of business.”

What was the impact of COVID-19 on Delivery Hero?

“COVID-19 has indeed had an impact on Delivery Hero. One tends to think that COVID-19 had only a positive impact on our business, as we specialize in food delivery. Our number of new customers has certainly increased as many new customers have now realized the value of food delivery. However, in certain markets there were regulations that negatively impacted our business. For example, certain local restrictions resulted in the restricted operating hours and the temporary closure of restaurants. During the pandemic, our true heroes are our riders. They keep our customers happy and safe in making deliveries in over 700 cities around the world.”

What effect did COVID-19 have on the work of the IAF?

“The impact on the IAF was minimal. Like many other heroes, we were already accustomed to video calls with our colleagues around the world. From kick-off meetings to interviews to wrap-up meetings, we already had experience performing these in a remote manner prior to COVID-19. The only limitations that we face are scope limitations regarding certain procedures that can only be performed onsite and working for extended periods of time in varying local time zones.” <<

Innovatie: it's the **human**, *stupid!*

Is innovatie belangrijk? Zeker! Bestaande technieken, producten en werkwijzen voldoen op enig moment niet meer aan actuele behoeften en moeten daarop worden aangepast.

Nieuwe ontwikkelingen bieden kansen die zonder verandering niet benut kunnen worden. Innovatie is een voorwaarde voor organisaties om te kunnen overleven.

In de rubriek De afgestudeerde presenteert een recent afgestudeerde van de post-initiële RO-opleidingen in Amsterdam of Rotterdam zijn of haar onderzoeksresultaten en geeft hierop een reflectie.

Dat geldt evenzeer voor functies binnen organisaties, zoals de interne auditfunctie (IAF). Wettelijke verplichtingen daargelaten, waarom zou een organisatie geld steken in een IAF als deze niet beantwoordt aan de behoeften van haar stakeholders? Als een IAF zich aan veranderende behoeften niet kan aanpassen, kan het draagvlak voor instandhouding van deze dure vorm van bemoeizorg afnemen of zelfs helemaal verdwijnen.

Innovatievermogen

Gelukkig hebben interne auditors innovatie als verschijnsel omarmd. Als object van onderzoek, maar ook als aandachtsgebied voor de eigen functie. Een illustratie daarvan is de jaarlijkse uitreiking van de Internal Audit Innovation Award. Toch bestaat er ook ongemak. Dat blijkt wel uit de recente lancering van het IIA Innovatieplatform, dat als doel heeft innovatie door interne auditfuncties te faciliteren. Kennelijk is innovatie lastig om in praktijk te brengen.

Welke factoren dragen bij aan het innovatievermogen van interne auditfuncties? Dat is een vraag met grote relevantie, maar ook vrijwel onontgonnen terrein. Wat wil een interne auditor nog meer als hij zoekt naar een onderwerp voor zijn afstudeerreferaat...

De aanpak

De innovatieliteratuur is bijzonder omvangrijk. Naar innovatie door interne auditfuncties mag dan niet eerder onderzoek zijn gedaan, wel zijn er duizenden theoretische en empirische studies beschikbaar die innovatie op alle mogelijke niveaus van analyse als hun onderwerp hebben. Ook bestaat er een aantal zeer omvangrijke meta-analyses, die een perfect vertrekpunt vormden voor de ontwikkeling van een theoretisch kader en de identificatie van reeds bestaande, gevalideerde meetinstrumenten.

De overweldigende meerderheid van innovatiestudies veronderstelt dat de meest voorkomende vorm van innovatie draait om het introduceren van aanpakken die nieuw zijn in de context waarin zij worden geïntroduceerd. Het

innovatieproces bestaat uit twee fasen: het genereren van ideeën, en het implementeren daarvan. Uit de eerdergenoemde meta-analyses blijkt dat het succesvol doorlopen van beide fasen correleert met variabelen op het niveau van het individu, het team en de organisatie. Aangezien alle variabelen ontleend zijn aan eerder onderzoek, was het ontwikkelen van een valide vragenlijst voor empirisch onderzoek onder interne auditors niet bijzonder lastig.

De resultaten

Op basis van de (zeer bescheiden, dus hopelijk niet erg representatieve) respons mag onze beroepsgroep zich zorgen maken over zijn innovatievermogen. Respondenten geven aan dat in hun werkomgeving 'soms' innovaties worden geopperd, en dat geopperde innovaties 'soms' worden geïmplementeerd. Dat betekent dat innovatie maar zelden daadwerkelijk succesvol optreedt. Significante verschillen in de resultaten op beide afhankelijke variabelen suggereren dat interne auditfuncties beter zijn in het implementeren dan in het genereren van nieuwe ideeën.

