

# AUDIT

## MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR  
NUMMER 2 2018 JAARGANG 17

THEMA  
Audit & Agile

Rini van Solingen,  
hoogleraar en CTO:

“In een complexe omgeving is  
falen niet fout maar juist geweldig”

*Agile auditing:  
waar blijft internal  
audit?*

Ben Tiggelaar

over de beperkte  
mystiek van innovatie

# **IIA Quality Assessment Review**

**veel ervaring  
veel toegevoegde waarde**



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

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

Bijdragen kunnen worden gemaild aan:  
auditmagazine@iia.nl

**Redactie**

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)  
Naeem Arif EMIA RO  
Ir. Gezina Atzema RO  
Sander Diks CIA  
Drs. Nicole Engel-de Groot RA  
Drs. Margot Hovestad RO  
Drs. Huub van Hout RA CIA  
Jip Olierook MSc RO CIA  
Björn Walrave RO CIA  
Raymond Wondergem MSc RO  
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO

**E-mail**

auditmagazine@iia.nl

**IIA Nederland**

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



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

**Bureau redactie**

Ria Harmelink Journalistieke Producties

**Uitgever**

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

**Vormgeving**

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

**Druk**

Senefelder Doetinchem

**Advertenties en abonnementen**

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

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

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

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

# Oude of toch nieuwe wijn?

Agile, roadmap, daily scrum, product owner, backlogs en sprints. Het lijkt er soms op dat wanneer je deze woorden niet met enige regelmaat gebruikt, je ergens een afslag hebt gemist. Het verandertempo kan en moet omhoog wil het verdienmodel niet onder druk komen te staan. Om dit risico te pareren moet je agile worden, heet het. Maar is agile niet gewoon oude wijn in nieuwe zakken? Want moeten bedrijven niet al sinds mensenheugenis flexibel en wendbaar zijn? Of is er misschien toch sprake van een nieuwe wijn?

Agile heeft alles te maken met de potentie waarop je je kunt aanpassen aan je omgeving en snel kunt inspelen op nieuwe mogelijkheden. Soms wordt internal auditors verweten te weinig oog te hebben voor veranderingen en zich te focussen op processen die mogelijk niet toekomstvast zijn. Dit terwijl internal auditfuncties juist toekomstgericht willen zijn en willen bijdragen aan het verbeteren van governance, risk management & controlprocessen die gericht zijn op het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

De kracht van het veranderen wordt in een agile-omgeving anders ingevuld. Geen grote, langlopende projecten, maar een continue stroom van kleine veranderingen. Daarmee wordt het onderscheid tussen de stabiele operationele processen en de veranderorganisatie steeds kleiner. Dit betekent hoe dan ook wat voor internal auditors, omdat bijvoorbeeld de traditionele grenzen tussen operational audits en IT-audits enerzijds en grenzen tussen business as usual en change anderzijds vervagen.

In dit nummer belichten we agile van meerdere kanten, laten we deskundigen aan het woord en vertellen auditors hoe ze audits uitvoeren in een organisatie die agile werkt. Het is aan de lezer om vast te stellen of agile een soepele nieuwe wijn is uit de nieuwe wereld of toch meer een oude wijn, maar dan anders verpakt.

Verder blikken we met Ben Tiggelaar alvast vooruit naar het IIA Congres en vertelt Paul Iske over het nut van mislukkingen.

Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*





# THEMA: Audit & Agile



**“In een complexe omgeving is falen niet fout maar juist geweldig”**

Dat zegt Rini van Solingen, (deeltijd)hoogleraar, auteur en chief technology officer bij Prowareness. Een gesprek over agile, de valkuilen en de door internal auditors nieuw te hanteren focus. **Pag. 6**

## Agile in vier organisaties

Huub van der Wouden (NS), Frank Elion (VGZ), Jelger Haanstra (DUO) en Jeroen Boot (ASML) beantwoorden vijf vragen over agile werken in hun organisatie. **Pag. 22**

## Lean-agile vereist proactieve audits

Lean, agile, scrum: we moeten wel meedoen, want iedereen doet het. Toch? Maar levert het toegevoegde waarde voor de organisatie en voor de klanten op? **Pag. 10**

## Agile opgeschaald

Het beoordelen van de kwaliteit van een IT-systeem (applicatie), terwijl dat in een IT-ontwikkelorganisatie nog in aanbouw is, is zeker in agile-ingerichte omgevingen, een lastig probleem voor auditors. **Pag. 28**

## Agile Manifesto: een aansporing om anders te kijken

Opgesteld door zeventien software-specialisten in Amerika is het Agile Manifesto tot op de dag van vandaag het uitgangspunt van het agile-gedachtegoed. En dat Manifesto kan de auditor ook gebruiken. **Pag. 14**

## Agile auditing: waar blijft internal audit?

De resultaten van werken volgens agile zijn fenomenaal: 60% verhoging van de productiviteit en snelheid is geen uitzondering. Waar blijft internal audit? **Pag. 18**



## Audit en agile: een mooi duo?

Sommige auditoronderwerpen zijn een grotere uitdaging dan andere. Hoe is het om agile-processen te auditen? Ervaringen en dilemma's worden in dit artikel gedeeld. **Pag. 32**







## De beperkte mystiek van innovatie

Ben Tiggelaar is keynote speaker op het IIA Congres van 2018. Hoe kijkt hij aan tegen de rol van internal auditors in een wereld die steeds sneller verandert en waarin het belang van innovatie toeneemt? **Pag. 48**

## Vrouwen verenigt u... in audit!

8 maart 2018 was het Internationale Vrouwendag. Dertig auditvrouwen spraken tijdens een ontbijt over wat het betekent om als vrouw werkzaam te zijn in auditland. *Audit Magazine* was er uiteraard bij. **Pag. 52**

## “De opdrachtgever krijgt er flexibiliteit voor terug”

Een interview met agile-coach Sander Hoogendoorn over de wereld achter agile. “Voorwaarde is dat de opdrachtgever betrokken is bij het project. Niet alleen in het begin, maar verspreid over de doorlooptijd van het project.” **Pag. 36**

## Mislukken is een optie

Paul Iske is naast hoogleraar ook chieff failure officer van het Instituut voor Briljante Mislukkingen. Wanneer kun je spreken van een briljante mislukking en heeft Iske er zelf een op zijn naam staan? **Pag. 56**

## Agile: een hype?

Soms is er een zendingsdrang bij de aanhangers van agile werken te bespeuren waar een gemiddelde missionaris jaloers op zou zijn. Is agile succesvoller dan de traditionelere methoden? **Pag. 40**



## Agile en gedragsaudit

Hoe audit je het functioneren van agile-teams? Dat lijkt op het eerste gezicht een lastige aangelegenheid, maar dat hoeft niet zo te zijn. Over inzichten in zelfsturende teams en een referentiekader voor gedrag. **Pag. 44**

## Proactief risicomanagement met scenarioplanning

Door alternatieve, parallelle beelden van de toekomst te geven, daagt scenarioplanning uit tot het stellen van kanttekeningen bij de huidige risicoschattingen. **Pag. 60**

## Rubrieken

- 13** Van het bestuur
- 27** De stelling
- 43** Boekbespreking
- 47** Column Mark van Twist
- 54** PAS op de plaats: Michael Blom
- 59** Column Michael Tophoff
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Walter Swinkels





Thema Audit & Agile

Tekst Drs. Margot Hovestad RO

Jip Olierock MSc RO CIA

Beeld NFP Photography





Rini van Solingen:

*“In een complexe  
omgeving is falen  
niet fout maar  
juist geweldig”*

Rini van Solingen, (deeltijd)hoogleraar, chieft technology officer en auteur, spreekt over agile, scrum en lean, de verschillen met planmatig werken, de watervalmethode, valkuilen en de door internal auditors nieuw te hanteren focus.



## Hoe verhouden de thema's lean, agile en scrum zich volgens u tot elkaar?

“Scrum is een aanpak voor samenwerking. Alhoewel de aanpak oorspronkelijk afkomstig is uit de softwareontwikkeling, is deze veel breder toepasbaar voor vrijwel alle vormen van ‘kenniswerk’. Ik gebruik met opzet het woord aanpak, omdat ik het woord methode eigenlijk een te groot woord vind. De hele scrum-gids bestaat namelijk uit slechts zeventien bladzijden. Als je met kennisintensief werk te maken hebt, dan kan scrum gebruikt worden om het werk zodanig in te richten dat een team flexibel is en snel waarde voor de klant kan leveren. Scrum is overigens een nadere uitwerking van het bredere gedachtegoed van agile. Agile is de overkoepelende paraplu, waarbij scrum de meest gebruikte en meest populaire aanpak in de praktijk is. Kenmerkend is dat scrum vooral van waarde is bij niet-herhalende activiteiten, waarbij het helpt om snel effectief te zijn. Op het moment dat werkzaamheden sterk herhalend zijn, zoals bij de productie van fysieke goederen, dan past lean in eerste instantie beter. Bij lean wordt gekeken hoe processen verbeterd kunnen worden op basis van ervaring. Vaak ligt dan de focus op het schrappen van alle activiteiten die geen waarde toevoegen (‘waste’) met efficiëntie als primair doel.

Zoals gezegd is kenniswerk minder herhalend, het is vooral mensenwerk en doorgaans sterk complex en dynamisch. Je ziet bij dat type werk dat het meestal anders loopt dan vooraf bedacht. Dit komt met name door het gebrek aan herhaling en voorspelbaarheid. De gedachte achter agile is dat je werkt in kleine stappen (iteraties). En dat elke stap wordt afgerond met het leveren van een resultaat, met een evaluatie hoe de volgende iteratie beter kan. Door een ontwikkeling in dergelijke kleine stappen te organiseren wordt er een herhaling in het *leerproces* ingebracht. Van week tot week wordt gekeken welke werkzaamheden het team gaat uitvoeren, wat van waarde het team kan afmaken en wat het team daarvan leert. Daarbij wordt niet alleen beoordeeld of de juiste dingen worden geleverd (waarde) maar ook of ze op de juiste manier tot stand zijn gekomen (de optimale manier van het leveren van die waarde). Dus kort door de bocht: agile is vooral geschikt voor niet-herhalend en complex werk en lean is vooral voor herhalend en gecompliceerd werk.”

## Wat zijn de grootste verschillen tussen scrum en de watervalmethode?

“Bij de watervalmethode zit de toets of waarde is geleverd en of de klant tevreden is aan het eind, na de definitieve oplevering. Daarbij wordt de aannahme gedaan dat als het proces wordt gehanteerd zoals afgesproken, de kans groter wordt dat het beoogde resultaat wordt gerealiseerd. Als het resultaat niet wordt bereikt, dan wordt het proces aangepast of wordt gekeken waar het niet is gevolgd. Hierdoor kom je er vaak te laat achter dat het proces niet het beoogde resultaat heeft

### Over...

Rini van Solingen is professor in globally distributed software engineering aan de TU-Delft en chief technology officer bij Prowareness. Hij is (co-)auteur van onder meer *De Kracht van Scrum en Scrum voor managers*.

opgeleverd en daarmee waarde verloren is gegaan. Het is dus belangrijk om bij trajecten die jaren lopen tussentijds te evalueren of er al waarde is geleverd. Of nog beter, die waardelevering zelf naar voren te halen. Een agile-aanpak dwingt je hiertoe. Elke twee weken zijn er resultaten zichtbaar. Je gaat daarmee feitelijk van procesbeheersing naar resultaatbeheersing. Bij agile werken ben je eerder in het proces bezig om te bepalen of er waarde wordt geleverd en of dit op de meest optimale manier gebeurt. Het proces is daarmee weer ondergeschikt geworden aan het resultaat. En zo hoort dat ook!”

## Wat heeft u ervan overtuigd dat agile/scrum beter werkt dan de watervalmethode?

“Door het gewoon te doen. Als je eenmaal zelf ervaart hoe lekker agile werkt, dan wil je eigenlijk niet meer anders. Wetenschappelijk gezien is het lastig om objectief te bewijzen dat de ene methodiek beter werkt dan de andere. Je kunt dit in de praktijk namelijk nooit echt goed vergelijken. Geen enkel project is hetzelfde, en ook de mensen en klanten zijn telkens weer anders. Overigens leidt deze diversiteit ertoe dat agile denken en werken alleen maar toeneemt in de toekomst. Daarnaast is het goed je te realiseren dat alle bedrijven die beginnen met agile, het niet terugdraaien. Bij leidinggevendens die hiermee aan de slag gaan zie je dat de volgende carrièrestap doorgaans omhoog is. Medewerkers die van baan wisselen voeren bij hun nieuwe bedrijf agile in. Het meest ‘harde’ bewijs dat we momenteel hebben is het enthousiasme van de mensen die er langdurig mee werken, en hun actie om het op andere plaatsten ook weer te gebruiken. Het intrinsieke gedrag van mensen die bij een nieuw project in een andere omgeving weer agile gaan werken of scrum weer opnieuw gaan gebruiken zonder dat het wordt opgelegd, dat is voor mij best een sterk bewijs dat die manier van werken veel waarde heeft. Maar hoeveel precies, dat blijft de vraag. Je hoort weleens getallen van een return on investment van 1 op 10 voorbijkomen, maar hele harde metingen liggen daar doorgaans niet aan ten grondslag.”

## Wat zijn de valkuilen als je agile/scrum gaat werken?

“Teams die net starten met agile kunnen te veel de focus hebben op het leveren van de functionaliteit en niet de focus hebben op waarde, risicobeperking, vooronderzoek of kwaliteitsversterking. Dus accepteer dat je, zeker bij de opstart, ook voor een deel waarde levert die zich niet direct vertaalt in de functionaliteit. Ook is agile geen haarlemmerolie. Het is geen oplossing voor alle kwalen. Als je ermee begint worden er fouten gemaakt, want je bent het aan het leren. Realiseer je dat fouten door mensen worden gemaakt en niet door de agile-manier van werken. Wat vaak fout gaat is dat de ‘oude’ manier van denken over agile heen wordt gelegd en daardoor vooral de focus op het proces wordt gelegd.

Bij agile werken hoort een andere wijze van besturing. Agile verdient een besturing waarbij ‘resultaat’ en ‘proces’ hand in hand gaan. En waar resultaatbeheersing de voorkeur heeft boven procesbeheersing. Agile werken vraagt ook om een attitudeomslag, een cultuurverandering. In veel organisaties heeft falen een negatieve lading, je hebt fouten gemaakt, je



hebt verkeerde informatie gebruikt, je werkt niet goed genoeg. Maar in een dynamische en complexe omgeving is falen inherent aan ontwikkeling. Falen is namelijk de bron om te kunnen leren en verbeteren. Als je snel doorhebt dat een businesscase niet klopt dan kun je daar beter in het begin achter komen dan na afloop.

In een complexe omgeving is falen niet fout maar geweldig. Hiermee stelt agile veel meer ter discussie dan alleen de wijze waarop projecten worden uitgevoerd, het stelt namelijk al snel de waarden van de organisatie zelf ter discussie. De opvattingen en de emoties over fouten maken. Leiderschapstijl. Het legt dieperliggende zaken bloot. Agile draait om transparantie en komt snel in conflict met een afrekencultuur of ouderwetse beloningssystemen.”

### Hoe kan internal audit van toegevoegde waarde zijn bij agile-/scrum-projecten? Welke tips hebt u voor ons?

“Bij de watervalmethode ligt de focus op het proces, omdat herhaling binnen het proces voorspelbaarheid zou moeten brengen en grotere kansen zou bieden op een goed resultaat. Dat maakt procesbeoordelingen voor internal auditors ook interessant. Vertaal je dit als internal auditor een-op-een naar de

1. Hoe vaak maakt het team het resultaat af? Hoe vaak wordt er een resultaat opgeleverd? Wordt er kortcyclisch gewerkt? En zo ja, hoelang zijn die cycli dan?
2. Hoe weet het team dat zij het meest waardevolle levert? Welke metingen worden gebruikt om waarde te toetsen en te valideren?
3. Word je als team steeds beter van het kortcyclisch werken? Leer je van iteratie naar iteratie? Ben je als team continu op zoek naar verbetering?

Als in een organisatie agile wordt gewerkt, dan zijn er handvatten voor internal auditors te vinden in de vier waarden en twaalf principes. Hiermee kan een vertaalslag naar de praktijk worden gemaakt. Scrum levert meer concrete handvatten voor internal auditors omdat scrum meer methodische kenmerken heeft: rollen zijn gedefinieerd, deliverables zijn vastgelegd (resultaat, product- en ‘sprint backlog’) en er zijn vijf vaste

meetings (planning, daily, review, retro en refinement). Maar het grootste gevaar is dat de internal auditor opnieuw een procesfocus aanbrengt voor iets wat een resultaatfocus verdient. Verleg daarom de auditfocus van proces naar resultaat. Dus internal auditors: ga bij agile werken voor 80% focus op het resultaat en beperk je tot 20% op het proces.

Al met al zie ik voor internal auditors een belangrijke rol weggelegd. Technici vinden de techniek leuk en hebben hulp nodig bij het meten en valideren van de toegevoegde waarde voor de gebruiker. Dat concreet maken is een mogelijk interessante kans voor de internal auditor!”

### U bent deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en leidt onderzoek naar software engineering. Wat zijn de laatste inzichten (ook in relatie tot agile/scrum)?

“Wat tot op heden in grote organisaties met meerdere teams gebeurt, is dat men de activiteiten van de verschillende teams zoveel mogelijk op elkaar af wil stemmen om zo de onderlinge afhankelijkheden te

managen. Dit vergt coördinatie en afstemming. Maar feitelijk is dat zonde van de tijd. Wat je nu steeds meer ziet is dat men afstapt van deze coördinatie en probeert de afzonderlijke teams zo onafhankelijk mogelijk van elkaar te maken. De gedachte hierachter is dat als teams afhankelijk van elkaar zijn, dit eigenlijk een disfunctie is. En die disfunctie moet je niet verankeren met coördinatie, die moet je wegnemen.