Interne auditfuncties zijn beter in het implementeren dan in het genereren van nieuwe ideeën



scores nog één vermeldenswaardige observatie. Respondenten uit interne auditfuncties waar overwegend auditors met een RA-titel werken, rapporteren significant *hogere* scores voor het opperen van nieuwe ideeën. Dit lijkt een weerlegging van het stereotype dat accountants de 'überauditors' zijn die over (nog) minder creativiteit beschikken dan hun beroepsgenoten. Eerdere studies vonden hiervoor wel ondersteuning.

Ook de ruwe scores op de onafhankelijke variabelen vertonen een consistent patroon. Van de achttien variabelen rapporteren de respondenten significant lagere scores op alle variabelen die betrekking hebben op creativiteit. Variabelen die betrekking hebben op structuur, scoren significant hoger.

Oncreatieve lieden

Alles overziende geven de ruwe scores voeding aan het onder niet-auditors populaire stereotype dat auditors blauwdenkende, oncreatieve lieden zijn. De lezers die misschien hoopten dat 'maatwerk-leverende' interne auditfuncties beter zouden scoren op innovatie dan 'standaardiserende' interne auditfuncties, komen bedrogen uit: de signatuur maakt geen significant verschil. Wel bevatten de ruwe

Vier factoren

Dan de eigenlijke onderzoeksvraag: welke factoren zijn het meest van invloed op het genereren en implementeren van nieuwe aanpakken? Dat blijken er vier:

1. mate waarin innovatie door de leiding wordt aangemoedigd;
2. mate waarin auditors contacten buiten de eigen IAF onderhouden;
3. vertrouwen in de eigen creativiteit als instrument om vraagstukken op te lossen;
4. mate waarin innovativiteit wordt beschouwd als voor het vak noodzakelijke competentie.

Gezamenlijk verklaren deze factoren een significant deel van de variantie van beide afhankelijke variabelen.

VACATURES

Wij groeien, groeï jij met ons mee?

Vanberkel Professionals is dé financieel specialist in interim- en advies opdrachten binnen de brede publieke sector. Wij zijn een ambitieuze, mens gedreven organisatie. Om aan onze klantvragen te voldoen zijn wij op zoek naar financiële specialisten, adviseurs en managers.

Wij zijn op zoek naar:
**(Interim) Professionals
in finance**

Wij komen graag in contact met bevlogen en deskundige financiële professionals met ervaring in (IT)-Audit, Bedrijfsvoering, Control, Data, Financieel Advies en/of Subsidies die inzetbaar zijn binnen Lokaal bestuur, Rijksoverheid en/of Woningcorporaties.

Voel jij je thuis in een omgeving waar zelfstandigheid en teamspirit samengaan? Waar vertrouwen en openheid tot het DNA behoort? Zoek je een betrokken werkgever die persoonlijke aandacht combineert met vakinhoudelijke en beroepsmatige ontwikkeling en waar je aan verschillende opdrachten kunt werken?

Voor meer informatie kun je contact opnemen met onze afdeling Werving & Selectie via: **06 - 22 91 15 09** of recruitment@vbprofs.nl

*Laten we samenwerken
aan ambities!*



Implicaties voor de beroepsgroep

Bieden deze resultaten handelingsperspectief aan interne auditfuncties die hun vermogen om succesvol te innoveren willen versterken? Ik zou zeggen van wel. Met de herhaalde kanttekening dat de bescheiden respons het doen van ál te ferme uitspraken verbiedt, ligt het voor de hand dat interne auditfuncties met een innovatiewens beginnen om innovatie in algemene zin aan te moedigen onder al hun auditors, en benadrukken dat innovativiteit een essentiële eigenschap voor een goede interne auditor is.

Een incidentele oproep is natuurlijk niet voldoende; leidinggevendenden moeten deze boodschap consistent uitdragen en gelijktijdig belemmerende factoren opheffen, zodat mentale en praktische ruimte voor experiment ontstaat. Dergelijke ruimte en de benutting daarvan dragen op hun beurt bij aan een groei van het vertrouwen in de eigen creativiteit als een nuttige competentie voor de uitoefening van het vak. Ten vierde moeten individuele auditors worden aangemoedigd om de interactie met andere organisatiefuncties te zoeken,



vaktitels, die worden uitgegeven door een klein aantal beroepsorganisaties. Ook is het aantal auditors met businesservaring in veel organisaties gering. Deze factoren weerhouden ons ervan om onze horizon te verbreden en inzichten uit andere disciplines toe te passen in ons werk.

Gelukkig hebben interne auditors innovatie als verschijnsel omarmd. Als object van onderzoek, maar ook als aandachtsgebied voor de eigen functie

om zo nieuwe ideeën binnen de eigen organisatie op te doen en die binnen de auditprocessen toe te passen.

Beren op de weg

De inzichten zoals hiervoor beschreven zijn moeilijk spectaculair te noemen. Ook zónder het bewijs van deugdelijk empirisch onderzoek zullen leidinggevendenden en sponsors van interne auditfuncties kunnen bedenken dat het aanmoedigen van experiment een positieve uitwerking heeft op het innovatief vermogen van hun afdeling, net als het in woord en daad promoten van het belang van innovatie. Waarom blijft innovatie dan toch zo lastig voor onze beroepsgroep? Ik permitteer me een drietal speculaties.