Het is noodzakelijk dat teams leren dat ze zich niet kunnen verschuilen achter het excuus dat een ander team niet levert. Zelfs als een ander team niet levert, dan moet het eigen team toch presteren. Als teams hiervan doordrongen raken zie je dat ze in termen van services met elkaar gaan praten en dat ze er rekening mee gaan houden dat de andere teams de services niet altijd zullen leveren. Ze regelen zo zelf dat ze altijd kunnen leveren. De volgende stap na wendbaarheid is daarom: weerbaarheid. Weerbaarheid als team maakt je namelijk nog sneller!” <<

wereld van agile dan loop je het risico dat je alleen maar naar de processtappen gaat kijken. De toegevoegde waarde bij agile zit nu juist in het eerder hebben van resultaten, het leerproces en de ervaring die wordt opgedaan. In plaats van de focus op het proces moet de internal auditor de focus verleggen naar het resultaat. Kijken naar wat het project heeft bereikt en hoe de geleverde waarde verder kan worden vergroot. Kijkt hij alleen naar het proces, dan loopt hij het risico dat processen keurig zijn gevolgd maar het resultaat niet is geleverd. Ofwel, operatie geslaagd, patiënt overleden. Ik zou als internal auditor binnen een agile-omgeving beginnen met: wat wordt er nu uiteindelijk opgeleverd? Lever je de impact waarvoor je het project überhaupt bent begonnen? In plaats van te kijken of je wel alle processtappen doet. Het is veel beter te vragen of je het beoogde resultaat wel aan het bereiken bent. De vragen die bij agile werken altijd relevant zijn voor een internal auditor:



# Lean-agile vereist proactieve audits

Overall hoor je het: agile, scrum, kanban, lean. Iedereen lijkt ermee bezig te zijn. Staan we aan de vooravond van een disruptieve digitalisatie of is het oude wijn in nieuwe zakken? We moeten wel meedoen want iedereen doet het. Toch? Maar levert het toegevoegde waarde voor de organisatie en voor de klanten op? In dit artikel kort en simpel wat er speelt, wat je hebt aan lean-agile werken en hoe je dit beheerst.

Lean is een terminologie en een manier van werken waar sommige organisaties jaren geleden al mee begonnen zijn. Bij lean gaat het vooral om efficiënt en effectief werken met zo min mogelijk verspilling (waste). Een optimaal inzichtelijke proces-flow (kanban), waarbij we continu proberen te verbeteren (kaizen). Dat verbeteren kun je doen door te meten en de statistische gegevens te gebruiken voor het realiseren van zo min mogelijk afwijkingen (six sigma). Bij lean staan de klant en de waarde die we opleveren aan de klant centraal.

## **Snel en flexibel**

Later kwam de agile-manier van werken opzetten, waarbij veel elementen uit lean worden gebruikt. Agile richt zich vooral op snel en flexibel resultaten opleveren. Het gaat hier om het ontwikkelen of veranderen van een product of dienst waarbij we kortcyclisch (iteratief) reageren op feedback van de klant. Hierdoor zijn we wendbaar (agile) en creëren we iets wat de klant ook echt nodig heeft in plaats van dat we blijven doen wat we initieel hadden afgesproken. Het voortschrijdende inzicht en de directe reactie hierop zorgen in eerste instantie voor een minimaal levensvatbaar product (MVP – minimum viable product). Dat MVP bouwen we verder uit in volgende iteraties (sprints) die telkens een nieuw increment opleveren. De bekendste incrementele en iteratieve agile-werkwijze is scrum.

Scrum is gericht op zelfsturende teams die met hun meewerkende teamleider, de scrum master, snel kunnen reageren op feedback. Alle nieuwe of veranderende eisen en wensen worden toegevoegd aan een werkvoorraad (product backlog). Degene die hierbij zorgt voor de juiste prioriteiten en het managen van de stakeholders is de product owner. De items op de product backlog zien we het liefst als stories, waarbij niet alleen duidelijk is *wat* er moet worden gemaakt en voor *wie*, maar vooral ook *waarom* (value).

## **Afspraken maken en richting geven**

Steeds meer organisaties zijn begonnen met agile werken en willen nu doorgroeien. Opschalen naar meerdere scrum-teams en daarbij ook de lijnorganisatie betrekken bij het continue





kortcyclische proces. Daarnaast is ook buiten de IT-organisatie steeds meer interesse in lean-agile werken en dat is zeker goed mogelijk. Om samenwerking over zelfsturende agile-teams heen te organiseren zijn afspraken nodig en moet er richting worden gegeven. Verschillende aspecten zijn daarbij relevant, het invullen van strategische doelen, klantwaarde leveren, problemen oplossen of wet- en regelgeving implementeren.

Dit is waar lean en agile elkaar vinden: efficiënt en effectief waarde leveren op een wendbare manier door producten en diensten te leveren zoals de klant ze nodig heeft. En daarna ook nog op een goede manier te ondersteunen vanuit servicegerichte teams.

Een populair raamwerk voor het combineren van lean- en agile-methoden op operationeel, tactisch en strategisch niveau is SAFe® (Scaled Agile Framework). SAFe® implementeren is een flinke transitie en is niet geschikt voor elke organisatie. Bovendien richt het framework zich nog heel sterk op IT. Minder uitgebreide raamwerken zijn Scrum@Scale, Nexus, LeSS (large scaled scrum) of DevOps (een combinatie van agile development en operational service management). In projecten wordt agile gewerkt in combinatie met Prince2 of volgens DSDM agile-projectmanagement.

#### **Inzicht in wat er speelt**

Een van de voordelen van deze manier van werken en het gebruik van deze methoden, al dan niet gecombineerd in een overkoepelend raamwerk, is dat dezelfde terminologie gebruikt wordt. Het grootste voordeel is echter vooral dat inzicht ontstaat in wat er speelt in binnen de organisatie en het ontdekken waar de prioriteiten liggen.

Omdat er in teams wordt gewerkt is een goede communicatie onontbeerlijk. Deze communicatie verloopt zeer open, transparant en zoveel mogelijk face-to-face. Visualisatie op scrum- of kanban-borden die dagelijks wordt besproken in een 15 minuten durende daily stand-up geeft inzicht in status en voortgang.

Reviews zorgen voor de betrokkenheid van de stakeholders en geeft ze de gelegenheid om prioriteiten te veranderen en nieuwe ideeën in te brengen door middel van feedback. Retrospectives geven de teams de gelegenheid om geleerde lessen in de volgende iteratie (scrum-sprint) op te pakken en zodoende continu te verbeteren.

#### **Goede invulling van rollen**

Zijn er dan geen nadelen? Uiteraard valt een succesvolle agile-manier van werken samen met een goede invulling van rollen

*Wat bij agile werken vooral belangrijk is, is een verschuiving van reactief naar proactief en van grote naar kleine stappen maken*

en verantwoordelijkheden in de processen. Bovendien moet de cultuur van de organisatie matchen met deze lean-agile-werkwijze. Als er geen consequenties zijn verbonden aan het al dan niet meedoen in deze werkwijze wordt het heel lastig om te slagen. Een goede product owner moet bijvoorbeeld heel sterk in zijn rol staan, verstand hebben van de business, de stakeholders goed managen en niet verzanden in details. Zelfsturende teams zijn ook niet altijd een vanzelfsprekendheid en wellicht is goede externe coaching iets waar je niet zonder kunt. In elk geval kost de agile-verandering tijd en geld en dat is iets waar organisaties en medewerkers in moeten investeren.

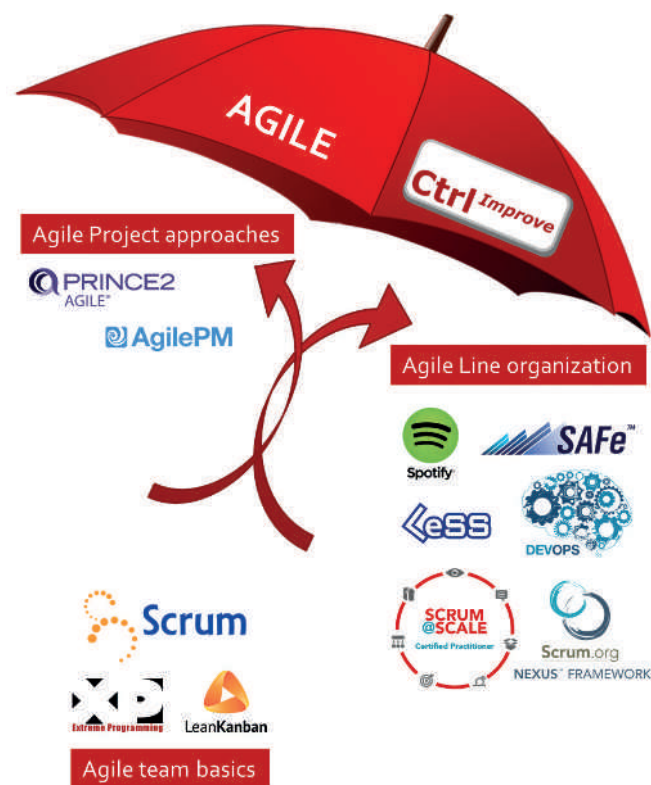
Een vraag die altijd wel wordt gesteld tijdens de trainingen die ik geef, is of er ook zaken zijn die je absoluut niet agile moet aanpakken. Ik antwoord dan altijd dat het geen kwes-

### Van reactief naar proactief

Wat bij agile werken vooral belangrijk is, is een verschuiving van reactief naar proactief en van grote naar kleine stappen maken. Controllers, auditors en testers zijn van oudsher gewend om pas achteraf te beoordelen of iets volgens de afgesproken regels of requirements is opgeleverd. Bij agile maken we korte iteraties om vervolgens met de gevraagde feedback te verbeteren of bij te sturen. Dan helpt het uiteraard niet als aan het eind van een aantal iteraties iets wordt afgekeurd door een andere (derde) partij. Ofwel, testers, controllers en auditors moeten van meet af aan in het proces worden betrok-

## Als er geen consequenties zijn verbonden aan het al dan niet meedoen in de agile-werkwijze wordt het lastig om te slagen

tie is van wel of niet agile, maar eerder van meer of minder agile. Als je veel eisen en wensen hebt waarbij je van tevoren al weet dat deze een absolute must zijn, dan is het lastig om daarin flexibel te zijn. Vaak moet je dan op hoofdlijnen wat traditioneler denken en dan zit de flexibiliteit vooral in de details. Hoe meer er 'moet' hoe minder agile. En daarbij moet je altijd bedenken dat agile werkt bij veranderen, verbeteren of vernieuwen en niet bij business as usual in het operationele proces.

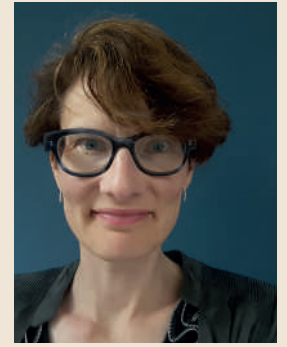


ken en hun expertise moet voor feedback zorgen die in het iteratieve proces wordt meegenomen. De consequentie hiervan is dat het een repeterende taak wordt om telkens weer een stukje van de puzzel te beoordelen en elke verandering opnieuw te toetsen. Een andere manier van werken! Het beoordelen en geven van feedback zal meer on-site moeten plaatsvinden en minder via desk research. Wat hierbij belangrijk wordt zijn werkwijze en de tools die kortcyclisch beoordelen mogelijk maken. Een voorbeeld hiervan zijn geautomatiseerde softwaretests die worden vastgelegd in een voor personen leesbare vorm. Op deze manier kan steeds worden beoordeeld of de juiste functionaliteit wordt getoetst. We noemen dit test-driven development (TDD). Daarnaast geldt dat alle wijzigingen gedurende het agile-traject nauwkeurig moeten worden gelogd in versiebeheersystemen. Dat geldt niet alleen voor software maar ook voor documentatie, testscenario's en bijbehorende data. Een bron van informatie, historie en uitstekend geschikt voor controle.

### Onomkeerbaar

De transitie van organisaties naar lean-agile werken is onomkeerbaar en gelukkig levert het de waarde op die organisaties en hun klanten ook echt nodig hebben. Goede procesafspraken en duidelijkheid over de verantwoordelijkheden en richting binnen en tussen teams zijn hierbij heel belangrijk. Het is een hele investering om de ommezwaai te maken, maar het loont. Waar ik de transitie begeleid en meemaak, zie ik zelfs de meest sceptische mensen enthousiast worden over de resultaten en de onderlinge samenwerking. <<

Richard Hoedeman van Ctrl Improve verzorgt certificerende trainingen in de genoemde lean-agile frameworks en begeleidt organisaties bij de implementatie ervan. Daarnaast worden vanuit Ctrl Improve teams gecoacht bij de manier van werken door middel van Agile Improvement Boxes.



# Van het bestuur

De samenstelling van het bestuur is sinds de Algemene Ledenvergadering afgelopen mei gewijzigd. John Bendermacher en Winfried Beekmans zijn afgetreden na de maximale bestuurstermijn van zes jaar. Rick Mulders koos ervoor zich niet herkiesbaar te stellen vanwege zijn nieuwe functie buiten het vakgebied. We gaan deze heren missen, maar gelukkig hebben twee energieke dames, Beate Numan en Linda Post, zich bereid verklaard zich actief te gaan inzetten als bestuurslid. Beiden zijn al vele jaren als manager werkzaam in ons mooie vakgebied. Naast een nieuwe voorzitter zijn ook een nieuwe vicevoorzitter, secretaris en penningmeester benoemd, gekozen uit de reeds zittende bestuursleden. Het nieuwe bestuur werkt vanuit hetzelfde langetermijnplan, grotendeels gevoed vanuit de lange termijn IIA globalstrategie. Voor de jaarlijkse aanscherping van die internationale strategie hebben we onze beste man kunnen inzetten: in mei jl. is John Bendermacher in Dubai benoemd als lid van het executive committee in de IIA Global Board.

Geheel in lijn met het thema van dit nummer van *Audit Magazine*, zullen we ons als bestuur agile moeten opstellen en moeten aanpassen aan de nieuwe situatie. Zoals ik het zie, draait agile in de basis om het vermogen om veranderingen te creëren en erop te reageren.

Jaren terug hoorde ik de term agile voor het eerst toen een IT-projectmanager mij trachtte uit te leggen waarom hij nagenoeg geen vastlegging had gemaakt van doorgevoerde changes in een IT-applicatie. Als kritische auditor was ik niet direct enthousiast over

dit nieuwe toverwoord dat misbruikt leek te worden als excuus voor het niet hoeven vastleggen van zaken. Het stimuleerde mij in ieder geval niet direct ook agile te gaan werken. Toch werd me in de loop der jaren duidelijk dat er wel degelijk veel te zeggen is voor een flexibele aanpak waarbij niet alles van te voren 'set-in-stone' is en door veel terugkoppeling een richting en einddoel steeds worden bijgesteld.

Nu in de onderneming waar ik werk veel projecten vanuit de agile-aanpak worden aangevlogen, zijn we als internal auditfunctie inmiddels ervaren in de aanpak en bijbehorende terminologie. Als auditfunctie wilden we ook in de vaart der volkeren mee en trachtten we dat – agile – in de vorm van twee pilot audits te doen. Niet een set-in-stone vooraf goedgekeurd werkprogramma, maar dagelijks afstemmen en flexibiliteit zou de boventoon voeren. Totdat de Zweedse externe toezichthouder-overheidsauditor zich meldde en juist deze audit met ons samen wilde uitvoeren. Of we eerst even ons handboek en het werkprogramma wilden e-mailen... Tot zover de eerste pilot.

De andere pilot hebben we wel doorgezet. Hierbij was de regelmatige betrokkenheid van twee auditees essentieel voor een soepel verloop van de audit. In de praktijk bleek dat lastig. Hoewel vooraf besproken, bleken zakenreizen, vakanties en andere zaken prioriteit te krijgen boven korte 'stand-ups' voor een kanbanbord om resultaten, uitdagingen en volgende stappen te bespreken. Ook het feit dat het auditteam zich in verschillende landen bevond, hielp niet mee de

sessies tot een succes te maken. Dat het werkprogramma niet vooraf was goedgekeurd kreeg ook kritiek van de IPPF-enthousiastelingen en ik twijfel hoe de kwaliteitstoetsers dit zouden beoordelen. Vooralsnog hebben de pilots geen vervolg gekregen.

Het moge duidelijk zijn dat we binnen onze auditfunctie de ideale agile-audit-aanpak nog niet hebben gevonden. Maar juist door binnen de beroepsvereniging ervaringen uit te wisselen, ben ik ervan overtuigd dat we met vallen en opstaan uiteindelijk komen tot een agile-aanpak die voldoet aan de snel wijzigende wereld om ons heen. Een nummer van *Audit Magazine* gewijd aan agile geeft een mooie basis voor die kennisuitwisseling.



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.



Het Agile Manifesto stamt uit 2001 en nu al zijn er miljoenen organisaties door veranderd. Hoe kan een dergelijk stuk zoveel impact hebben en wat betekent dit voor de auditwereld? Uitgaan van de klantwens en iteratief ontwikkelen betekent natuurlijk dat ook audit en controle van de achterkant van het proces meebewegen naar de voorkant.

Het Manifesto toepassen helpt daarbij.

# Agile Manifesto: een aansporing om anders te kijken



Pas geleden had ik als agile-coach een gesprek met een risk officer van de bank waar wij beiden werken. Ik realiseerde mij tijdens dat gesprek hoe verschillend onze visie op samenwerken en waardecreatie was. Daar waar zij vooral opereerde in het paradigma van controle, test en bewijs aan het eind van het proces om de kwaliteit van het proces te waarborgen, ben ik er steeds meer van overtuigd dat kwaliteit bevorderd wordt door het vanaf het begin af goed te doen. Dat risicoreductie gebaat is bij veel experimenteren en kleine stapjes zetten. Immers, hoe kleiner de stap hoe gemakkelijker het is om terug te gaan zonder veel gevolgen. Heb je wel eens geprobeerd een trap op te lopen door vier treden tegelijk te nemen? Het niet halen van zo'n stap heeft veel meer gevolgen, je valt gewoon makkelijker om, je bent instabieler.

### Fouten maken mag en 'shift left'

Kleine stappen zetten betekent ook dat fouten maken mag en ervan doordrongen zijn dat je met kleine stappen op de langere termijn een beter resultaat haalt. Maar 'fouten maken' moet wel 'mogen'. De aandacht voor kwaliteit en de borging ervan zit dan niet meer in controle achteraf maar in het vanaf het begin goed doen. Door direct in te zien dat het niet goed is, zet je gemakkelijk een stap terug en is de kans op een goed eindresultaat groter.

Deze 'shift-left'gedachte (je verschuift de aandacht naar het begin van het proces; meestal van links naar rechts getekend in de stroomschema's) is een van de gevolgen van het doorvoeren van de agile-principes. En omdat principes altijd de drijvende kracht zijn achter belangrijke stromingen en cultuurveranderingen is het de moeite waard om de principes van agile eens verder te bestuderen.

### Het Agile Manifesto

Het Agile Manifesto is opgesteld door zeventien software-specialisten in Amerika en is tot op de dag van vandaag het uitgangspunt van het agile-gedachtegoed. Hoewel er sinds die tijd natuurlijk denkers zijn geweest die er verder over hebben nagedacht en werkers zijn geweest die nieuwe vormen van werken hebben toegepast, is het nog steeds een krachtig instrument om de agile-boodschap over te brengen.

De vraag blijft dan natuurlijk wel hoe je die vier uitgangspunten en twaalf principes van het Manifesto kunt verbinden met de shift-leftgedachte? En waarom is dat beter dan de oorspronkelijke manier van nakijken en testen achteraf? Om op die vraag een antwoord te geven moeten we het Manifesto eerst goed bekijken. Daarna zal blijken of het Manifesto daadwerkelijk in staat is om ook bij complexe materie als risico-analyses en kwaliteitsborging gebruikt kan worden.

### Vier uitgangspunten

Het Manifesto begint met vier uitgangspunten:

1. individu en interactie boven processen en gereedschappen;
2. werkend product boven nauwkeurige beschrijving;
3. samenwerken met de klant boven contractonderhandelingen;
4. reageren op verandering boven vasthouden aan het plan.

### De 12 principes van het Agile Manifesto

- 1 Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software.
- 2 Verwelkom veranderende behoeften, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile-processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.
- 3 Lever regelmatig werkende software op. Het liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.
- 4 Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.
- 5 Bouw projecten rond gemotiveerde individuen. Geef ze de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.
- 6 De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door met elkaar te praten.
- 7 Werkende software is de belangrijkste maat voor voortgang.
- 8 Agile-processen bevorderen constante ontwikkeling. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.
- 9 Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken agility.
- 10 Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.
- 11 De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams.
- 12 Op vaste tijden onderzoekt het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daar op aan.

Daar waar we in ieder uitgangspunt het tweede waarderen, waarderen we het eerstgenoemde meer. In feite wordt hier samengevat wat flexibiliteit betekent: individugericht samenwerken aan reële producten terwijl we reageren op veranderingen. Anders gezegd, je werkt als organisatie samen met de klant aan producten waar hij werkelijk iets aan heeft in een steeds wisselende context. Stephen Denning noemt agility in een van zijn boeken dan ook: 'to outperform customer's expectation'.

### Twaalf principes

Vervolgens gaat het Manifesto verder met twaalf principes (zie *kader*). Iemand in mijn omgeving stelde eens dat als er ergens een probleem is, je door het lezen en toepassen van een of meer van die principes het probleem op kunt lossen. Op die manier bekeken is het dus een leidraad voor het oplossen van problemen. Je kunt de twaalf principes ook beschouwen als positieve adviezen: richt je werk in op een manier die coherent is aan de principes en het resultaat zal merkbaar beter zijn.

Samenvattend kun je stellen dat principes ■ 1, ■ 2 en ■ 3 de waardecreatie voor de klant centraal stellen. Voor de klant krijgt een product waarde als hij het snel kan gebruiken en snel kan (laten) verbeteren. Het hoeft niet helemaal door en door besproken en 'af' te zijn. Hoe sneller je alvast delen kunt gebruiken, hoe meer waarde het heeft.





DO YOU WANT AGILE AUDIT  
ANALYTICS FOR YOUR INTERNAL  
AUDIT DEPARTMENT?

CALL PROTIVITI

Protivit is an independent consulting firm  
delivering Internal Audit, Risk, Business  
and Technology solutions.

Data Analytics in Auditing  
is a Game Changer

With digitalization, robotics and business  
transformation gaining more momentum  
in organizations every day, internal audit  
needs to embrace analytics – and fast,  
according to the global results of Protiviti's  
2018 Internal Audit Capabilities and Needs  
Survey: [protiviti.nl/IACN](http://protiviti.nl/IACN)

Contact us via +31 20-346.0400  
or via [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl)

[protiviti.nl](http://protiviti.nl)

**protiviti**<sup>®</sup>  
Face the Future with Confidence

© 2018 Protiviti PRO-0518

De principes **4**, **5** en **6** zetten het individu centraal. Dagelijks samenwerken in vaste kleine autonome groepen waarbij een-op-eencommunicatie de norm is, wordt door de meeste mensen als prettig ervaren. Lencioni (onder meer auteur van *De 5 frustraties van teamwork*) stelt vast dat vertrouwen het belangrijkste bindmiddel is in een groep en hij stelt dat gebrek aan vertrouwen altijd tot verhoogde onkwetsbaarheid leidt ('ik vertrouw hem niet en dus stel ik mij onkwetsbaar op'). In grote groepen werken aan onderling vertrouwen is heel moeilijk. Vooral als er ook nog een sturende manager is.

Principe **7** stelt dat je niets hebt aan een auto waarvan een wiel ontbreekt ('maar de rest is heel mooi, hoor!'). Op dat moment heb je meer aan een fiets. Dan kom je (wellicht koud en bezweet) tenminste nog ergens aan. Dit principe zegt, samen met principes **8** en **9**, iets over het product en hoe wij aankijken tegen duurzame productontwikkeling. Net zomin als je iets hebt aan een auto met drie wielen, heb je niets aan een product waarvoor mensen moesten lijden om het te maken. Door constant aandacht te mogen besteden aan een goed ontwerp en technische hoogstandjes wordt werk leuker en worden resultaten beter.

In principes **10**, **11** en **12** wordt een aantal werkwijzen voorgesteld die de nadruk leggen op leuker werk: doe vooral geen zinloze dingen, in een zelforganiserende groep is ruimte voor creativiteit en door reflectie, gericht op verbeteren, wordt iedereen daadwerkelijk beter.

Zo op het eerste gezicht lijken deze principes vrij logisch. Wat is hier nu zo vernieuwend aan? En waarom zijn ze zo belangrijk gebleken voor miljoenen bedrijven over de hele wereld?

#### Paradigmaverandering

In het boek *The Phoenix Project* (een novelle over de inzet en noodzaak van DevOps, een populaire agile-manier van werken) wordt een kwaliteitsbeambte opgevoerd die in het begin van het boek een waar schrikbewind voert. Hij is altijd overal tegen en heeft overal, onder het mom van kwaliteitscontrole, een (negatieve) mening over. Nadat de hoofdpersoon met een externe consultant (Amerikaanse businessboeken werken graag met een 'guru' als aangever van nieuwe ideeën) tot de slotsom is gekomen dat de DevOps-manier van werken de oplossing is voor hun oneindige achterstanden en problemen, krijgt de kwaliteitsman een zenuwzinking van het feit dat kwaliteitscontroles worden verplaatst van het eind van het proces naar het begin. Tijdens een paar dagen afwezigheid komt hij echter tot inkeer en wordt hij een van de grootste voorstanders van deze manier van werken. Een wat wonderlijke plotverandering maar hiermee wordt goed aangegeven wat agile-principes doen: ze veroorzaken een paradigmaverandering bij veel mensen. Een verandering van denken doordat eigenlijk opeens vanuit een ander blikveld wordt gekeken.

#### Mijn eigen 'Phoenix-projectmoment'

Mij overkwam hetzelfde toen ik moest nadenken over de functie van testen. Testen en examineren doen we aan het eind. Dat hoort zo. We doen dat om te 'bewijzen' dat de stof goed geleerd is en dat alles naar behoren functioneert. Maar wat is dat: 'de stof goed geleerd' of 'naar behoren functioneren'? Welke norm wordt hier gehanteerd? Blijkbaar is er vooraf



vastgesteld welke norm gehaald moet worden. Blijkbaar is vooraf vastgesteld wat 'naar behoren functioneren is'. Om de analogie met een examen vast te houden, blijkbaar zijn de vragen en de gewenste antwoorden vooraf bekend. Als dat het geval is hoef je alleen nog maar de juiste antwoorden bij de vragen uit je hoofd te leren. Toegegeven, je hebt er misschien niet veel van begrepen (een andere norm!), maar je haalt je examen wel.

In mijn professionele carrière heb ik behoorlijk wat testen en examens afgelegd die voortkwamen uit die gedachte. Uit een vaste set van bijvoorbeeld 1000 vragen worden er 40 geselecteerd en – 35 goed gegeven antwoorden betekent: geslaagd. Geen wonder dat velen slagen voor dit soort examens, gewoon 1000 vragen stampen.

- Samenwerken met de klant (immers, je wilt weten met welke minimale waarde al kan worden gestreken, met andere woorden: waar wordt het strijkijzer voor gebruikt).
- Technisch vernuft kan een product verbeteren (wordt het strijken makkelijker als je warmte toevoegt en kan het ook zonder warmte).
- Geen zinloze dingen doen (geen tests opnieuw ontwerpen die al eerder nuttig zijn gebleken).

#### **Agile volgens Denning**

Volgens Stephen Denning in zijn boek *The age of agile* staat het agile-gedachtegoed voor drie wetten. En alle drie zijn ze herkenbaar in het Manifesto. De eerste agile-wet is de wet van samenwerken in kleine groepen. Toepasbaar in alle beroepen

## Testen en examineren doen we aan het eind. Dat hoort zo is de gedachte

#### **Testen is examineren**

Met het testen van producten gaat het eigenlijk hetzelfde. Er wordt niet zomaar iets gevraagd van een computermodel. Of van een strijkijzer. De geteste functies relateren aan de gewenste functies. Is het strijkijzer heet genoeg of niet te heet? Er wordt niet getest of je er ook hondjes mee kunt verwarmen. Is het algoritme logisch als een dataserie als input wordt gegeven (in het begin van de artificiële intelligentie werd een computer de vraag gesteld wat te doen aan het probleem dat veel ongelukken gebeuren op de eerste en de laatste tree van een trap. Antwoord van de computer: eerste en laatste tree weghalen...)?

#### **Incrementeel opbouwen binnen agile**

In agile werken wordt veel waarde gehecht aan waardetoevoeging en samenwerking. De eerste iteratie moet meteen waardevol zijn. Bij een strijkijzer zou de eerste iteratie een glad oppervlak zijn waarmee gestreken kan worden. De test die daarbij hoort is vanaf dat moment al beschikbaar: kun je er mee over kleding glijden dat over een stevige ondergrond gedrapeerd is. Als dat niet het geval is heeft de test gefaald. Lukt het, dan kan verder gewerkt worden aan de volgende iteraties: warmte toevoegen door elektriciteit en warmte regelen. Ontwerp en vormgeving worden in alle iteraties meegenomen. Heeft de eerste iteratie nog nauwelijks een handvat nodig, in de tweede wordt het belangrijk (brandgevaar). De test of het strijkoppervlak glad genoeg is, blijft hetzelfde gedurende het hele proces (in alle iteraties) gelijk. In dit voorbeeld wordt al gebruikgemaakt van een aantal van de Manifesto-principes:

en nagenoeg in alle omstandigheden. De tweede is de wet van de consument. Bedrijven bestaan niet om geld te verdienen, bedrijven bestaan om de consument te plezieren, om waarde toe te voegen. De derde wet is de wet van het netwerk. Niemand en geen enkele organisatie staat alleen en dicteert. Overal zijn netwerken nodig. Duidelijk herkenbare en minder zichtbare. Door transparantie tussen organisaties en personen wordt samenwerking bevorderd en de klant gediend. Gediend in en met duurzaamheid.

#### **Agile en audit**

Als auditor en tester, controleur en coördinator doe je er dus goed aan om je te laten doordringen van de toegevoegde waarde van deze principes. Als wij meewerken aan het begin van het proces door aandacht te hebben voor de normen die aan het eind worden gesteld, hoeven we minder bij te sturen en is er minder verspilling en dus meer waarde. In duurzaamheid, in geld, in menselijk onderling vertrouwen. En dat doen we door het Agile Manifesto creatief en samenwerkend na te leven. <<

---

Renze J. Klamer is agile-coach en Semco-consultant bij Bijenco en werkt als zelfstandig agile-coach voor veel organisaties waaronder ING en Stedin. Klamer is daarnaast kerndocent bij de agile-coachopleiding van Bijenco.

---

# Agile auditing: waar blijft internal audit?

De begrippen agile, lean en scrum zijn momenteel hot. Iedereen doet er iets mee, of heeft een bekende die zich heeft gespecialiseerd in dergelijke methodieken. En dat is niet zonder reden, de resultaten zijn immers fenomenaal: meer dan 60% verhoging van de productiviteit en snelheid is geen uitzondering. Maar waar blijft internal audit?

Vanuit onze eigen praktijk herkennen we het potentieel en vele organisaties zijn enthousiast over de resultaten. Immers, wie wil niet een tevreden stakeholder, processen efficiënter inrichten of uitdagingen sneller en beter afwikkelen? In omgevingen die agile werken zie je vaak dat processen beter gepland worden, de doorlooptijd verkort wordt en de effectiviteit van deze processen wordt gemeten. De 'schaduwkant' van de aanpak schuilt erin dat in veel gevallen werkzaamheden worden verschoven en de performance van teams transparant wordt. Dit laatste leidt er in de praktijk toe dat in eerste instantie weerstand optreedt tegen de voorgestelde verbeteringen.

Lean en agile kennen hun oorsprong in productie-omgevingen, maar worden tegenwoordig in vele branches toegepast. De vraag die daardoor opkomt is: waarom worden dergelijke methodieken niet door de internal auditfuncties (IAF's) omarmd? Waarom zou je niet de IAF zo inrichten dat je effectiever de audits uit kunt voeren? Of dat je het auditproces veel efficiënter inricht, waardoor hetzelfde auditresultaat wordt bereikt in minder tijd, met minder inspanning of kosten?

## **Introductie in agile, scrum en lean**

Het gebruik van jargon is ook in deze vakgebieden (helaas) geen uitzondering. Veel mensen laten zich afschrikken door de vele (!) concepten en principes en zien door de bomen het bos niet meer, dat is jammer. Want hoewel de 60% verhoging van de productiviteit en snelheid wellicht wat ambitieus ingestoken is, kun je met deze methodieken zeker verbeteringen doorvoeren in het internal auditvakgebied. Laten we echter beginnen met de beantwoording van de vraag: waar gaat het hier eigenlijk over? Wat betekenen agile, scrum en lean?

*Agile* – een iteratieve methode om wensen en eisen boven water te krijgen en aan de steeds veranderende eisen te blijven voldoen.

*Scrum* – een flexibele manier om (software)producten te maken. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams die in korte sprints, met een vaste lengte van een tot vier weken, werkende (software)producten opleveren.

*Lean* – een managementfilosofie in het vakgebied van operations management die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling.



De methodieken hebben gemeen dat ze de toegevoegde waarde voor de stakeholders willen verhogen alsmede de productiviteit van medewerkers.

### Agile

De geboorte van agile als term en concept is terug te brengen tot het Agile Manifesto (2001). De principes van dit manifest vormden een uitwerking van ideeën die halverwege de jaren negentig waren ontstaan en betreffen de volgende vier punten:

1. Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen.
2. Werkende software boven allesomvattende documentatie.
3. Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen.
4. Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

Onder agile valt een aantal frameworks, zoals scrum, lean, kanban, extreme programming en six sigma. Scrum is dus niet hetzelfde als agile, maar is een van de manieren om het agile-gedachtegoed toe te passen. Het kan worden ingezet om in teamverband op een effectieve, flexibele manier software te ontwikkelen. Agile is in de wereld van IT al zeer succesvol gebleken, maar inmiddels wordt de werkwijze ook toegepast bij de afdelingen marketing, hr en finance. Vergelijkbare afdelingen die ook te maken hebben met interne stakeholders en klanten, net als IAF's. Dat het toepassen van de agile-methode en frameworks van toegevoegde waarde is voor internal auditors, blijkt uit het aantal IAF's dat agile daadwerkelijk toepast. Maar de vragen van de meeste IAF's, die nog niet of nauwelijks met agile hebben gewerkt, zijn: hoe kun je de verzameling van agile frameworks en principes succesvol toepassen op

IAF's en internal audits? En hoe zorg je ervoor dat er wordt voldaan aan de (minimale) beroepsstandaarden? Immers, ook agile auditors moeten zich houden aan de IIA Standaarden.

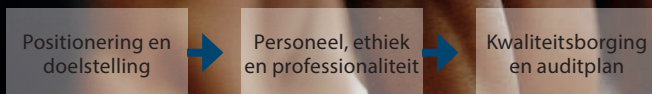
### Agile en internal audit

Volgens de IIA Standaarden heeft de IAF te maken met inrichtingsvraagstukken (Attribute Standards 1000-serie) en uitvoeringsvraagstukken (Performance Standards 2000-serie). Deze inrichtingsvragen van de IAF kunnen verdeeld worden in de thema's 'positionering & doelstelling', 'personeel, ethiek en professionaliteit' en 'kwaliteitsborging en auditplan' (zie *figuur 1*). De uitvoeringsvraagstukken bevatten de thema's 'planning en voorbereiding', 'uitvoeren van de auditwerkzaamheden' en 'rapportage & follow-up' (het internal auditproces, zie *figuur 2*).

Door het toepassen van agile-methodieken binnen de afdeling internal audit zelf wordt de toegevoegde waarde voor internal auditmedewerkers, de stakeholders en interne klanten flink verhoogd (zie kader *Toegevoegde waarde*). Door het toepassen van agile-methodieken in het auditproces zelf, verhoogt dit de snelheid en productiviteit van audits, en hiermee de toegevoegde waarde voor de opdrachtgever.

### Concreet voorbeeld

Een concreet voorbeeld van hoe de vier agile-principes toegepast kunnen worden in het internal auditproces (zie ook *figuur 3*):



**Figuur 1.** Inrichting van de IAF

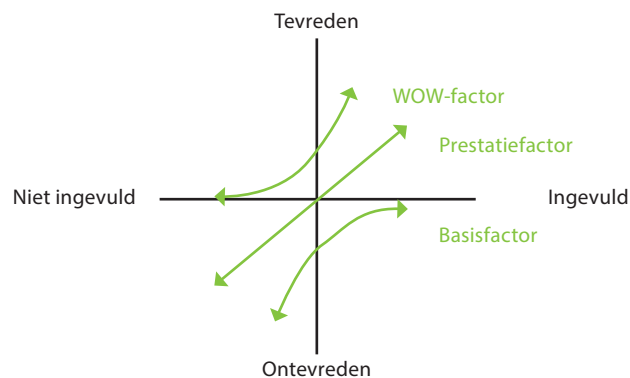


**Figuur 2.** Het internal auditproces



**Figuur 3.** Agile internal auditproces

1. *Audit backlog*: het agile internal auditproces maakt gebruik van een internal audit backlog – een overzicht dat voortdurend bijgewerkt wordt met een flexibele en dynamische bepaling van de audit (deel)onderwerpen (ook features genoemd), in tegenstelling tot een statisch internal auditplan (bijvoorbeeld één jaar). De items op de internal audit backlog zijn in eerste instantie abstract aangaande de gewenste uitkomsten en de timing. Wanneer de IAF en zijn stakeholders de auditdetails verfijnen komt het auditgebied hoger op de backlog totdat het gebied klaar is om geaudit te worden.
2. *Definition of ready*: definition of ready (DoR) is van toepassing wanneer voor een item op de audit backlog overeenstemming is bereikt tussen de IAF en de stakeholders over de scope van de audit. Een voorwaarde is dat de IAF in staat is om het werk uit te voeren. Wanneer de DoR is bereikt, begint IA met de uitvoering van de audit.
3. *Audit sprints*: wanneer de IAF begint met de uitvoering van de audit, verdwijnt de audit van de backlog en worden de verschillende scope-elementen van deze audit onderverdeeld in afgebakende auditbare entiteiten, zogenaamde sprints. Sprints zijn tijdvakken waarin een auditbare entiteit moet worden voltooid, bijvoorbeeld een tot twee weken. Sprints zorgen voor een afbakening, proces, structuur en ritme voor het werk. Het tijdvak – de tijd waarin het auditteam een element moet voldoen – moet zorgen voor een strakke deadline, zonder dat dit stress oplevert. Door middel van iteratieve (wekelijkse en/of dagelijkse) scrumsessies wordt het proces continu geoptimaliseerd.
4. *Definition of done*: de definition of done (DoD) beschrijft



**Figuur 4.** Kanomodel

de output van de audit sprints. De DoD kan uitgedrukt worden in een mate van zekerheid, een lijst van bevindingen, risico's of aanbevelingen of een (concept)auditrapport – afhankelijk van de wensen van het auditteam. De DoD moet behapbaar en niet te complex zijn om de audit sprints succesvol te laten zijn.