Speculatie 1

Ten eerste onze percepties over onze stakeholders, in het bijzonder het senior management en het intern toezicht. Wij dichten hun bepaalde verwachtingen over onze werkwijze toe, waarop we vervolgens vol overgave anticiperen. Zo houden we onszelf als beroepsgroep in een kramp steeds hetzelfde te blijven leveren op steeds dezelfde manier, terwijl betrouwbaarheid, relevantie en doelmatigheid geenszins op gespannen voet hoeven te staan met innovatie.

Speculatie 2

Ten tweede onze eenvormigheid. Interne auditfuncties worden overmatig bemest door professionals met een bedrijfskundige achtergrond en een beperkte variatie aan

Speculatie 3

Ten derde, onze drive. Innovatie betekent afwijken van gestolde werkwijzen. Het betekent frictie, binnen de eigen afdeling en met stakeholders en dus verlies van productiviteit op de korte termijn. Hoeveel makkelijker is het dan niet om op de bekende weg voort te blijven gaan, zeker als die niet (onmiddellijk) leidt tot ontevredenheid?

Ter afsluiting

Het verbeteren van innovatiekracht is in feite een veranderingstraject dat elke auditfunctie moet doorlopen om haar draagvlak te bestendigen. Mijn onderzoek geeft handvatten voor de belangrijke ijkpunten waarlangs deze verandering moet leiden. Toch is nog veel onduidelijk. Het is dan ook de moeite waard om systematisch onderzoek te blijven doen naar succesvolle innovaties en vooral, naar de omstandigheden waarin ze succesvol waren. Dergelijk onderzoek zou een nuttige toevoeging aan de agenda van het IIA Innovatieplatform zijn. <<

Niels Smit is sleutelfunctiehouder Interne Audit bij BPL Pensioen. Eerder was hij auditmanager bij Aegon. Hij voltooide in 2020 de opleiding Internal Auditing & Advisory aan Erasmus School of Accounting & Assurance.

Vertrouwen in AI: een aanpak

Artificial intelligence (AI) krijgt steeds meer invloed op onze besluitvorming. Controle op de werking van de intelligente algoritmes die onze data interpreteren, is essentieel om het vertrouwen in deze oplossingen te behouden. In dit artikel wordt een nieuw framework voor algorithm assurance beschreven.

De hoeveelheden data die organisaties produceren en verzamelen, nemen exponentieel toe. Steeds meer organisaties ontsluiten de 'schatten' die in die data verborgen liggen. Of doen een poging hiertoe. Data-analyse levert kostbare inzichten op, waarmee bedrijven hun klanten beter kunnen bedienen, accuratere voorspellingen kunnen doen, risico's beter kunnen beheersen, de kans op fraude kunnen verkleinen en nieuwe patronen kunnen ontdekken die een voedingsbodem zijn voor nieuwe businessmodellen.

Geen handwerk

De analyse van grote hoeveelheden data is al lang geen handwerk meer. Voor geavanceerde data-analyse zijn organisaties aangewezen op automatisering. Algoritmes nemen de analyse over. Artificial intelligence en machine learning helpen om analyses voortdurend te verbeteren en inzichten steeds effectiever toe te spitsen op de grootst mogelijke waarde voor de business.

Dergelijke 'intelligente' algoritmes worden in de praktijk steeds vaker toegepast in productieomgevingen, waar hun inzichten en bevindingen directe gevolgen kunnen hebben voor klanten, werknemers, toeleveranciers en de business als geheel. Naarmate de potentiële impact van die algoritmes groeit, wordt het ook belangrijker goede methoden te ontwikkelen voor de beheersing omtrent de werking van de algoritmes. Organisaties willen zeker weten dat geautomatiseerde operationele processen zich houden aan alle beleidsregels en ook inderdaad de beoogde resultaten blijven leveren. En klanten, gebruikers en andere partijen die mogelijk afhankelijk kunnen zijn van de conclusies, willen erop kunnen vertrouwen dat de gebruikte algoritmes onbevooroordeeld en veilig zijn en dat ze voldoen aan alle wet- en regelgeving.

Bestaande assurance-aanpak is ontoereikend

Om mensen en organisaties vertrouwen te geven in IT, bestaan al jaren IT-assuranceprogramma's. Helaas blijken



de methoden die voor dergelijke assurance worden gebruikt niet geschikt om algoritmes te beoordelen. Dat heeft te maken met een aantal zaken.

Complexiteit

Allereerst heeft dat te maken met de complexiteit van algoritmes. Ze bevatten vaak mechanismen die niet te vangen zijn in logische business rules en daarmee zijn deze mechanismen voor het menselijk brein moeilijk navolgbaar.

Omstandigheden

Daarnaast heeft het te maken met de omstandigheden waaronder de huidige algoritmes zijn ontstaan. Omdat de belofte van data-analyse groot is, staat er veel druk op organisaties om de potentiële waarde snel te ontsluiten. De focus ligt dan ook vooral op snelheid van innovatie, wat ten koste gaat van beheersbaarheid. Vaak is niet duidelijk wie in de organisatie precies verantwoordelijkheid draagt voor zo'n algoritme. Het risico is bijvoorbeeld dat organisaties algoritmes al in gebruik nemen voordat alle mechanismen om de correcte werking te waarborgen volledig zijn ingericht. 'Design for assurance', waarbij beheersingsmechanismen al in de ontwerpfase in de algoritmes worden meegenomen, is nog geen standaardpraktijk. Dat kan onder meer betekenen dat auditors achteraf moeten proberen te ontleden hoe de algoritmes precies werken (post-assurance). Bestaande assurance frameworks zijn daar over het algemeen niet op ingericht.

Ethische vragen

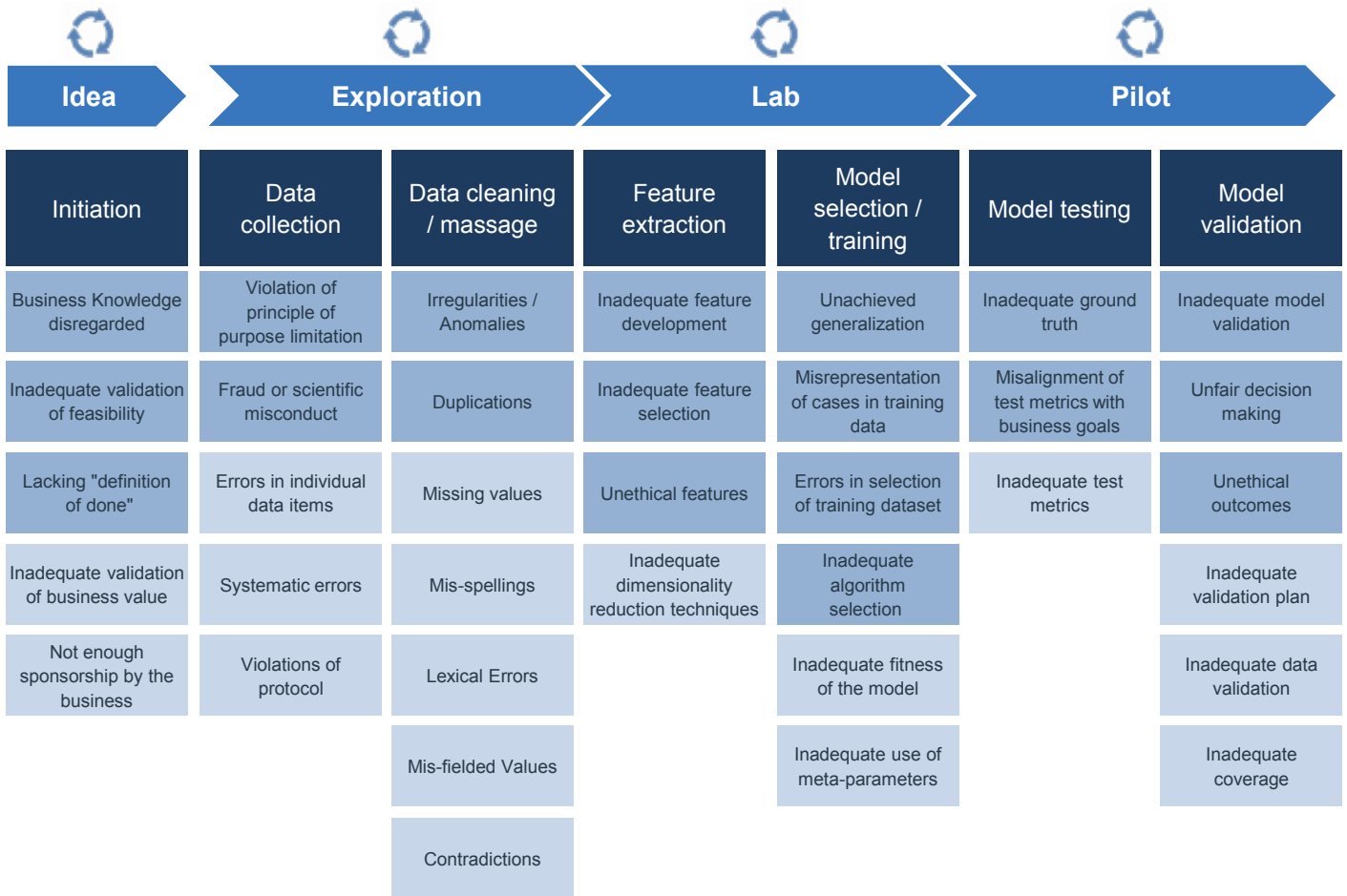
Ten slotte wordt assurance voor algoritmes nog ingewikkelder doordat ethische vragen een rol gaan spelen. Dat gaat

niet alleen over bekende factoren als veiligheid en privacy, maar bijvoorbeeld ook over de vraag hoe algoritmes omgaan met mogelijke vooringenomenheid (bias), vervuiling of manipulatie in de datasets. In de meeste bestaande assurance frameworks voor algoritmes wordt wel degelijk nagedacht over bovenstaande aspecten, maar blijft het over het algemeen bij principiële aanbevelingen, zonder aan te geven wat in de praktijk moet gebeuren om het probleem op te lossen.