#### **Productiviteit**

Productiviteit blijft een lastig onderwerp voor IAF's. De uitvoering van een opdracht, maar ook de tijd die het kost om het jaarplan op te stellen, wordt vaak uit het oog verloren. Binnen agile is het verminderen van verspillingen (waste) een van de kernbegrippen. Waste kan zich uiten in verschillende vormen: wachten op iets voordat je verder kunt, onnodig veel bewegen (denk aan reizen!), processen die niet logisch meer lopen

advertentie

# De manier waarop, dat maakt het verschil.

Fellowfield staat graag midden in haar netwerk en daarom zijn wij sinds begin dit jaar trotse partner van het IIA. Vanzelfsprekend zijn wij aanwezig op het IIA Congres, spreken we elkaar daar?



**interim - search - advies**  
[www.fellowfield.nl](http://www.fellowfield.nl)





### Toegevoegde waarde

Agile benadert de activiteiten vanuit de behoefte van de (interne) klant. Binnen agile wordt gesproken over het samenwerken met de (interne) klant en wordt het begrip toegevoegde waarde leveren aan de (interne) klant gehanteerd. Een mooi hulpmiddel om deze klantbenadering vorm te geven betreft het kanomodel.

Het kanomodel (zie *figuur 4*) bestaat uit twee assen: de horizontale as geeft aan in hoeverre de activiteit goed is uitgevoerd. De verticale as betreft de mate waarin de klant tevreden is over de dienst of het product.

Wordt een klant heel blij van een dienst, dan zal hij de uitvoering als minder belangrijk ervaren: de klant kiest met zijn hart en niet met zijn hoofd. In deze gevallen is sprake van een delichter, die belangrijk is voor onder andere klantbinding. Bij een dissatisfier haakt de klant direct af als de executie niet goed is. Een voorbeeld hiervan zijn werkende remmen.

Hoe is dit nu te vertalen naar internal audit? IAF's zouden zich vaker moeten afvragen welke interne klantwaarde zij nu leveren aan welke stakeholder. Bovendien is het ook van belang de vraag te stellen in welke mate de klant iets merkt van de activiteiten van internal audit. Door met een agile- en value based internal auditplan te starten, richt je de IAF op die gebieden die de meeste waarde toevoegen voor de klant. Dit kan ook helpen om de soms tegenstrijdige belangen van stakeholders af te wegen: waar is het belang voor de klant het grootst?

Tijdens de rapportage/follow-upfase is het belangrijk om rekening te houden met de klantwaarde. Veel IAF's werken al met een feedbackmodel. In de praktijk lijkt het vragen van feedback meer een administratieve noodzaak dan een essentieel middel om de dienstverlening nog meer af te stemmen op de wensen van de klant. Het is bijvoorbeeld ook belangrijk om als internal audit de vraag te stellen welke vorm van feedback van de auditee wordt gevraagd. Stelt men ook wel mondeling de vraag of alleen via het standaardformulier? Bovendien is de tijd die verstrijkt voordat feedback wordt ontvangen een indicatie voor de betrokkenheid van de stakeholder.

of te veel produceren (onnodig lange auditrapporten). Als je verspilling wilt elimineren, dan is het allereerst van belang dat het team hetzelfde beeld heeft van de doelstellingen die gerealiseerd moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn:

- De gemiddelde doorlooptijd van een auditproduct mag niet meer dan zes weken bedragen.
- De doorlooptijd conceptfase naar definitief rapport is korter dan één maand.
- Maximaal één correctieronde per audit sprint.

Door deze KPI's periodiek te meten en afwijkingen tussen de werkelijkheid en het doel te analyseren, krijg je inzicht in de verspillingen. Een beproefd middel binnen agile auditing is om aan het eind van iedere sprint een retrospectieve te organiseren, waarbij alle issues in het proces worden besproken en indien mogelijk, opgepakt. Dit model zou ook goed voor internal audit kunnen werken. Het is hierbij wel van belang dat je met het auditteam een veilige omgeving creëert, waarbij iedereen zonder gevolgen de verspilling kan benoemen, anders zullen de issues niet op tafel komen. En ten slotte kunnen iteratieve tijdschema's voor sprints (auditable entities) helpen om de productiviteit te verhogen.

### Food for thought

Of je nu wel of niet aan de slag gaat met agile auditing, alles draait uiteindelijk om de mindset en de interactie met de stakeholders. Het succes van de IAF zal afhangen van de werkelijke wil om beter te worden. Probeer hierbij in kleine stapjes te verbeteren. Om de hiervoor genoemde aandachtsgebieden morgen al te kunnen toepassen, is een stappenplan een in de praktijk beproefde aanpak om snel tot resultaat te komen:

1. Selecteer een audit om het agile-gedachtegoed te piloten op de elementen:
  - a. kennis opdoen;
  - b. inrichten structuur;
  - c. lerend vermogen en delen van best practices.
- Wat helpt is het benoemen van een internal auditexpert in agile-methoden.
2. Definieer klantwaarde en bijbehorende doelstellingen (zet doelstellingen op de internal audit backlog).
3. Dissatisfiers direct aanpakken. Zorg dat de stakeholder krijgt wat hij verwacht door het auditproces te optimaliseren (definition of ready).
4. Waar zitten de verstoringen/verspillingen (waste):
  - a. kijk in je agenda en check je mailbox van de afgelopen twee maanden;
  - b. denk logisch na welke stappen je moet nemen en welke 'nice to have's' zijn, bijvoorbeeld naast het versturen van een opdrachtbrief ook een separate aanbiedingsbrief te sturen.
5. Organiseer periodiek (dagelijks/wekelijks) een scrum-sessie waarin je alle operationele issues met elkaar bespreekt:
  - a. hebben we de KPI's gehaald, plus oorzakenanalyse?;
  - b. wat hebben we afgelopen week gedaan en waar liepen we tegenaan?;
  - c. wat gaan we komende week doen, wat hebben we nodig?
6. Bepaal de ideale doorlooptijd per auditopdracht en maak deze kortcyclisch (auditsprint en definition of done).
7. Optimaliseer sprintsnelheid (doe meer tijdens een sprint).
8. Houd een retrospectieve na iedere auditsprint om het proces nog beter te maken. <<

---

Rocco Emmaneel is manager Business Improvement bij Sanoma. Huck Chuah is director Internal Audit bij KPMG, IIA-bestuurslid en associate program director executive MSc of Internal Auditing op de UvA.

---

# Agile

## in vier organisaties

*Audit Magazine* stelde vijf vragen over agile werken in hun organisatie aan Huub van der Wouden, programmamanager Mobilise bij NS, Frank Elion, divisievoorzitter Klant- en merkpartners bij zorgverzekeraar VGZ, Jelger Haanstra, agile-coach bij DUO (uitvoeringsorganisatie studiefinanciering) en Jeroen Boot, kwaliteitsmanager bij ASML.

### Wat betekent agile voor u?

**Frank Elion (FE):** “Agile werken is binnen onze divisie het voor een bepaald deel van de klantreis alle daarbij horende werkzaamheden van kop tot staart samenbrengen in één team. Dat team is verantwoordelijk voor het bedenken en het uitvoeren van oplossingen om de doelstellingen voor dat deel van de klantreis te halen. De kernwoorden hierbij zijn integraal samenwerken en integraal verantwoordelijkheid geven. Met integraal samenwerken bedoel ik dat we noodzakelijke expertises uit heel VGZ weghalen en inbrengen in dat specifieke team. En integrale verantwoordelijkheid is dat uitsluitend dit team verantwoordelijk is voor de doelen. Dus niet andere afdelingen of functionarissen.

Een belangrijk uitgangspunt is het voorkomen van ‘hand-overmomenten’. Bij ons moet een agile-team in staat zijn om alles binnen het team zelf op te lossen en vorm te geven.

Als management geef je de teams richting door de strategie en de ambitie uit te dragen. Daarna is het vooral veel loslaten en sturen op het totaalresultaat in plaats van je te ‘bemoeien’ met wat de teams doen en hoe ze het gaan doen. Tegelijkertijd is er wel degelijk een grote betrokkenheid vanuit het management, maar dat uit zich meer in het aanwezig zijn bij team meetings. Dus het leiderschap zit vooral op richting geven, op inspireren en op een gezamenlijke visieontwikkeling. Hierbij is ‘leiderschap agility’ belangrijk.

Je moet wendbaar zijn door als leidinggevende te wisselen van leiderschapsrollen. Bij agile werken wordt het traditionele leiderschap echt op zijn kop gezet. Dat is wennen voor iedereen.”

**Huub van der Wouden (HvdW):** “Agile betekent voor mij: focus op de resultaten van het team. Deze absolute focus zorgt ervoor dat we in korte iteraties waarde voor de business kunnen opleveren. Intensief samenwerken, korte lijntjes, zelforganiserende en excellerende teams en wendbare werkprocessen zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. Scrum-principes, stand-ups en dat soort zaken vormen de concrete invulling van deze uitgangspunten. Dit is voor mij echter niet de kern van agile werken maar een logisch uitvloeisel van de uitgangspunten.”

**Jelger Haanstra (JH):** “Agile is voor mij een mindset en een containerbegrip voor verschillende zaken die daarmee te maken hebben. Iedereen kent agile-methoden zoals scrum. Omdat agile vanuit de ICT komt wordt het al snel daaraan gerelateerd, maar die mindset kun je overal op toepassen. De agile-manier van werken is een antwoord op de steeds snellere veranderingen, de steeds complexere omgeving en een omgeving die steeds meer verwacht van bedrijven zoals DUO. Daarnaast vind ik het ook een veel leukere manier



van werken. Met agile wordt veel meer de multidisciplinaire samenwerking gezocht en dat betekent ook samenwerking met de klant. Hiermee kan beter worden ingespeeld op veranderende wensen.”

**Jeroen Boot (JB):** “Wat ik krachtig vind aan agile is dat het als het ware de piramide van de organisatiestructuur omdraait. Medewerkers worden uitgedaagd om zelf te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om zaken voor elkaar te krijgen, vanuit de filosofie dat zij de meeste informatie hebben. Veel dingen die ik vroeger leerde over hoe mensen in elkaar zitten komt in agile terug en daar word ik enthousiast van. Het gaat uit van de mens zelf, wat motiveert iemand, hoe geef je mensen zingeving in hun werk, et cetera.

Voor ASML zie ik dat de wereld steeds sneller gaat. Bedrijven moeten innoveren om voldoende mensen aan te blijven trekken en om voldoende omzet te blijven genereren. Snelle innovatie kan baat hebben bij een agile-aanpak omdat die beter in staat is om te gaan met onzekerheden tijdens de ontwikkeling. Door zoveel mogelijk informatie en empowerment zo laag mogelijk in de organisatie te leggen,



**Frank Elion:**

**“Als top het lef hebben om te durven loslaten”**

kun je steeds verder versnellen en kan de organisatie leren om steeds meer los te laten. Je bouwt voort op de innerlijke discipline en drive.”

#### Waarom gebruiken jullie agile?

**FE:** “Wij identificeerden begin 2017 binnen VGZ vier grote problemen. Een van deze problemen was dat het besluitvormings- en ontwikkelproces veel te complex was: de besluitvorming was traag, projecten werden veel te groot gemaakt, doorlooptijden waren lang en vervolgens werd er een product opgeleverd dat onvoldoende antwoord gaf op de vraag van de klant. Dit probleem werd breed binnen de organisatie gevoeld en was het ‘burning platform’ waarvoor agile in onze optiek de oplossing was. Agile werken heeft met name betrekking op de wijze van werken. En nu, bijna één jaar na de invoering, blijkt dat het helemaal klopt. Agile werken heeft een explosie van initiatieven voor verbetering van de klantbeleving opgeleverd die qua doorlooptijd veel sneller gaat dan voorheen.”

**HvdW:** “Agile en vervolgens ook DevOps en continuus delivery zijn vanuit de IT-organisatie geïntroduceerd binnen NS. De noodzaak voor de introductie van agile werken is ontstaan op de werkvloer. De mensen binnen de IT-organisatie die het dichtst tegen de klant aanzitten, werden het meest direct geconfronteerd met de frustraties van de klant en hadden daar last van. De klanten ervoeren IT namelijk vaak als te duur, te traag en de producten die werden opgeleverd

waren nét niet de producten waarom was gevraagd. Op de werkvloer van de IT-organisatie zijn dan ook de eerste initiatieven ontstaan om agile te gaan werken, omdat zij voelden dat er iets moest veranderen.

Een jaar of acht geleden is agile op kleine schaal in een aantal softwareteams geïntroduceerd. We zijn met continuus delivery begin 2016 gaan experimenteren, startend met twee teams. Omdat er resultaten werden geboekt sloeg het enthousiasme over op collega’s én op het managementteam IT van NS. Daardoor kreeg agile in 2017 vaste voet aan de grond. Het managementteam IT verschoof de focus van ‘betrouwbaarheid’ naar ‘wendbaarheid’ en heeft voor de periode 2018-2020 de doelstelling om binnen NS IT 100% agile te werken.

Agile ontstond binnen NS dus bottom-up vanuit een noodzaak die werd gevoeld en verspreidde zich als een olievlek, die nog steeds groter wordt en zich ook buiten de IT-organisatie verspreidt. Want ook binnen bedrijfsonderde-

len als Commercie en binnen de staven, waaronder hr, finance en inkoop, worden agile-principes geïntroduceerd en wordt er meer en meer agile gewerkt. Misschien niet 100% agile volgens het boekje maar wel volgens de onderliggende principes van agile. Je kunt namelijk ook heel goed agile-elementen inbouwen in je werk zonder een heel project of traject agile te laten zijn.”

**JH:** “De steeds complexere omgeving vraagt meer van DUO. Voorheen duurde het maanden, soms zelfs jaren om een wijziging in de software en daarmee onze dienstverlening op te leveren. Tegenwoordig kan dat niet meer. Het managementteam van DUO heeft in

#### Over...

Frank Elion is divisievoorzitter Klant- en Merkpactner binnen Zorgverzekeraar VGZ en lid van het management committee. Daarvoor werkte Elion bij Delta Lloyd en APG.

Huib van der Wouden is programmamanager Mobilise binnen NS en heeft een achtergrond in softwareontwikkeling en IT-(project)management.

Jeroen Boot is AMBI Master in Systems Engineering en heeft ruim 25 jaar ervaring in de high-tech software-industrie. Sinds 2014 werkt hij bij ASML als kwaliteitsmanager softwareteams. Eerder was hij adviseur organisatieverbetering voor software- en productontwikkelafdelingen bij onder andere Philips Healthcare en DAF Trucks.

Jelger Haanstra werkt bij DUO als agile-coach. Hij begon daar als datatypist en vervulde vervolgens verschillende functies, onder meer die van projectleider.

2015 agile werken volledig omarmd om de doelstellingen sneller, wendbaarder, leverbetrouwbaarder, efficiënter en tevredener te kunnen realiseren. De focus lag in het begin nog op de softwarevoortbrengingsketen maar gaandeweg raakte dit de hele organisatie. DUO was een sterk projectmatig ingericht organisatie en is nu, zeker binnen de software-ontwikkeling, veel meer een productgestuurde organisatie. Daar waar je voorheen een tijdelijk projectteam vormde als er nieuw werk binnenkwam, wordt nu gewerkt met vaste teams die gevoed worden met werk. Dat is een andere dynamiek met minder focus op specifieke projectresultaten maar waar meer gedacht wordt vanuit producten en het businessbelang.”

**JB:** “Agile werken wordt binnen ASML toegepast bij het leveren van software. Dit is een markt waar we klanten willen bedienen die deze software zelf ook maken. Deze markt is niet van ons, maar we willen een speler worden op deze markt. We willen de software beter en sneller kunnen maken om daarmee



*Huub van der Wouden:*

*“Ik gun iedereen verstandig agile werken”*

de klant te overtuigen het bij ons te bestellen. ASML is dat niet gewend, de organisatie heeft een werkwijze die is gebaseerd op de machinebouwmanier van denken. En dat werkt niet als je software levert voor klanten die deze software zelf bouwen. Dan moet je anders schakelen: slimmer en sneller. Twee jaar geleden hebben we daarom besloten agile te gaan werken bij het bouwen van software. We werken nu agile met 23 teams (teams van vijf tot vijftien personen) met allemaal een scrum master. Het introduceren van een agile-manier van werken ging niet vanzelf. Het is heel moeilijk om mensen te overtuigen van wat agile is en hoe het werkt als ze het zelf nog niet ervaren hebben. Bovendien hebben we agile aanvankelijk directief ingericht. Managers krijgen te horen dat de teams zelfsturend moeten zijn, maar de managers hebben geen idee hoe ze dat moeten doen. Daar willen we ze nu in gaan coachen, om te leren hoe ze stap voor stap meer kunnen loslaten.”

#### **Wat is dé sleutel voor het succesvol toepassen van agile?**

**FE:** “Voor mij is de sleutel van het succes dat agile werken radicaal, direct en integraal binnen de hele organisatie wordt toegepast. Vaak zie je dat alleen de IT-afdeling omgaat, of dat het een feestje van de stafafdeling wordt en daar geloof ik helemaal niet in. Waar ik wel in geloof is dat je alle afdelingen die een ketenproces raken bij het agile werken betreft. In ons geval is dit de ‘Klantketen’. De kracht zit in het aanhaken van alle stakeholders in het agile-team. Dat heeft bij ons ook wel wat betekent. Wij zijn begonnen vanuit de commerciële functie en merkten al vrij snel dat dit niet werkte. Ook de afdelingen ICT, Intelligence, Zorg en Risk moesten er bij betrokken worden. Dit zijn niet per se afdelingen die zelf al agile werken maar we betrekken ze wel bij ons proces.

Het vooraf definiëren van ontwerpprincipes is ook een belangrijke randvoorwaarde. Hierbij hebben wij ons de vraag gesteld: wanneer denken wij dat agile werken succesvol kan zijn voor ons? Wij kwamen tot de volgende principes:

- denken vanuit ketens;
- teams moeten zelforganiserend zijn;
- geen hand-overmomenten;
- het agile-team mag niet groter zijn dan negen personen anders krijg je subteams;
- werken in sprints van drie weken.