Algorithm assurance en AI assurance support

Nu algoritmes steeds meer invloed krijgen op belangrijke beslissingen die directe gevolgen kunnen hebben voor organisaties, mensen en de maatschappij, is het essentieel dat

Het is essentieel dat het vertrouwen in AI-modellen behouden blijft nu algoritmes steeds meer invloed krijgen op beslissingen die directe gevolgen kunnen hebben voor organisaties, mensen en de maatschappij



Note: Detailed background information on best practices in data science can be found in the Data Science Playbook, PA Consulting Group, June 2020

Figuur 1. AI risk control framework

het vertrouwen in AI-modellen behouden blijft. De Rabobank en PA Consulting hebben daarom samen een nieuw en degelijk framework voor algorithm assurance ontwikkeld, dat (in tegenstelling tot vele bestaande frameworks) de volledige levenscyclus van AI-modellen in beschouwing neemt. Dit framework stelt auditors in staat niet alleen een vinger op zere plekken te leggen, maar ook concreet aan te geven wat er moet veranderen in bijvoorbeeld processen, de

organisatie of in de techniek om het probleem te verhelpen. Het framework is inmiddels toegepast op algoritme gerelateerde assurance cases, waardoor het zich al in de praktijk heeft bewezen.

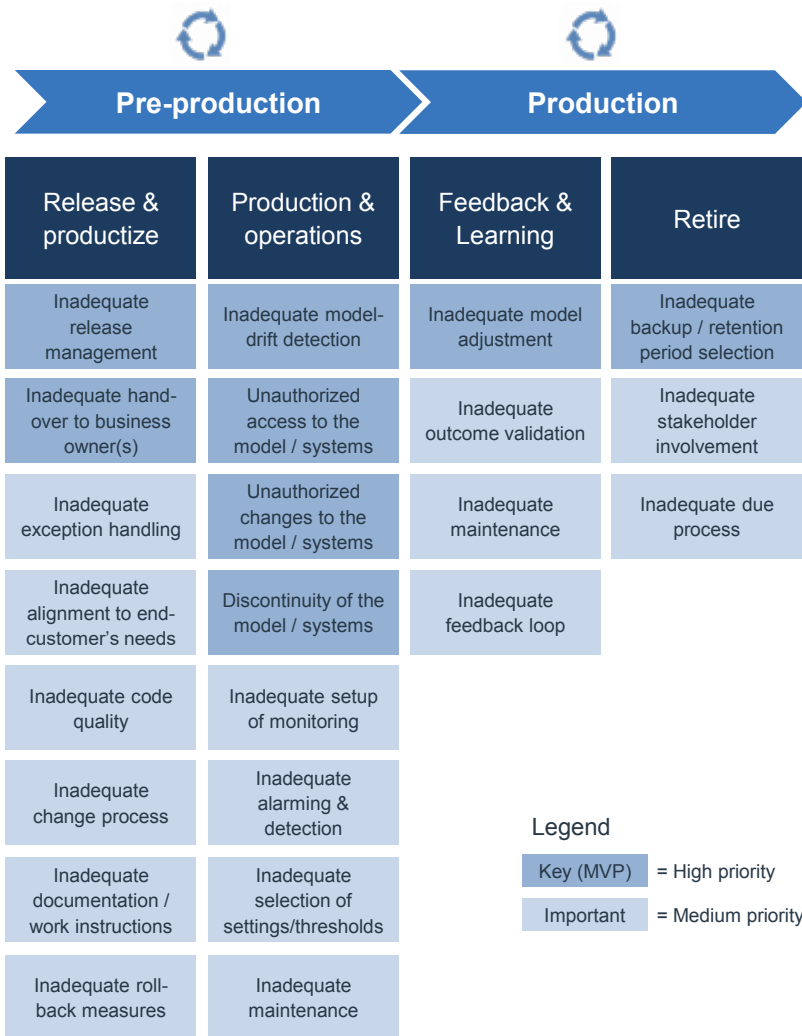
Nieuw raamwerk

Een essentieel onderdeel van deze algorithm assurance-aanpak is een nieuw raamwerk voor risicobeheersing. Met dit AI Risk Control Framework worden de risico's die gepaard gaan met het gebruik van AI-modellen, zorgvuldig en volledig in kaart gebracht. Het raamwerk is gebaseerd op de levenscyclus van algoritmes vanaf initiatie en ontwikkeling naar productie, tot uiteindelijk stopzetting en juiste afhechting van gebruikte modellen en data. De robuustheid van het algoritme wordt geadresseerd, maar ook de organisatie en governance eromheen, de vereisten aan de productieomgeving en datamanagementaspecten. Daarnaast wordt specifiek aandacht besteed aan risico's op het gebied van 'vertrouwen', zoals dataprivacy, veiligheid en ethiek.

Groeimodel

Het framework is een groei-model, dat rekening houdt met nieuwe inzichten in het vakgebied die direct in het framework verwerkt kunnen worden. In dit framework zijn de risico's opgenomen die zich voordoen gedurende de levenscyclus van een AI-model. Voor elke stap in de levenscyclus zijn de potentiële risico's in kaart gebracht, samen

Naarmate de potentiële impact van die algoritmes groeit, wordt het ook belangrijker goede methoden te ontwikkelen voor de beheersing omtrent de werking van algoritmes



Het is voor auditors essentieel om de werelden van assurance, IT en data science bij elkaar te brengen

met de beheersmaatregelen om deze risico's te beperken en, voor auditdoeleinden, het bewijs dat nodig is om aan te tonen dat deze beheersmaatregelen aanwezig zijn. Dit framework is geschikt voor algorithm assurance voor om het even welk AI-model (zie *figuur 1*).

Ook aan de achterkant, waar de output van de AI-modellen moet worden getest, is een nieuwe oplossing ontwikkeld (het AI assurance supportmodel), die in staat is de resultaten van AI-modellen te testen, zelfs als het onderliggende algoritme zelf niet toegankelijk is (een black-boxbenadering, zoals bijvoorbeeld bij SaaS-oplossingen het geval kan zijn). Dit supportmodel maakt op zijn beurt gebruik van AI voor de controle van de ingaande en uitgaande datastromen en de logica van het AI-model dat getest moet worden. Rabobank en PA trekken drie belangrijke conclusies uit deze nieuwe oplossingen voor algorithm assurance in vergelijking met conventionele (IT-)auditbenaderingen.

Conclusies

Ten eerste blijkt het voor auditors essentieel om de werelden van assurance, IT en data science bij elkaar te brengen. Een ervaren data scientist in het auditteam kan bijvoorbeeld de juiste vragen stellen over het AI-model, zodat een goed beeld ontstaat van hoe het is ontworpen en gebouwd en waarom bepaalde keuzen zijn gemaakt. Ook om de AI assurance supportmodellen te kunnen ontwikkelen is veel ervaring

met data science een vereiste. Een gezamenlijke aanpak en proces zijn een voorwaarde om tot betrouwbare algorithm assurance te kunnen komen.

Ten tweede blijkt uit de ervaring met het AI risk control framework en AI assurance support dat de toevoeging van een data scientist ook het conventionele auditproces verandert. De beste manier om een statistisch relevant AI assurance supportmodel te ontwikkelen is in een iteratief proces, waarbij de data scientist het model voortdurend aanscherpt om tot een optimaal resultaat te komen. Auditors zullen die iteratieve aanpak in hun methodiek moeten opnemen om ook dat proces zorgvuldig te kunnen bewaken.

Het derde en belangrijkste verschil met de conventionele benadering is dat algorithm assurance daadwerkelijk aantoonbaar of AI-modellen echt doen wat ze moeten doen. Dat neemt zorgen en wantrouwen weg bij het management, werknemers, klanten en toezichhouders. Dankzij de toepassing die door Rabobank en PA is ontwikkeld, leidt algorithm assurance in de praktijk tot de positieve zekerheid dat algoritmes die gebruikmaken van artificial intelligence daadwerkelijk doen wat ze moeten doen. <<

Hans Roelfsema is data transformation lead bij PA Consulting.
 Michiel Krol is head of Audit Data Excellence bij de Rabobank.
 Theo-Jan Renkema is chief IT & Digital Audit bij de Rabobank en hoogleraar data analytics & audit aan de Tilburg University



Save the date: IIA Congres komt eraan!

Na anderhalf jaar hebben we goede hoop dat het jaarlijkse IIA Congres óp locatie (evenals via livestream) kan plaatsvinden. Dit kennis- en netwerkevent voor de internal auditor met het thema Reinvent & Reconnect vindt in 2021 plaats op 16 en 17 september 2021. Ons doel: netwerken, sparren en elkaar vakinhoudelijk bijpraten. Reconnecten dus. Daarnaast kijken we vooruit en gaan we in op het beyond-COVID-tijdperk en actuele ontwikkelingen, ofwel reinventen. Check <https://www.iaa.nl/congres2021> voor meer info en aanmelding.