Met deze principes als vertrekpunt zijn we de organisatie gaan inrichten. Dit was dan ook het sluitstuk en niet de start van het vernieuwen van de organisatie. Als je niet direct radicaal en integraal de wijze van

werken aanpakt, leidt dat tot enorme frustraties. Je geeft de medewerkers dan namelijk het gevoel dat ze zelf aan de slag mogen en vervolgens lopen ze vast omdat ze niet de juiste instrumenten in handen hebben. Waardoor ze toch weer van anderen afhankelijk zijn.”

**HvdW:** “Voor mij is de allerbelangrijkste successleutel

om mensen mee te nemen, te enthousiasmeren en te mobiliseren. Vandaar ook de naam van het programma ‘Mobilise’, dat binnen NS is opgezet om lean- en agile-principes verder te verspreiden en te verankeren in de manier van werken. En dit geldt niet alleen voor de mensen binnen de IT-organisatie maar ook voor iedereen eromheen. Mensen gaan agile omarmen als ze ervaren wat het de organisatie en hen persoonlijk kan opleveren, wat de lol ervan is. We hebben dan ook veel energie gestoken in sessies waarin kennis werd gedeeld en waar vooral ook de resultaten die het agile werken heeft opgeleverd, werden gedeeld. Er is geen standaardrecept om agile werken te implementeren binnen organisaties omdat organisaties fundamenteel verschillen van elkaar. Voor een Silicon Valley startup is een andere aanpak nodig dan voor ‘oude bedrijven’ zoals NS. Bij ons werkte de bottom-upbenadering en de daaruit ontstane olievlekwerking heel goed. Ook de introductie van DevOps, BusDevOps en continuous delivery binnen de IT-organisatie van NS startte op deze wijze.”

**JH:** “In het algemeen zijn er twee dingen belangrijk voor succesvol agile kunnen werken. Ten eerste het besef dat agile werken niet alleen de operatie betreft, het moet worden doorgevoerd in alle lagen van een organisatie. Het management heeft bijvoorbeeld niet altijd door wat agile werken voor hun eigen rol betekent. Voor succesvolle teams die eigenaarschap voelen is het nodig om verantwoordelijkheden laag te beleggen. Dat betekent dat het management over moet van directief naar dienend leiderschap. Het management moet loslaten en vertrouwen geven. Ten tweede is voor agile werken het besef belangrijk dat je het niet lokaal kunt toepassen. Het raakt uiteindelijk de hele organisatie en het is niet een trucje dat je bijvoorbeeld



binnen ICT doet. We hebben geconstateerd dat agile werken niet geïsoleerd blijft tot softwareontwikkeling, maar dat dit ook andere afdelingen raakt (zoals hr, control). Deze afdelingen werken misschien niet altijd zelf agile maar moeten nadenken over de impact die agile op hen heeft. Een specifieke succesfactor voor DUO is de inzet van een agilityteam waar ik zelf ook deel van uitmaak. Dit team heeft vrij veel ruimte gekregen om het agile werken binnen DUO te faciliteren en heeft daardoor veel kunnen realiseren. Het team traint en coacht de agile-teams en het management in de agile-werkwijze, maar ook in de achterliggende mindset. Wij coachen op continue aandacht voor de samenwerking, voor het opzoeken van de klanten en voor de zelforganisatie binnen de teams. Een laatste succesfactor is het investeren in het automatiseren van het automatiseringsproces (bijvoorbeeld automatisch testen door middel van intelligente tooling). Als je kijkt naar de eerdergenoemde doelstellingen van DUO (sneller en wendbaarder), dan hebben wij geconstateerd dat dit gerealiseerd wordt door agile werken en ondersteund wordt door de genoemde tooling. Voorheen werkten wij met grote releases en was je de volgende release aan de beurt, dat kon in het ergste geval enkele maanden duren. Nu kan per sprint een wijziging in de software opgeleverd worden doordat veel stappen in het proces geautomatiseerd verlopen.”

**JB:** “We zijn nog maar net begonnen met agile, maar om succesvol te zijn moet iedereen doordrongen zijn van de reden/noodzaak om agile te werken. Tevens is het belangrijk om aan te geven dat iedereen aan het leren is. Feedback krijgen en geven is belangrijk en daarvoor moet veiligheid worden gecreëerd. Ten derde moet aan alle leidinggevenden



*Jelger Haanstra:*

*“Agile is voor mij een mindset”*

duidelijk worden gemaakt dat ze zich afwachtend moeten opstellen om zo teams de kans te geven met ideeën en voorstellen te komen. Geduld hebben (en dat kan lang duren!). Daarnaast gaat het om faciliterend leidinggeven. Het team moet begeleid worden naar zelfstandigheid en kan pas losgelaten worden als het team geleerd heeft wat ze moet doen. Ook leert het team door voorbeelden die de faciliterende manager geeft. Denk aan voorbeeldgedrag, maar ook aan het coachen van teams en het belichten van successen. Anders ben je veel tijd kwijt met afwachten. Wij experimenteren momenteel ook met versnelling door in bepaalde situaties duidelijk leiding te nemen. Om te voorkomen dat dit directief kan overkomen (wat niet past bij faciliterend leidinggeven) is het belangrijk om aan te geven waarom je dat doet. Om de verandering mogelijk te maken heb je mensen nodig

die een verandering versnellen. Dat zijn andere mensen dan die je voorheen nodig had. Het bleek niet eenvoudig om die te vinden, dat kwam vooral doordat we niet goed wisten op welke eigenschappen te selecteren. We hebben toen het groeipad voor scrum master duidelijker omkaderd. Dat hielp om enkele meer ervaren scrum masters aan te trekken.”

#### **Wat is de grootste valkuil van agile?**

**FE:** “Dat is agile werken te combineren met de traditionele manier van werken. Dus naast agile werken ook nog steeds stuur- en werkgroepen hebben en een directie die alles wil zien. Je moet het lef hebben om volledig agile werken in te voeren en niet agile er bij te doen. Een andere valkuil is dat de top van het bedrijf zich niet expliciet hard maakt voor agile werken. Dan is het gedoemd te mislukken want je hebt de top nodig voor de integraliteit van de aanpak. Onze CEO deelde mijn urgentie en ik heb hem veel betrokken in het proces. In feite moet de organisatie een collectief probleem hebben dat zorgt voor urgentie en draagvlak. Wij hebben best moeite om het zorgbedrijf mee te krijgen maar het definiëren van gezamenlijke doelstellingen zorgt ervoor dat ook zij aansluiten. Ik geloof heel erg in het onderkennen van een gezamenlijk burning platform en doelstellingen om daarmee urgentie te creëren om agile te gaan werken in plaats van het agile werken af te dwingen.

Na de invoering van agile werken bij VGZ blijkt dat de beschikbare IT-capaciteit te beperkt is, wij de teams nog onvoldoende zelforganiserend kunnen laten zijn en dat we de teams nog onvoldoende in staat hebben kunnen stellen om zonder hand-overmomenten te werken. Dit laatste wordt veroorzaakt doordat de teamleden nog onvoldoende het zogenoemde ‘T-profiel’ hebben. Een T-profiel betekent: een eigen specialisme met daarnaast een brede kennis van de andere vakgebieden. Teamleden met een T-profiel zullen voor werkzaamheden die buiten hun specialisme liggen daardoor minder vaak een collega nodig hebben van buiten het team, waardoor het aantal hand-overmomenten zal afnemen.”

**HvdW:** “Om bij de introductie van agile alles in één keer goed te willen doen. Dus een gedetailleerd implementatieplan, opleidingen en alle daarmee samenhangende zaken perfect geregeld te willen hebben voordat er met agile werken wordt gestart. Dit zorgde er binnen NS in het verleden voor dat beloftevolle initiatieven een zachte, en soms een wat minder zachte, dood zijn gestorven. Dit hebben we bij de introductie van agile weten te voorkomen. Een andere valkuil is dat agile te radicaal wordt doorgevoerd. De waarden die zijn vastgelegd in het Agile Manifesto, zoals bijvoorbeeld: ‘werkende software boven uitgebreide documentatie’ en ‘inspelen op verandering boven het volgen van een plan’, betekenen niet dat er helemaal niets meer gedocumenteerd hoeft te worden of dat er helemaal geen plannen gemaakt hoeven te worden. We moeten hier niet te ver in doorschieten. Documentatie en plannen hebben ook bij agile werken namelijk nog steeds hun waarde. Zolang we de uitgangspunten van agile maar niet uit het oog verliezen.

Ik zeg regelmatig: 'Ik gun iedereen verstandig agile werken'. Wat niet echt een valkuil is, maar waar we nu wel tegenaan lopen is dat werkgebieden in het recente verleden verregaand zijn geprofessionaliseerd. Als je kijkt naar software-ontwikkeling heb je requirement engineers, verschillende specialistische software architects, testers en business analysts die allemaal heel erg gespecialiseerd zijn binnen hun vak. Hierdoor heb je vaak nog steeds extra mensen van buiten je team nodig om tot een product te komen, inclusief de bijbehorende afstemmingsmomenten die niet bevorderlijk zijn voor het agile werken. In agile-teams heb je juist mensen met een 'T-profiel' nodig: mensen die een zekere specialisatie combineren met een brede algemene kennis. Hierdoor zijn ze in staat vraagstukken of problemen zelf op te lossen



Jeroen Boot:

## "Agile gaat uit van de mens zelf"

binnen het team. Het gebrek aan voldoende mensen met een T-profiel kan remmend werken op agile werken."

**JH:** "Dat de organisatie denkt dat het een trucje is dat je kunt toepassen door bijvoorbeeld scrum te implementeren. De organisatie moet zich er goed bewust van zijn dat agile werken een cultuurverandering is die impact heeft op de medewerkers. Deze medewerkers zijn ingehuurd omdat ze een specialisme hebben. Met agile werken moeten zij in een multidisciplinair team gaan samenwerken en zichzelf organiseren. Dat zijn vaardigheden die niet iedereen van nature heeft.

Verder zit de grootste uitdaging in de processen boven en om de agile-teams heen. Dus de aansturing van het management, maar bijvoorbeeld ook het invullen van het portfoliomanagement. Er is een grotere afstand tussen OCW en bijvoorbeeld de student dan tussen DUO en haar klanten. Door het dagelijks contact heeft DUO een goed beeld waar onze klanten belang bij hebben. Ook binnen dit opdrachtenproces wil je daarom zoveel mogelijk de samenwerking aangaan om zo tot een invulling te komen van wetgeving die zo goed mogelijk aansluit bij de behoefte van de klant. Wij hebben echter te maken met bestaande, soms bureaucratische processen en dat schuurt. OCW beseft wel dat zij mee moet met deze veranderingen. We zitten vaak al eerder aan tafel om hier gezamenlijk over af te stemmen, maar dat is zeker nog voor verbetering vatbaar."

**JB:** "Een belangrijk uitgangspunt bij agile is dat je toe moet naar zelfsturende teams. Wij hebben onderschat wat dit betekent. We hebben te snel tegen de teams gezegd dat ze zelfsturend waren. De teams zag je vervolgens zwemmen, ze hadden geen idee hoe dat moest en de managers wisten niet meer waar ze op moesten sturen. We gaan nu een programma beginnen om de leiders hiermee te helpen. Dus: hoe stap je van behoorlijk directief leiderschap over op zelfsturende teams? Als manager moet je medewerkers empoweren

en dat gaat niet in een keer. Je moet het team helpen zaken voor elkaar te krijgen en vervolgens steeds meer loslaten en alleen maar faciliteren."

### Welke tip hebt u voor internal auditors die agile-projecten/-programma's/organisaties gaan auditen?

**FE:** "Internal auditors zouden zelf ook agile kunnen gaan werken. Agile werken is succesvol bij de business, dus dan kan het ook succesvol zijn voor een internal afdeling. Daarnaast is agile auditen belangrijk om de onderdelen die worden geaudit beter te begrijpen."

**HvdW:** "Zie agile niet als een onbeheerste manier van werken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar scrum dan is dat eigenlijk een heel beheerste methode. Anders dan de klassieke watervalmethode, dat is waar, maar desalniettemin wel een beheerste. Ik zou internal auditors dan ook willen oproepen om het agile werken te ervaren. Vraag bij het auditen van agile-projecten naar de werkafspraken binnen het team en naar de backlogs en schuif aan bij een sprint review om daadwerkelijk vast te stellen dat er op een beheerste manier

gewerkt wordt, die bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Ook denk ik dat het verstandig is dat we, en dus ook de internal auditors, de illusie laten varen dat je voor grootschalige en langdurige meerjarige trajecten of projecten een plan kunt ontwikkelen dat gedurende de looptijd kan worden gevolgd."

**JH:** "Wat ik zie is dat traditioneel auditen niet goed aansluit op de agile-manier van werken en dat leidt tot miscommunicatie en frustratie. Zoek binnen een agile-omgeving de dialoog met de teams op over hoe hun proces eruit ziet en welke beheersmaatregelen al onderdeel uitmaken van hun werkwijze, maar ga niet toetsen op traditionele tussenproducten zoals functionele documentatie. De scrum-methode is heel omljnd, heeft een vaste cadans en biedt daarmee al veel aanknopingspunten om de werkwijze te toetsen. Een andere tip is dat de internal auditor naar het eindresultaat moet kijken. Ik noem dit outputgericht auditen. Als internal auditor kijk je naar wat er tot stand is gebracht, is dat naar tevredenheid en beheerst gebeurd. De laatste tip is dat er op landelijk niveau aandacht moet zijn voor agile werken binnen internal audit. Niet alleen binnen de overheid maar voor de hele internal auditberoepsgroep. Ik denk echt dat je hier als vak een ontwikkeling in kunt doormaken die de internal auditklanten kan helpen."

**JB:** "Eerlijk gezegd heb ik niet heel scherp wat internal auditors precies doen. Mijn beeld is dat je je met internal audit kunt richten op het borgen dat zaken niet overboord gaan en op tijd gezien worden om te kunnen corrigeren. Het uiteindelijke doel waar we naar streven is dat een agile-team alles zelf regelt, contact met de klant heeft en uiteindelijk het mandaat heeft om op basis van een budget en een gedeelde visie haar eigen gang te gaan. Zo ver zijn we nog lang niet. Een agile-team moet voldoen aan een aantal basiseisen en die kun je auditen. Ook kan internal audit aandacht besteden aan culturele aspecten bij agile." <<



# Een organisatie die agile werkt moet je ook agile auditen

**Gerben Korevaar**  
Operational auditor

Eens  Oneens

Agile auditen betekent voor mij kort cyclisch werken. Je levert na elke onderzoeksstap een duidelijk product op en je hebt de mogelijkheid om de audit behendig aan te passen naar gelang de omstandigheden. Dat kan een hele verantwoorde en goede onderzoeksmethode zijn. Maar het is slechts een van de vele methoden die je kunt gebruiken. Als de organisatie zelf agile werkt, moet er alsnog zorgvuldig worden afgewogen welke aanpak het best een antwoord zal geven op de vraag. Mogelijk is zo'n flexibele organisatie juist gebaat bij een traditioneel zorgvuldige audit, bijvoorbeeld naar de spelregels rondom het agile werken. Niet de methode, maar het doel moet leidend zijn.

**Herbert Pellegrom**  
Auditmanager

Eens  Oneens

Niet agile auditen is geen optie. Het auditen van change en changeprocessen is van alle tijden, zeker indien je als internal auditor gewend bent om te streven naar extra toegevoegde waarde door in een vroeg stadium assurance te leveren en risico's onder de aandacht van management te brengen voordat nieuwe of gewijzigde processen of systemen in productie genomen worden. Dat doel zal voor een internal auditor die in een agile-organisatie werkt niet wezenlijk veranderen. Maar zo'n organisatie kent wel een heel andere dynamiek, een andere mindset en een andere manier van werken dan een organisatie die werkt volgens meer traditionele, vastomlijnde ontwikkelmethodieken. Dat vereist daarom ook van internal auditors een agile-aanpak, met een aangepaste, meer flexibele manier van auditen, aangepaste auditprogramma's, een sterkere focus op soft controls, en de moed en creativiteit om zelf te experimenteren met agile-concepten. Als je dat niet doet, mis je als internal auditor de boot om die extra toegevoegde waarde voor de organisatie te blijven leveren en verlies je relevantie voor de business.

**Marco Rozenberg**  
Chief audit officer

Eens  Oneens

De traditionele auditmethodologie is typisch 'waterval'. De audit volgt de standaard stappen en elke stap wordt gerevied en afgetekend. Het is niet eenvoudig om gedurende de audit terug te keren naar een vorige stap wanneer bijvoorbeeld nieuwe risico's worden ontdekt. Agile is echter hype geworden. Een heldere definitie of gezamenlijk begrip van de term ontbreekt vaak. Daarnaast moeten we oppassen dat de claim van agile werken wordt misbruikt om minder of geen documentatie op te leveren, en lastige checks en balances maar over te slaan in het kader van de snelheid. Onze uitdaging in internal audit is om onze audits flexibel uit te voeren op een manier waarbij we de talenten van onze team members maximaal benutten, terwijl we ook nog eens de kwaliteit borgen in lijn met de standaarden. Als dit agile auditing is, dan ben ik het van harte eens met de stelling.

**René de Vos**  
Senior IT-auditor

Eens  Oneens

Welhaast vanzelfsprekend moet je als auditor anno 2018 op de hoogte zijn van wat agile inhoudt. En natuurlijk moet een auditor kunnen begrijpen waarom een organisatie ervoor kiest om agile te gaan werken. Maar waarom zou een dergelijke organisatie een andere aanpak vereisen? Gaat het er immers niet in alle gevallen om dat een organisatie op een beheerste wijze met bijvoorbeeld haar risico's omgaat? In alle gevallen zal een auditor moeten vaststellen of onder andere doelen op controleerbare wijze zijn bepaald, er sprake is van een inzichtelijk besluitvormingsproces en risico's op transparante wijze worden vastgelegd. En ondertussen moet je als auditor niet de plank mislaan door adviezen te geven die echt haaks staan op een agile-aanpak.

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

# Agile opgeschaald

Het beoordelen van de kwaliteit van een IT-systeem (applicatie), op het moment dat het nog in ontwikkeling is, is lastig voor auditors. Zeker in agile-ingerichte omgevingen. In dit artikel mijn ervaringen met dit probleem, in een organisatie ingericht volgens het scaled agile framework.

Traditioneel werden grote IT-systemen vaak ontwikkeld via de zogeheten watervalmethode. Dat is een methode die uitgaat van heldere specificaties en volgordelijke ontwikkelstappen. Pas als het helemaal klaar is levert het systeem (economische) waarde. Momenteel is 'agile ontwikkelen' een hype, mede als reactie op de tekortkomingen die worden ervaren bij het watervalontwikkelen. Of misschien beter, als doorontwikkeling vanuit tekortkomingen van onder meer de watervalmethode. Voor het inrichten van een IT-ontwikkelproces of -organisatie op basis van agile-methoden zijn meerdere raamwerken bedacht. Een van de meest gebruikte raamwerken is SAFe®, het scaled agile framework. Een belangrijk uitgangspunt van dit raamwerk is dat, anders dan bij de watervalmethode, stukken werkende software eerder worden opgeleverd en daardoor eerder (economische) waarde wordt geleverd. Een ander typisch verschil met de watervalmethode is dat agile-methoden gericht zijn op het omgaan met wijzigingen (in specificaties). Bij waterval is dat juist een van de moeilijkheden. Vanuit mijn eigen beleving ga ik in dit artikel in op enkele aspecten van het beoordelen van kwaliteit van eindproducten in een conform SAFe® ingerichte organisatie. Hierbij ga ik uit van de situatie dat de organisatie een nieuw systeem (applicatie) moet bouwen. Het is bedoeld als een eerste introductie, ik stip meer punten niet aan dan wel.

## First time SAFe®

Voor het eerst geconfronteerd met een auditvraag in een agile IT-ontwikkelomgeving, ingericht volgens het scaled agile framework, was het even alsof ik in een andere wereld was beland. Hoe moest ik hierin, opgegroeid met auditen in watervalingerichte projecten, iets vinden over de kwaliteit van

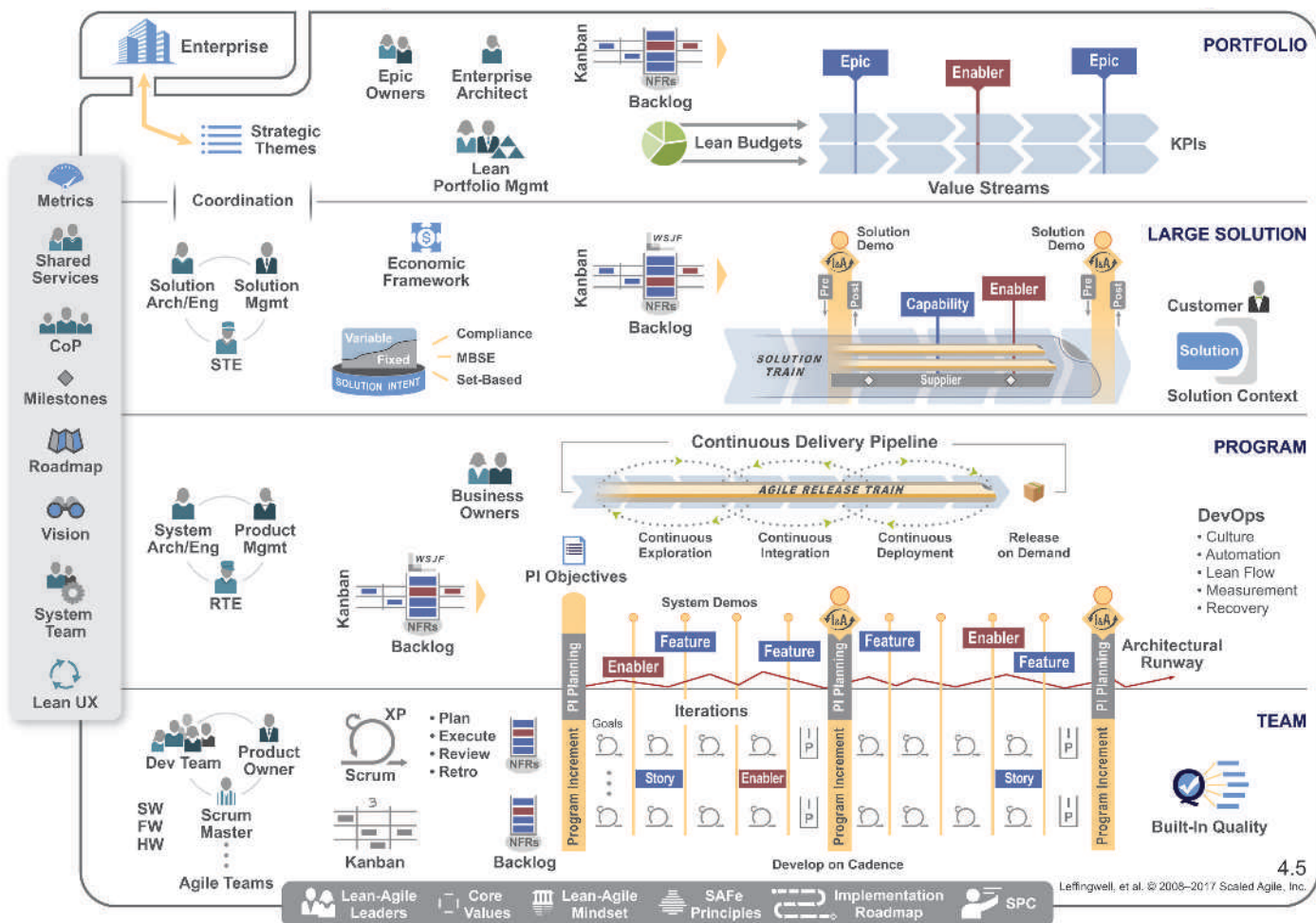
producten in wording in een (wat?) 'continuous development omgeving'? Hoe doe je dat als de makers praten in termen van epics, features, stories, in plaats van procesontwerp, functioneel ontwerp, technisch ontwerp? En de mensen waarmee je te maken krijgt product owners, scrum masters, developers met een T-profiel en release train engineers zijn in plaats van projectleider, ontwerper en programmeur? Wat is dat nu weer: continuous deployment, continuous integration, WSJF, kanban, backlog, enabler, en, oh, de topper: architectural runway. Moet ik naar al die daily stand-ups, demo's, inspect and adapts en PI-events? Moet ik meesprinten? En spelen ze nu echt een spelletje: 'planning poker'? Ik had eerst een cursus én een woordenboek nodig.

Ik heb meerdere cursussen gedaan. Woorden vertaald. Alles gelezen wat ik kon lezen over agile en het scaled agile framework (SAFe®). Hoe meer ik er bekend mee werd, hoe meer ik herkende. Niet zo gek bleek, want SAFe® is ontworpen op basis van best practices en bekende organisatiedienkramen.

## Waterval en audit op productkwaliteit

Vroeger, lang geleden, werkte ik als programmeur. De functie programmeur was de eerste stap op de IT-carrièreladder. Het was een tijd van Cobol programmeren met alleen een technisch ontwerp. Verder hoefde je niets te weten. 'Maak nu maar wat er op papier staat', zei de technisch ontwerper. Hij had het papier van de functioneel ontwerper in hapklare technische brokken vertaald en vooral opgeschreven. Wie die functioneel ontwerper was, ik wist het niet. Dat was ook niet nodig. Mijn vragen mochten alleen gesteld worden aan de





Figuur 1. Het scaled agile framework (SAFe®)

technisch ontwerper. Maar te veel vragen kwam je carrière niet ten goede, papier was immers de communicatieweg. En denk erom, geen fouten maken, want dat komt terug in je beoordeling. Dat was waterval, eerst een fase helemaal afronden dan de volgende beginnen. Eerst eisen opstellen, dan ontwerpen, dan bouwen, dan testen, dan klaar. Vaak voldeed het toch niet helemaal en had het veel te veel gekost. De wereld was immers al weer twee jaar verder. En het was even lang geleden dat de gebruiker de eisen mee had opgesteld en daarna grotendeels uit beeld was verdwenen. Gelukkig veranderde de wereld toen nog niet zo snel (en gelukkig overdrijf ik voor het verhaal een beetje).

Waterval was een mooie methode voor de auditor merkte ik toen ik later auditor werd. De gestelde eisen als uitgangspunt nemende, kon je tot het eindproduct de ontwikkellijn volgen en vaststellen dat het eindproduct al dan niet aan de eisen voldeed. Kon je dat niet, dan zat er iets fout in (de beheersmaatregelen van) het ontwikkelproces. Daar kwam geen soft control aan te pas. Stellige uitspraken, harde bewijzen.

Vaststellen dat de gestelde eisen juist en volledig waren was wat lastiger, maar evident ontbrekende (niet-)functionele eisen waren vanuit de algemene normatiek en organisatiekaders nog wel te signaleren. Je kon altijd beginnen met heel globale eisen en nagaan hoe die navolgbaar waren uitgewerkt naar concretere eisen. Op globaal niveau is het formuleren van eisen immers niet zo moeilijk. En niet-navolgbaar is niet goed. Hoe je die eisen moet invullen en wanneer je met alle details een globale eis voldoende hebt ingevuld, dát kost hoofdbrekens.

### Niet zó nieuw

Later werden mijn collega's en ik 'systeemontwikkelaars' en werkten we volgens de RAD-methode: rapid application development. Tweewekelijks met de gebruiker om tafel, specificaties afstemmen en laten zien wat je van die de vorige keer gemaakt had: beschreven, geprogrammeerd en getest. Hé, dat lijkt wel een sprint, een demo en een multifunctionele ontwikkelaar (developer met T-profiel!). En 's ochtends stonden we altijd met zijn allen, op een vaste tijd, spontaan dat wel, een kwartiertje rond het koffieapparaat het werk door te nemen (en meer). Zowaar een dagelijkse stand-up.

Kortom, vanuit historie gezien zijn agile-methoden en -raamwerken niet uit de lucht komen vallen, maar is het een (achteraf) logische voortzetting van al lang lopende ontwikkelingen: mensen doen iets op een bepaalde manier, constateren dat het niet de resultaten oplevert die gewenst zijn en passen de werkwijze aan. Een van de mooie dingen is dat het zich aanpassen nu in de methode/wijze van organiseren zelf zit ingebakken. Het SAFe® Framework hangt samen van kleine en grote Deming-cirkels (Plan Do Check Act). Constante verbetering is een van de belangrijke basiswaarden in SAFe®, geformuleerd in het onderdeel de SAFe® House of LEAN.

### Het SAFe® raamwerk

Het scaled agile framework (SAFe®) is een veelgebruikt raamwerk voor het inrichten van (IT-)organisaties die op grote

schaal op agile-wijze software ontwikkelen. SAFe® is gebouwd op de ideeën uit systeendenken, agile-ontwikkelen en Lean-productontwikkeling. Het is volgens de makers opgebouwd uit verzamelde best practices uit de softwareontwikkelwereld. Het omvat meerdere organisatielagen en is, qua omvang, schaalbaar. Dit is beschreven in verschillende configuraties: full SAFe®, large solution SAFe®, portfolio SAFe®, essential SAFe®. In *figuur 1* is de configuratie portfolio SAFe® weergegeven. Voor de helderheid: dit betreft het ontwikkelen van IT volgens een continuous-developmentinrichting ofwel, ontwikkelen in een lijnorganisatie. Het omvat niet het agile-ontwikkelen in een (tijdelijke) projectorganisatie.



Een van de twaalf agile-principes uit het Agile Manifesto is: 'Welcome changing requirements, even late in development....'. Dit is onder meer verwerkt in SAFe® principe #3 'Assume variability, preserve options', het zo lang mogelijk openhouden van ontwerpopties in plaats van al vroeg in het proces de optie kiezen en daaraan vast houden. Een belangrijk verschil met een watervalinrichting is dat wijzigingen (in prioriteiten, eisen, et cetera) 'omarmd' worden. Een belangrijk uitgangspunt dat ook in de mindset van de deelnemers opgenomen moet zijn. Maar wijzigingen in de teambemensing worden niet van harte omarmd, want dat komt in beginsel het presteren als team niet ten goede.

Van boven naar beneden in het framework worden de te ontwikkelen producten steeds concreter en in kleinere eenheden opgedeeld en beschreven. Van globaal naar specifiek. Beschrijvingen moeten net voldoende zijn voor het niveau waarop ze gebruikt worden. En vooral niet meer, dat is verspilling. Bovenin zijn het zogenaamde epics: een (beschrijving van een) initiatief voor een te realiseren product, service of systeem. Een epic wordt opgedeeld in meerdere features, een opleverbaar deel, klein genoeg om door een zogenaamde agile release train (een aantal samenwerkende teams) in één program increment (een vast aantal sprints) opgeleverd te worden. Een feature is weer opgedeeld in stories; een klein stukje functionaliteit dat door een team in één sprint kan worden opgeleverd.

Teams in een trein sprinten samen, in dezelfde cadans, en zijn met elkaar gesynchroniseerd. De daarvoor benodigde

afstemmingen en coördinatie gebeuren in gezamenlijke bijeenkomsten (events) op teamniveau (de scrum events) en op treinniveau. Individuen en interacties zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen is immers het eerste statement in het Agile Manifesto. De verzameling events, op team of op treinniveau, vormen, in het klein en in het groot, PDCA-cycli. Kenmerkend voor het geheel is dat er wordt uitgegaan van

min of meer vaststaande capaciteit en dat het werk van onderaf door de teams door de pijplijn wordt 'getrokken' (pull in plaats van push).

Voor meer informatie over dit framework verwijs ik naar de website [www.scaledagileframework.com](http://www.scaledagileframework.com). Voor elk onderdeel uit het framework is daar een toelichting te vinden.

### SAFe® en audit op productkwaliteit

Van belang om op deze plek even in herinnering te roepen is dat er in SAFe® idealiter kleine eenheden werkende software worden opgeleverd, niet een heel systeem in één keer. Wat niet per se hoeft te betekenen dat al die kleine deeltjes direct individueel in gebruik worden genomen. Kleine deeltjes kunnen worden samengevoegd alvorens beschikbaar te worden gesteld voor gebruik.

Ten opzichte van de watervalmethode heeft de auditor in een SAFe®/agile-omgeving een uitdaging als gevraagd wordt om vast te stellen of een product voldoet aan 'de daaraan te stellen' eisen. Als de daadwerkelijk gestelde eisen ten aanzien van het complete eindproduct al volledig zijn, dan zijn ze globaal. Opties worden zo lang mogelijk opgehouden. Keuzen worden zo laat mogelijk gemaakt. Pas op het moment dat het echt nodig is worden eisen concreet in detail uitgewerkt. Die uitwerking heeft dan uiteindelijk betrekking op een klein deeltje van het uiteindelijke geheel, zeg een user story. Hoe en in welke mate een globale eis uiteindelijk ingevuld gaat worden is daarmee inherent ongewis, behalve als alles klaar is. Uitzonderingen daargelaten.

Of een gerealiseerd deeltje van het geheel in voldoende mate aan de juiste eisen voldoet, is in deze ontwikkelopzet mede afhankelijk van hoe nog te ontwikkelen delen ingericht gaan worden. En als spiegelbeeld daarvan: de eisen die later gesteld moeten worden aan de nog te ontwikkelen delen zijn mede afhankelijk van de mate van invulling van een eis voor zover die al in andere delen is gerealiseerd. De toekomst is dus niet alleen afhankelijk van het heden, het heden is ook afhankelijk van de toekomst! En we hebben geen glazen bol. Stellige uitspraken en harde bewijzen worden waarschuwingen en onderwerpen voor discussie. Zeker als delen, en dat is wel het streven, gebruikt gaan worden voordat het geheel klaar is, vergt dit een parallel lopende betrokkenheid van de auditor bij de ontwikkeling van systemen.



Een eis die in zijn algemeenheid aan het ontwikkelen van met name nieuwe processen/systemen in een SAFe®-omgeving moet worden gesteld is dat de ontwikkelorganisatie te allen tijde in beeld heeft welke globale eisen zijn gesteld en in welke mate daar door welke onderdelen al invulling aan is gegeven. Zo is ook transparant waar (nog niet) aan voldaan is. Het risico dat het geheel niet aan de eisen voldoet terwijl alle onderdelen wel aan de eisen voldoen, ligt op de loer. Alle gebouwde delen voldoen volgens de teams en de ontvangers aan de van toepassing zijnde eisen. Zij hebben ze immers gebouwd en goed bevonden. Wat echter niet gebouwd is, is niet beoordeeld. Op deze wijze kun je een goedgekeurde auto bouwen zonder wielen. En daarom moet je een auto als geheel keuren en niet alleen de auto-onderdelen. Het is dus van belang dat op alle niveaus in het SAFe®-model opgeleverde applicatie(delen) worden beoordeeld op het voldoen aan de eisen. Van klein naar groot, van onder naar boven in het model. Daarom is het ook aan te bevelen dat elke laag zijn eigen 'definition of done' heeft als handvat om te bepalen wanneer een deeltje, deels of geheel naar wens en eis als afgerond kan worden geaccepteerd.

#### **Aanknopingspunten voor de auditor**

Voor de auditor die voor de vraag staat om te beoordelen of eindproducten voldoen aan de 'van toepassing zijnde' eisen levert het framework een aantal aanknopingspunten op. Enkele belangrijke daarvan zet ik hierna op een rij.

#### **Aanknopingspunten vanuit de onderliggende principes en uitgangspunten van SAFe®**

SAFe kent vier core values. Ingebouwde kwaliteit en transparantie zijn er daarvan twee waar (ook) de auditor zich op kan beroepen bij het uitvoeren van zijn taken.

ook een argument om als auditor (namens de eigenaren!) in staat te worden gesteld de producten te beoordelen.

#### **Aanknopingspunten vanuit het model van SAFe®**

In de SAFe®-inrichting/processen komen zogenaamde artifacts voor die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van producten te beoordelen. Enkele voorbeelden.

*Backlogs* – Geprioriteerde werkvoorraad op elk niveau (team, trein, portfolio). Het prioriteren van de backlogitems is een spel waarin de business owner/product owner een belangrijke rol heeft. Het team heeft hier ook een rol in. In dit spel is het belangrijk dat verschillende belangen het juiste gewicht krijgen. Daarom kan het voor de auditor van belang zijn om het teamfunctioneren te betrekken in het onderzoek: dominantie van belangen (lees: een bepaald persoon die altijd een bepaald belang doordrukt) kan negatief zijn voor de kwaliteit van producten. Dit kan zich ook voordoen bij de uitvoering.

*Definition of Done* – In een Definition of Done is opgenomen wat gedaan moet zijn en/of aan welke criteria voldaan moet zijn wil een stuk werk als gereed beschouwd worden.

*Epics, features, stories* – In of bij epics, features en stories kunnen acceptatiecriteria geformuleerd zijn. Dit zijn eisen waaraan de opgeleverde producten op dat niveau moeten voldoen.

#### **Events als aanknopingspunten**

De overweging waar de auditor ook voor komt te staan is of, en welke, events geobserveerd zouden moeten worden. Zo

## Opties worden zo lang mogelijk opengehouden. Keuzen worden zo laat mogelijk gemaakt

*Ingebouwde kwaliteit (waaronder documentatie!)* – Een veronderstelling die ik nogal eens heb gehoord is dat in agile-ontwikkelingen/SAFe® onvoldoende documentatie (voor de auditor) zou zijn, aangezien teams vinden dat zij die documentatie niet nodig hebben voor hun taken. Het zou dus agile zijn die documentatie niet te maken. Echter, onder de core value 'ingebouwde kwaliteit' vermeldt SAFe® in de context van compliance dat het duidelijk is dat er een software requirements specification ontwikkeld en onderhouden moet worden ter ondersteuning van verificatie en validatie van het voldoen aan (bepaalde) eisen. Een zelforganiserend team komt er dus niet onderuit om geen (bepaalde) documentatie op te leveren.