IIA Jaarverslag 2020

IIA heeft haar Verenigingsverslag over 2020 gepresenteerd. 2020 stond in het teken van COVID-19 waardoor het een ander jaar werd dan verwacht. “Ondanks de veranderingen en onzekerheden die de pandemie ons bezorgde, hebben we gelukkig als IIA ook kunnen meebewegen. Voor alles is er een eerste keer. Zo was ons eerste e-congres op 12 juni 2020, gevolgd door het Commissarissensymposium en de PAS Conferentie die online plaatsvonden. Net als al onze andere trainingen en roundtables overigens. Zo konden gelukkig toch veel activiteiten voor onze leden doorgaan”, aldus IIA voorzitter Linda Post. “Hoewel we met online events onze leden toch goed wisten te verbinden en te trainen, stonden we als het bestuur ook voor zware keuzen. Grote events op locatie konden niet doorgaan. Hier gingen kosten mee gepaard die we niet konden terugverdienen; we moesten de prognoses bijstellen.” Lees het verslag via <https://www.iaa.nl/actualiteit/nieuws/iaa-verenigingsverslag-2020>



PAS Conferentie 2021

De jaarlijkse PAS Conferentie voor auditors die bij kleine auditdiensten werken, staat gepland op 11 november 2021. We gaan ervan uit dat dit op locatie, bij Van der Valk Sassenheim, kan plaatsvinden. Maar zoals je van het IIA gewend bent, kunnen we snel schakelen mochten de maatregelen daar om vragen. Noteer alvast 11 november 2021 in de agenda en houd onze IIA Academy Calendar in de gaten voor het programma.



Geslaagden gefeliciteerd!

RO's: Thomas Anzion, Prya Dihal, Eric van Es, Paul van Eersel, Erwin Kloosterman, Wim Leenders, Edward Mulder, Niels Smit, Sierd Stapersma, Svetlana Vrubleuskaya, Cyrille Wismans
CIA: Gabriella Cziba, Erik Custers, Lawrence Ong, Panya Sriplienchun, Gina Stefan, Luong Thi Vu, Gelar Setia Wijaya, Fleur Zeeman, Katarzyna Zembala Wenda Zheng
CRMA: Rudolf van den Barselaar, Stefan Wilfriedus Henricus ter Bekke, Aris Kolokotronis, Thomas Pistorius
CGAP: Alsu Saitov

NIEUWS VAN DE UNIVERSITEITEN



Save the date: symposium 'Auditors adviseren' op 25 juni 2021

Jaarlijks sluiten we het collegejaar af met een symposium. Voor dit symposium zijn ook alumni en overige belangstellenden uitgenodigd. Het symposium heeft dit jaar als titel: 'Auditors adviseren'. Onder leiding van dagvoorzitter prof. dr. Mark van Twist leveren diverse sprekers een bijdrage. Dit jaar vindt het symposium online.

Bundel 'Auditor adviseren'

Bij dit symposium zullen we ook een gelijknamige bundel presenteren. In de bundel 'Auditors adviseren' geven diverse auteurs hun visie op de ontwikkeling van het vakgebied auditing & advisory en gaan daarbij onder andere in op vormen van advies, adviesvaardigheden, definities uit het vakgebied, IPPF en collisionegevaar. We zien uit naar een inspirerende bijeenkomst en bundel.

Kopjaar IT-Auditing & Advisory (RE) voor RO's

Dit collegejaar is bij ESAA wederom een enthousiaste groep studenten begonnen aan het kopjaar van de post-masteropleiding IT-Auditing & Advisory (RE). In deze groep zitten naast RA's ook RO's die hun kennis van het IT-auditvakgebied willen vergroten. ESAA heeft het kopjaar speciaal ontwikkeld voor degenen die al een R-opleiding hebben gevolgd. Kopjaarstudenten krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in één jaar de opleiding doorlopen. Meer informatie op www.esaa.nl/iaa.



Actualiteiten

Het academisch collegejaar loopt alweer bijna ten einde en met plezier zien we het aantal aanmeldingen voor de executive MSc of internal auditing (EMIA) opleiding, toenemen, ondanks de COVID-19-crisis. Afgelopen februari zijn er elf nieuwe studenten gestart waarvan twee het verkorte traject volgen. Het aantal internal auditors groeide de laatste jaren verder in sectoren als gemeenten, zorginstellingen, woningcorporaties en onderwijs, wat een versterkend effect heeft op de interesse in dé internal audit-opleiding van Nederland.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal-auditcarrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl/emia en start de uitdagingse opleiding per 1 september 2021. U kunt ook contact opnemen per mail: emia@uva.nl, of per telefoon: 020-525 5327.



Amsterdam Business School



EMIA-opleiding

Executive MSc of Internal Auditing is de opleiding tot Register Operational auditor (RO), en een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het is de enige master of science (MSc) titel voor internal audit in de wereld. Een prestatie waar we als Nederland trots op mogen zijn! Vanaf september bieden we hybride onderwijs aan. Studenten nemen dan fysiek en tegelijkertijd online deel aan de colleges. De fysieke colleges zullen inclusief lunch worden verzorgd in het nhow Hotel Amsterdam RAI.