#### *Transparantie*

Een andere core value van SAFe® is transparantie. Dit staat in relatie en ten dienste aan het creëren van een omgeving waarin vertrouwen in elkaar een belangrijke basis vormt. Om dit vertrouwen te creëren is openheid nodig. Daarom moet bijvoorbeeld voortgang gemeten worden aan de hand van objectieve maatstaven van werkende oplossingen. SAFe®-principe #3: 'objective evaluation of working software' biedt

zijn er daily stand-ups, planningssessies, product owner syncs, demo's, et cetera. Mijn ervaring tot nu toe is dat deze, in het opzicht van het beoordelen van de kwaliteit van producten, niet direct wezenlijk zijn om bij te wonen. Wel is het bijwonen van events nuttig om een beeld van, en gevoel over, het ontwikkelproces te krijgen. Daarmee kan de aanpak van de audit beter bepaald worden. Ook met betrekking tot de factor teamfunctioneren is het nuttig, ik denk zelfs noodzakelijk, bepaalde events te observeren.

#### **Tot slot**

Ik hoop met dit artikel een inkijkje gegeven te hebben in de agile-wereld van het op grote schaal software ontwikkelen en enkele uitdagingen voor de auditor daarin. Daarbij heb ik over meer aspecten niet kunnen schrijven dan wel. In de sfeer van agile heb ik van te voren de beschikbare hoeveelheid tijd voor dit artikel begrensd en de (hoeveelheid) inhoud daarop afgestemd. <<

---

Jacob Witvoet is auditmanager (IT en OA) bij de Auditdienst Rijk.

Sommige auditonderwerpen zijn een grotere uitdaging dan andere. Wij hebben bij onze auditwerkzaamheden binnen ABN AMRO Group Audit ervaren hoe het is om agile-processen te auditen. En dat vinden we best lastig. In dit artikel delen we ervaringen en dilemma's.

# Audit en agile: een mooi duo?

Als je agile in het woordenboek opzoekt vind je vertalingen variërend van 'vlot' en 'alert' tot 'beweeglijk' en 'slagvaardig'. Het woord agile kreeg in 2001 meer betekenis doordat een aantal gelijkgestemden uit de IT-wereld het *Manifesto for agile software development* opstelde met als doel om de klassieke en de rigide waterval ontwikkelmethodieken (zoals Prince2) door een meer flexibele aanpak te vervangen.

Het Agile Manifesto is gebaseerd op vier waarden:

1. Mensen en hun onderlinge interactie boven processen en tools.
2. Werkende software boven allesomvattende documentatie.
3. samenwerking met de klant boven contract onderhandelingen.
4. Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

## Hoe werkt agile binnen de organisatie?

Binnen ABN AMRO betekent de agile-werkwijze dat scrum-teams van maximaal negen collega's uit de business en IT dag in, dag uit intensief samenwerken. Elk team heeft zijn eigen doel (bijvoorbeeld het maken van een nieuwe app voor beleggen) en beschikt daarvoor over alle competenties (IT, product- en klantkennis, et cetera).

Scrum-teams werken in sprints (time boxes variërend van een tot vier weken) aan oplossingen voor klantwensen (user stories). Aan het eind van elke sprint volgt een sprint review. Het team en de product owner demonstreren dan hun resultaten, bijvoorbeeld nieuwe schermen voor de beleggingsapp, aan de stakeholders: klantpanels, verkoop-, product-, risk ma-

nagement en supportafdelingen of anderen. Met hun feedback bepaalt het team of de oplossingen goed genoeg zijn. Dit is een iteratief proces waarbij steeds feedback wordt gevraagd en een opgeleverde oplossing in opeenvolgende sprints telkens beter wordt. De product owners registreren ideeën en wensen tijdens dit proces in zogenaamde backlogs, een soort van werkvoorraad. Zie *figuur 1* voor het sprintproces.

## Wat maakt het auditen van een agile-proces anders?

'IT-ers leveren geen documentatie meer op. Accepteren doet de business in een demoesessie. Het management heft alle programboards op. Er zijn nu zelfsturende teams. In een week of drie gaat het van specificaties naar productie. En het hoofd Audit wil dat wij met standaard audittemplates werken en onze dossiervorming en afstemming net zoals altijd doen... Ja ja, en hoe gaan wij dit auditen?' Zo ongeveer klonk onze eerste kennismaking met agile. De invoering van agile zorgde voor een aantal dilemma's wat betreft onze auditwerkzaamheden, te weten:

## Aansturing met een flexibele scope

De ontwikkelteams werken in time boxes met een vaste capaciteit. De product owner houdt een backlog bij met mogelijke deliverables en bepaalt per sprint welke programmatuur door het ontwikkelteam gemaakt wordt. Deze aanpak maakt het vooraf bepalen van de scope van een audit veel ingewikkelder, omdat je pas bij het starten van de sprints weet wat opgeleverd gaat worden. Kortom, een belangrijke uitdaging is hoe je de scope van je audit op een juiste manier bepaalt.



### **Een volledige oplossing (met alles erop en eraan) is geen doel**

Initieel worden oplossingen bewust 'klein' gehouden (minimum viable products – MVP's) en daarna sprint na sprint steeds verder ontwikkeld. Een zorgvuldig afgestemd auditrapport over de eerste sprint heeft weinig toegevoegde waarde voor de opdrachtgever als het scrum-team ondertussen bij de vierde sprint is waarin tekortkomingen al zijn opgelost. Een uitdaging is hoe je auditbevindingen tijdig rapporteert, zodat deze bevindingen op het goede moment kunnen worden meegenomen in het ontwikkelproces.

### **Multidisciplinaire scrum-teams vervangen programma- en projectgovernancestructuren**

Ontwikkelaars delen stuurinformatie en verantwoordingsrapportages dagelijks, bijvoorbeeld met een Jira board (elektronisch whiteboard). Er worden geen aparte managementrapportages meer gemaakt. De kortcyclische benadering en een multidisciplinaire zelforganiserende agile-aanpak maken dat teams meer dan in de oude situatie zelf verantwoordelijk zijn voor sturing en kwaliteit van risico- en interne controlemaatregelen. Er zijn minder harde overdrachtsmomenten, bijvoorbeeld tussen ontwikkelen, testen en accepteren van programmatuur en ook afzonderlijke quality-assurancefuncties ontbreken soms. Het dilemma is hoe je assurance geeft over het goed functioneren van de AO/IC rond het ontwikkelproces, en van de opgeleverde oplossingen en programmatuur.

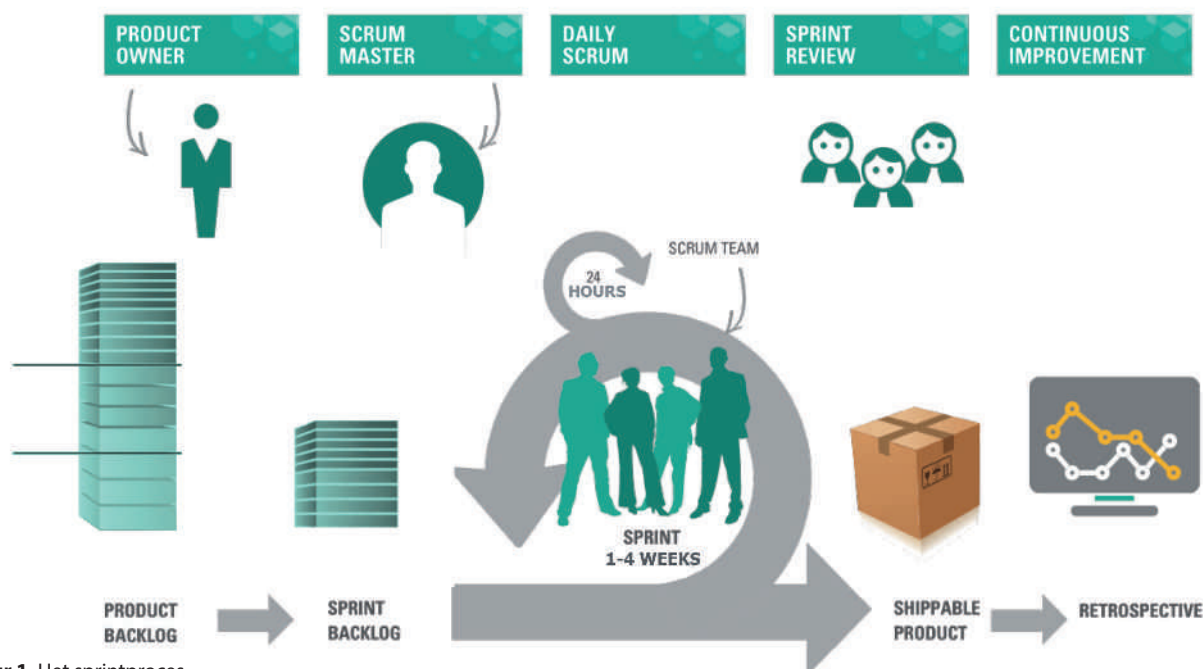
### **Meer accent op soft dan op hard controls**

Nieuwe functionaliteit wordt niet meer gedocumenteerd maar besproken in demossessies, daily huddles, team sync of MT meetings, en hangt aan de muur in de vorm van tientallen post-its of A4-posters. Het testen en het uitvoeren van kwaliteitscontroles vindt continu plaats door het scrum-team en niet aan het eind van een ontwikkeltraject. Een goede samenwerking en teamsamenstelling is dus vereist. We hebben binnen onze IAF een opleidingstraject Auditen van cultuur en gedrag gehad en passen dit meer en meer toe bij de audit van agile-processen.

### **Hoe gaan wij als auditors met de veranderingen om?**

Agile verandert de manier waarop software ontwikkeld wordt. Dit heeft direct impact op onze manier van auditen. Hoe ga je hier als internal auditafdeling mee om? Vijf nuttige tips.

1. **Stimuleer enthousiasme** – Niet iedereen binnen de IAF is vooraf positief over agile. Laat een aantal internal auditors die geïnteresseerd zijn in agile een inventarisatie maken van de mogelijke auditonderwerpen. Rubriceer deze onderwerpen op impact en uitvoerbaarheid (zie *figuur 2* voor een voorbeeld). Voer daarna een aantal audits uit, op een agile-maniër, dus in sprints en deel de resultaten. Ofwel, learning by doing.
2. **Geef aandacht aan soft controls** – Agile vereist meer aandacht voor cultuur en gedragsaspecten omdat goede samenwerking essentieel is. Observatie geeft een goed beeld van de cultuur en gedragsaspecten (soft controls) bijvoorbeeld door demossessies te observeren. Ook is het mogelijk om mensen te interviewen over de kwaliteit van de samenwerking.
3. **Nodig gastsprekers uit** – Regelmatig delen de product owners, de ontwikkelaars en de scrum masters hun kennis en ervaring van agile met internal auditors. Internal auditors die minder affiniteit met agile hebben, kunnen zo in het agile-gedachtegoed worden meegenomen. Verder kunnen ze in dialogen met collega's uit het bedrijf wennen aan de praktische implicaties van deze nieuwe manier van werken.
4. **Zorg voor aangepaste (agile-)controleprogramma's** – In auditteams bediscussiëren van 'oude' auditprogramma's en deze transformeren naar een agile-omgeving is een leuke uitdaging. Je ziet dat de traditionele manier van auditen zoals dat ooit is opgeschreven niet past bij de agile-aanpak. Zo krijgen internal auditors beter inzicht in het effect van agile. Er is ook een agile e-learning opgenomen in het auditopleidingscurriculum.
5. **Experimenteer met audits in sprints** – Audits kun je opknippen in sprints van twee weken, om zo per sprint assurance aan de opdrachtgever te geven over een deel van de key controls. Dit kan door middel van een rapport maar ook in een gallery walk. Hierbij neem je de auditee mee in de audit met observaties en quotes van auditees op posters 'aan de muur'. De dynamiek van gallery walks kan leiden tot meer open discussies en betere oplossingen dan de traditionele slotbesprekingen van rapporten. Door een snellere en meer



**Figuur 1.** Het sprintproces



**RSG** AUDIT • RISK &  
COMPLIANCE  
HUMAN KEY SOLUTIONS

## GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

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

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

### Senior Internal Auditor Compliance Specialist Privacy Officer

Functievereisten:

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



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

## RSG AUDIT • RISK & COMPLIANCE



Mieke de Lepper, Interim Professional RSG Finance en AVG specialist

### AVG

Per 25 mei is de Algemene Verordening Gegevensbescherming ingegaan. Wilt u weten in hoeverre uw organisatie compliant is? Onze AVG-specialisten geven u hier graag inzage in en kunnen u ondersteunen op de volgende onderwerpen:

- ✚ Creëren van awareness;
- ✚ Opstellen van privacyverklaringen, zowel voor interne- als externe doeleinden;
- ✚ Opstellen van een verwerkingsregister;
- ✚ Uitvoeren van Data Protection Impact Assessments (DPIA's);
- ✚ Opstellen en overeenkomen van verwerkersovereenkomsten;
- ✚ Opstellen van procedures, o.a. rondom (het melden van) datalekken en de privacy rechten van betrokkenen (bijv. het recht op inzage en het recht op rectificatie);
- ✚ Invoeren van privacy by design en privacy by default.

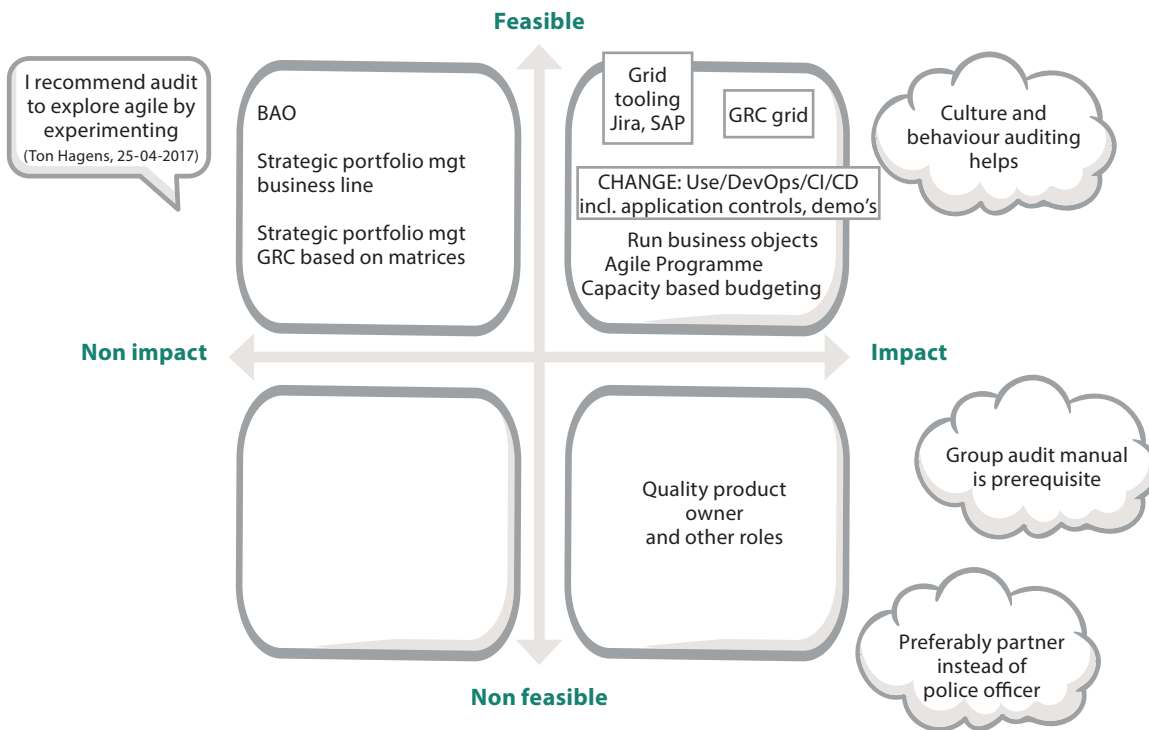
RSG AUDIT • RISK & COMPLIANCE is onderdeel van:



**RSG Finance BV**  
Vestdijk 57a  
5611 CA Eindhoven  
The Netherlands

t +31 (0)85- 273 61 70  
e [info@rsg.nl](mailto:info@rsg.nl)  
w [www.rsg.nl](http://www.rsg.nl)





**Figuur 2.** Inventarisatie, impact en uitvoerbaarheid mogelijke auditonderwerpen

gevisualiseerde terugkoppeling aan de opdrachtgever en andere stakeholders worden bevindingen en risico's meteen duidelijk na iedere sprint en niet pas aan het eind van de audit. Zowel internal auditors als auditees blijken enthousiast over deze aanpak, en de klanttevredenheid verhoogt de acceptatie en toegevoegde waarde van audits.

### Welke invloed heeft agile op de organisatie van de IAF?

De invoering van agile heeft ook impact op de organisatie van onze IAF:

- Bij ABN AMRO zijn IT-auditors (RE's), data-analisten en andere specialisten organisatorisch bij elkaar ondergebracht in auditteams om met een multidisciplinaire blik naar nieuwe ontwikkelingen te kijken. Zo spiegelen we ons met de multidisciplinaire agile-ontwikkelteams. Auditprofessionals uit de verschillende teams met een specifieke expertise zoals IT of betalingsverkeer, komen regelmatig bij elkaar om best practices uit te wisselen en auditstandaards te waarborgen.

### Wat vinden wij van het auditen van agile?

De invoering van agile is een uitdaging voor internal auditors. Standaarden, normen en aanpak voor het auditen van agile-processen zijn niet vastomlijnd. Dit voelt soms ongemakkelijk, maar leidt ook tot mooie nieuwe, originele en uitdagende vragen als:

- Zijn foto's van posters en schermen die je bij een demoesessie maakt evidence? Voeg je deze toe in je auditdossier?
- Als je staand bij een demo je mening geeft over nieuwe functionaliteit, leg je dit dan alsnog vast, stem je af en verstuur je je memo wanneer de sprint is afgerond?
- Hoe ziet een agile-auditrapport eruit en hoe zorg je voor een time-to-market die past bij het tempo van sprints?
- De product owner plaatst mijn auditissue op een backlog, zonder duidelijke deadline. Is dit acceptabel?