Hell of a job...

Teamspirit. Hoe houd jij je hoofd boven water met de dagelijkse COVID-uitdagingen? Kunnen we op afstand onze audits realiseren? Hoe zorgen we voor een kwalitatieve executie van de audits nu we nauwelijks contact hebben met auditee(s) en stakeholders? En op welke wijze houden we ons auditteam bij elkaar? Kan de teamspirit via virtuele contacten worden behouden? Hoe werkt 'remote leadership' voor mij en mijn team? Wat zou ook voor jou kunnen werken?

Remote leadership is in mijn dagelijkse praktijk niet meer weg te denken. Het is een van de grotere veranderingen sinds we in 2019 met de COVID-pandemie te maken kregen. Mijn team heeft het eigenlijk best goed opgepakt: met twee teamleden in Shanghai, twee in Moskou en vijf in Leiden (inclusief mijzelf) maakten we al aardig vaak gebruik van de digitale middelen die ons ter beschikking staan. Het teamoverleg deden we natuurlijk al via Teams, maar nu dus inclusief het NL-team. In de pre-COVID-periode zagen we elkaar twee of drie keer per jaar face to face. Fysiek samen tijd doorbrengen is toch het best voor het creëren van het echte teamgevoel. Ook de een-op-eencontacten komen alleen nog virtueel tot stand. Hoe ervaar jij dit?

Eenvoudig contact. De centrale teams van onze twee co-sourcingpartners zagen we een paar keer per jaar. Het was verder een goede gewoonte dat onze KPMG- en Deloitte-teamleden af en toe bij ons op kantoor aan het werk waren om simpelweg even met elkaar te spreken, te lunchen of een kopje koffie te drinken in onze typische IKEA-kantine en -werkruimten. Ik mis die spontane en soms onverwachte contactmomenten.

Thuiswerken. Het thuiswerken kent in het buitenland – zeker in landen als Rusland en China – andere dimensies dan in Nederland, want mijn collega's wonen in erg kleine appartementen. Niet heel erg prettig tijdens een langdurige lockdown. Toen in China COVID uitbrak, had een van mijn collega's haar ouders op visite. De lockdown duurde daar enkele maanden, waardoor zij en haar man niet met twee, maar met vier mensen woonden in de toch al krappe huisvesting. Ik vind een weekend doorbrengen met (schoon)ouders in één huis al een bezoeking...

Uitdaging. Ik weet niet hoe het jou vergaat, maar ik ervaar het als een flinke uitdaging om het gemis aan fysieke bijeenkomsten op te vangen via het scherm. Het is immers niet hetzelfde. In de knuffelcultuur van IKEA, waarbij iedereen elkaar als begroeting een hug geeft, wordt het gemis aan fysiek contact misschien nog wel meer ervaren. Ik hoor regelmatig collega's klagen over dat wij niet op kantoor mogen werken. De kantoren zijn gesloten en alleen in geval van uiterste noodzaak kunnen we op kantoor terecht.

Tijd voor elkaar. We moeten roeien met de riemen die we hebben. Ik weet het. Ik heb voor mijzelf een modus gevonden waarin ik structureel tijd maak om te socialiseren. Meer dan voorheen creëer ik tijd om bij te babbelen en uit te vissen wat er aan de andere kant van het scherm in het leven van mijn collega of collega's speelt. Vooral de een-op-eencontacten bieden hiertoe een goede mogelijkheid. Maar ook in de teambesprekingen is de lengte van de 'check-in' opgerekt om met elkaar wat persoonlijke ontwikkelingen uit te wisselen. Dit zie ik ook als een groepsproces. Een proces om te leren persoonlijke zaken met elkaar te delen, interesse te tonen en attent(er) te zijn. Tijd voor elkaar maken, zorgt – wat mij betreft – voor een verdere verdieping van de band in ons team.

Ronald Jansen is manager Internal Audit Ingka Services bv.



Deloitte.



Insights on responsible business

A podcast about organisations building trust, security and resilience to thrive in a new era of uncertainty and stakeholder capitalism.

Tune in to your favourite podcast app or visit
www.deloitte.nl/risk

Kun jij het tempo van digitalisering bijbenen?

Organisaties digitaliseren in een rap tempo en de vraag is hoe IAF's deze ontwikkelingen bij kunnen houden en hier hun voordeel mee kunnen doen.

KPMG ondersteunt IAF's Bij digitaliseringsvraagstukken. Wat kan technologie bijdragen aan internal audits? Hoe kan internal audit data analyse tools adopteren? Hoe ziet het opleidingsprogramma eruit om technologiekennis en skills op het juiste niveau te krijgen binnen de IAF?

Zo helpen wij IAF's met het zetten van de juiste stappen en waarde toe te voegen.

Meer weten?

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

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