## De dynamiek van gallery walks kan leiden tot meer open discussies en betere oplossingen

- Een auditteam dat agile werkt heeft voordeel bij het hantieren van aangepaste auditrollen, bijvoorbeeld een auditmanager die als een product owner prioriteiten stelt voor de audit sprints of iemand die binnen het team de coachende rol van scrum master vervult.
- Voor de visualisatie van de bevindingen is de aanwezigheid van creatieve vaardigheden een absolute must.
- Auditteams opereren in een wereld met credo's als 'mensen en hun interactie boven processen en tools' en 'inspelen op verandering boven het volgen van een plan', waar werkprogramma's en templates voor systeem- en productontwikkeling met focus op hard controls minder goed bruikbaar blijken te zijn. Nieuwe werkprogramma's en templates met meer aandacht voor cultuur en gedrag blijken beter bruikbaar.

Nieuwe en opkomende vragen die ons aan het denken zetten. Kennis van het internal auditvak, de businessprocessen, bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende risico's vragen zo om een frisse blik en een vernieuwende aanpak. Hoe kun je agile het best aanpakken en toegevoegde waarde blijven leveren? Dit alles is een mooie uitdaging voor de liefhebbers van het auditvak. Daarom, audit en agile, een mooi duo! <<

Hans Koster, Hugo van Bers en Herbert Pellegrom werken bij Group Audit ABN AMRO. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.



Thema Audit & Agile  
Tekst Tekst Ir. G. Atzema RO  
J. Olierock MSc RO CIA  
Beeld NFP Photography





# “De opdrachtgever krijgt er flexibiliteit voor terug”

*Audit Magazine* in gesprek met Sander Hoogendoorn, schrijver, coach, trainer, spreker en onafhankelijk adviseur op het gebied van softwareontwikkeling, over de wereld achter agile.

## **U geeft presentaties, trainingen en schreef verschillende boeken. Hoe bent u op dit punt terecht gekomen?**

“Ik ben al vroeg gestart met programmeren. Op mijn vijftiende programmeerde ik op een Commodore 64. Daarna studeerde ik informatica, eerst aan de HTS en daarna aan de universiteit. Tijdens mijn eerste baan bij CMG (nu CGI) bleek ik wel aanleg voor programmeren te hebben. Vervolgens dacht ik: laat ik er eens iets over gaan vertellen. Dat bleken mensen leuk te vinden. Dit leidde ertoe dat ik trainingen ging geven en artikelen ging schrijven. Al snel werd ik ook gevraagd om op conferenties te spreken, eerst in Nederland, maar kort daarna ook internationaal. Ik ben er dus als het ware ingerold. In mijn werk heb ik me eigenlijk altijd beziggehouden met de innovatie van softwareontwikkeling. Wat mij daarbij opvalt, is dat projecten gericht op softwareontwikkeling overal ter wereld vaak op dezelfde manier fout gaan.”

## **Hoe gaan softwareontwikkelprojecten dan vaak fout?**

“Veel projecten maakten en maken nog steeds gebruik van de lineaire of watervalmethode, waarbij ervan uit wordt gegaan dat een project en de wereld om het project heen planbaar en beheersbaar zijn. Er worden dan vooraf heel gedetailleerde

stappenplannen uitgewerkt en gevolgd op basis van in steen gehouwen wensen en eisen, die daarna in de praktijk vaak al snel achterhaald blijken te zijn. De wereld verandert nu eenmaal voortdurend. Denk maar aan veranderende wet- en regelgeving, nieuwe technologie of personele bezetting. Van de projecten waarvoor dit soort traditionele methodieken worden gehanteerd, faalt tussen de 75 en 90%. Ook grote overheidsprojecten falen vaak omdat daar, bijvoorbeeld bij aanbestedingen, nog steeds gebruik wordt gemaakt van zo'n traditionele lineaire aanpak met lang van te voren vastgestelde wensen en eisen. Daarbij speelt bij de leveranciersselectie de prijs ook nog een belangrijke rol, met als gevolg dat leveranciers zo goedkoop mogelijk inschrijven en uiteindelijk niet de beste mensen (kunnen) leveren voor het project. Men gaat er in dit soort gevallen nog te veel vanuit dat alles tot in hoge mate van detail is vast te leggen en planmatig is op te leveren. Dat is een illusie! Wensen en eisen veranderen tijdens de uitvoering van een project voortdurend. En terecht. Je kunt niet vooraf rond de tafel gaan zitten en alles in detail specificeren voor een systeem dat pas vijf jaar later in de lucht is.”

## **Waarom kun je zaken niet tot in detail plannen?**

“Softwareontwikkeling kent een hoge dynamiek, denk maar aan de voortdurende technologische ontwikkelingen die beschikbaar komen, klanten die van gedachten (wensen) veranderen, wijzigingen binnen de teamsamenstelling en nieuwe ervaringen en ideeën die zich in de teams ontwikkelen. Er is zo veel aan verandering onderhevig dat je dat van tevoren niet allemaal kunt voorzien. In ieder project, in iedere branche, maar zeker bij softwareontwikkeling, veranderen de dingen nu eenmaal. Softwareontwikkeling is een relatief jonge professie en ontwikkelt zich razendsnel. Dat maakt vooraf plannen zo enorm lastig. De technologie is amper bij te houden.

## **Over...**

Sander Hoogendoorn is software craftsman, agile-coach en auteur. Daarnaast is hij consultant, trainer, software-architect, programmeur, spreker en schrijver. Dagelijks coacht hij organisaties, projecten en teams. Hoogendoorn is auteur van de boeken *Dit is agile* en *Pragmatisch modelleren met UML*.

Als gevolg hiervan kwam er midden jaren negentig een kentering in de manier waarop mensen over methodieken nadachten en zijn de opvattingen over wat werkt en wat niet, gaan schuiven. Waterval is een type methodiek waarbij je zegt: we spreken alles van tevoren af en aan het eind van een project kijken we of het conform het plan is gegaan. Organisaties zagen in dat dit niet de optimale manier was om software te realiseren. Want als je gedurende het project wijzigingen wilde, kon je die niet goed meer kwijt. De watervalmethode bleek onvoldoende flexibel. Wat je toen zag ontstaan waren projecten die in steeds kortere cycli gingen opereren.”

#### Op welke manier zorgt agile voor meer flexibiliteit?

“Kenmerkend voor agile is dat projecten in kleine brokjes worden opgeknipt. In plaats van een plan voor een heel jaar wordt een project bijvoorbeeld in twaalf brokjes van een maand opgedeeld. Dit leidt ertoe dat er voortdurend kan worden bijgestuurd. De lengte van dergelijke brokjes, vaak time box, iteratie of sprint genoemd, werd in de loop der jaren steeds korter.

In eerste instantie kenden projecten iteraties van drie tot vier maanden. Naarmate we meer leerden over dit iteratieve werken, werden deze blokken steeds korter. Rond de eeuwwisseling ging men al plannen en werken in iteraties van rond de zes weken. Veel projecten werken nu in iteraties van twee of drie weken, of zelfs nog korter. Tijdens iedere iteratie wordt een deel van de wensen en eisen opgeleverd en vervolgens wordt gekeken wat er in de volgende iteratie wordt gedaan. Belangrijk voordeel van deze aanpak is dat je als team heel

snel feedback krijgt op de geleverde resultaten. Hoe korter de iteratie, hoe sneller je feedback krijgt en hoe effectiever je bent. De feedbackloop is dus nooit langer dan de lengte van de iteratie.

Tijdens zo'n iteratie verricht het projectteam de afgesproken werkzaamheden, maar evalueert het ook het opgeleverde werk en kijkt het hoe de werkwijze is te verbeteren. Ook dat is kenmerkend voor agile: je werkwijze voortdurend verbeteren. Dit is een groot verschil met projecten die opgezet zijn volgens de watervalmethode. Bij die traditionele methodiek vindt evaluatie meestal pas plaats na afronding van het project, tijdens de uitvoering van het project leer je dus te weinig! Het lerend vermogen in kortcyclische projecten is vele malen groter en dat is een van de redenen dat agile-projecten beter werken. Bij een agile-aanpak wordt er gewerkt met een lijst van uit te voeren activiteiten, de zogenaamde backlog. De belangrijkste activiteit wordt steeds als eerste opgepakt. Na realisatie hiervan kijkt het team in overleg met de opdrachtgever wat de volgende op te pakken activiteit is. Als de opdrachtgever van gedachte of prioriteit wisselt, kan dit eenvoudig worden meegenomen. Zo doet het team steeds de belangrijkste dingen.”

advertentie

## Audit Manager

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

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

### Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

#### Functie omschrijving

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

Daarnaast ligt de focus op:

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

#### Vereisten

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

#### Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of [f.heintz@corbulo.net](mailto:f.heintz@corbulo.net)

Kijk op onze website [www.corbulo.net](http://www.corbulo.net) voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

**Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg**

**Telefoon: 070 - 319 70 90 • [www.corbulo.net](http://www.corbulo.net)**



# Het is bij agile niet zozeer dat de opdrachtgever er meer tijd in steekt, maar hij moet frequenter (kort) beschikbaar zijn

## Wat betekent agile voor de relatie tussen opdrachtgever en softwareontwikkelaar?

“Opdrachtgevers hebben vaak moeite met het (in detail) definiëren van wat zij uiteindelijk nodig hebben. Het vooraf bepalen wat je nodig hebt en hoe je dat moet bereiken is lastig omdat de wereld in rap tempo verandert. Voor een opdrachtgever is het ook veel beter om per twee weken te bepalen wat de volgende stap zou moeten zijn. Dan krijgt hij uiteindelijk veel meer waar voor zijn geld dan wanneer de watervalmethode wordt gehanteerd. De opdrachtgever krijgt er een stuk flexibiliteit voor terug.

Een dergelijke aanpak verlangt dat de opdrachtgever continu, liefst dagelijks, betrokken is bij het project en dat hij op ieder moment kan aangeven wat hij wil met de eerstvolgende activiteit. De relatie tussen opdrachtgever en teams is in een agile-project dan ook heel intensief. Een bijkomend verschil met de watervalmethode is dat je daar veel meer te maken hebt met het wij-zijdenken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Bij een agile-aanpak doet zich dit nauwelijks voor, daarvoor zit de opdrachtgever te dicht op het team. Je probeert met zijn allen tot een goed product te komen.”

## Naast agile lezen we ook over scrum, extreme programming, DSDM, kanban. Wat zijn de verschillen?

“Je kunt agile zien als een soort mantelbegrip voor allerlei initiatieven die zijn ontstaan vanwege ontevredenheid over de inflexibiliteit van de traditionele methodieken. Nieuwere aanpakken bleken een groot aantal elementen gemeenschappelijk te hebben. Daar is in 2001 de term agile op geplakt. Alle agile-aanpakken hebben min of meer dezelfde principes en uitgangspunten: het werken in korte iteraties, het voortdurend opnieuw prioriteren, het binnen een iteratie volledig uitvoeren van een aantal activiteiten en het werken in multidisciplinaire teams. Deze principes komen in alle aanpakken terug. Scrum geeft invulling aan de agile-principes, maar hanteert een eigen terminologie (een iteratie heet bijvoorbeeld een sprint), maar dat doet er niet zoveel toe, het gaat om de principes. Dat geldt ook voor andere bekende aanpakken als extreme programming, DSDM of smart.”

## Hoe ziet de ontwikkeling van dergelijke methodieken eruit?

“We gaan binnen softwareontwikkeling alles in nog kleinere brokjes doen. We bouwen straks aan een product door steeds hele kleine stukjes software te implementeren, bijvoorbeeld in microservices. Dit doe je in zo kort mogelijke cycli, bijvoorbeeld in een dagelijks ritme, met zo klein mogelijke teams, denk aan drie á vier personen per team. Ik noem dat microteams. Door zo kortcyclisch te werken, in feite nog veel kortcyclischer dan in agile-projecten, krijg je heel andere



mechanismen binnen je organisatie. Uiteindelijk blijkt dan dat je voortdurend producten doorontwikkelt en dat de aloude projectmetafoor in deze professie eigenlijk geen zin heeft. Dit heet continuous delivery.”

## Zitten er ook negatieve kanten aan agile?

“Ik zou zeggen van niet. Wel is een voorwaarde voor succes dat de opdrachtgever betrokken bij het project moet zijn. Hoewel deze betrokkenheid de opdrachtgever meer tijd lijkt te kosten dan traditioneel, is dat doorgaans in werkelijkheid niet het geval. Het verschil is dat de tijd die in het project wordt gestoken veel meer verspreid is over de doorlooptijd van het project. Bij de watervalmethode is de opdrachtgever voornamelijk bij het begin en aan het eind van een project intensief betrokken, bij agile is de opdrachtgever dagelijks betrokken. Het is bij agile niet zozeer dat de opdrachtgever er meer tijd in steekt, het is wellicht evenveel tijd, maar hij moet frequenter (kort) beschikbaar zijn. Iedere dag een klein beetje. Vaak wordt er ook een product owner aangewezen. Deze product owner zit tussen het team en de opdrachtgever in.”

## Klopt het dat u met een volgend boek bezig bent?

“Mijn boek *Dit is agile* beschrijft mijn ideeën en ervaringen tot aan 2014. Nu ben ik bezig met de allernieuwste ontwikkelingen en ervaringen, die zich meer begeven op het vlak van continuous delivery en hele platte organisaties met zelforganiserende teams en heel weinig management en overhead. Mijn volgende boek, *The continuous culture*, dat ik samen met mijn vriendin Kim van Wilgen schrijf, gaat dan ook over deze laatste ontwikkelingen.” <<

# Agile: een hype?

Agile is een veelgehoorde term, agile is overal! Agile stemt mensen tevreden: je project gaat beter en je levert eerder op.

Niets mis mee toch? Of toch wel?

Soms is er een zendingsdrang bij de aanhangers van agile werken te bespeuren waar een gemiddelde missionaris jaloers op zou zijn. Daarom de vraag: gaat werken met agile altijd goed?

Vaak worden projecten die gebruikmaken van agile afgezet tegen projecten die volgens een watervalmethode werken. Het algemene beeld dat hierbij wordt gecreëerd is dat agile-projecten veel succesvoller zijn. Maar dat valt nog te bezien. Recent onderzoek van de Standish Group laat zien dat dat meevalt als je naar de omvang van de projecten kijkt. De Standish Group heeft de succesrate van watervalprojecten afgezet tegen die van agile-projecten. De succesrate is als volgt gedefinieerd: wordt er binnen budget en op tijd geleverd, zoals afgesproken? Dan blijken overall agile-projecten beter te scoren. Maar neem je de omvang van de projecten mee in de overweging, dan ziet het landschap er anders uit. En waarom zou je de omvang niet meenemen? Een groot watervalproject is een project en een klein agile-project ook, al zijn er natuurlijk wel grote verschillen. Wat je ziet als je de omvang van een project meeneemt in de beschouwing – het project dus normaliseert naar grootte – is dat de agile-projecten toch iets minder succesvol blijken te zijn.

## Scaling agile

Misschien dacht je dat al wel, dat agile-projecten op kleine schaal niet gek werken, maar hoe is dat als het project veel groter is? Niet voor niets zie je behoefte aan samenhang als er meer kleinere teams zijn. Dan ontstaan er 'tribes' die voor afstemming zorgen. Daar komt nog bij dat er ook afstemming nodig is om delen in het geheel te passen: prima als je een klein projectje op een agile-manier doet, maar als je in een grote organisatie werkt, moet het resultaat wel voldoen aan de bestaande architectuurafspraken. Sommige auteurs, zoals Henny Portman, propageren in dit licht 'scaling agile'

alsook het ontwikkelen van een hybride aanpak. Niet enkel agile dus. Portman betoogt op dit punt het volgende: 'Traditionele of hybride projecten zullen blijven bestaan, waarbinnen gebruikgemaakt wordt van zowel agile als meer traditionele aanpakken. Blijft er dus behoefte aan een projectmanagerrol, maar dan wel een die zich binnen de lijnorganisatie zal gaan ontwikkelen in de richting van portfolio-manager, agile-coach of product owner?'

## Trainingen de kwaliteit ervan

Training is natuurlijk belangrijk als je een nieuw concept introduceert. Er is geen gebrek aan agile-trainingen, de markt speelt er goed op in. Maar hoe is het met de kwaliteit? Een training voor scrum master van slechts twee dagen wordt veel gezien. Wat staat er in de folder van een dergelijke training? 'Aan het eind van de training is de scrum master in staat om de scrum-principes te benoemen en het scrum-procesmodel met daarbinnen de product backlog, sprint backlog, de sprint met haar dagelijkse stand-ups en het product increment te beschrijven. Binnen een sprint is hij ook in staat om start- of sprint workshop, de sprint planning workshop en de end of sprint en retrospective te beschrijven.' Dit is natuurlijk onvoldoende om met succes agile/scrum, toe te passen. Begrip van scrum is mooi, maar dat maakt je nog geen scrum master. Wil je met succes agile werken invoeren, dan vraagt dat veel begeleiding. De scrum master moet stevig in zijn schoenen staan, het gaat ook om een verandertraject. Een scrum-coach is soms een goede optie: die begeleidt de scrum master zodat hij het team effectiever en efficiënter kan maken. Naast de scrum master moet het



hele scrum-team een training krijgen en begeleid worden bij het toepassen van scrum. Anders blijft de actie te veel bij de scrum master alleen.

### De product owner

De rol van product owner is de moeilijkste rol en wordt bovendien vaak onderschat. De product owner heeft eigen verantwoordelijkheden en ook hij heeft hiervoor ondersteuning nodig in de vorm van training en coaching. Het producteigenaarschap is geen taak die je er even bij doet. De product owner zal substantieel tijd vrij moeten maken om deze rol succesvol te kunnen uitvoeren. Je zou kunnen zeggen dat de product owner alle taken heeft die bij een slecht watervalproject tot problemen kunnen leiden. Hij moet de verbinding met de business zijn.

Het kunnen werken in een scrum-omgeving vraagt om een gedragsverandering van alle betrokkenen. Denk hierbij aan samenwerken, vrijheid in communicatie en zelfsturend kunnen optreden. Om als scrum-team zelfsturend te kunnen functioneren moeten de opdrachtgever en de product owner het scrum-team deze ruimte ook geven. Overigens, de voorkeur groeit om zelfsturende teams zelforganiserend te noemen. Belangrijk hierbij is om het team zoveel mogelijk intact te houden, geen grote tussentijdse wisselingen te hebben. En verder ook om alle betrokkenen zoveel als mogelijk fulltime hun taak te laten uitvoeren. Ook het in dezelfde ruimte werken bevordert de communicatie en de samenwerking binnen het team. Blijkt dit niet mogelijk, maak dan gebruik van moderne communicatiemiddelen, elektronische teamborden en dergelijke.

### Waar kan het misgaan?

Agile-projecten kunnen op een aantal elementen de mist in gaan. De belangrijkste zijn compliancy en architectuur. Compliancy is een onmisbaar onderwerp geworden. Het krijgt steeds meer aandacht en steeds vaker is er een compliance officer die het onderwerp in de gaten houdt. Maar hoe betrek je die nu bij het agile werken? Niet door achteraf te vragen of het zo goed is. Een succesvolle aanpak bestaat uit de vier stappen:

1. De compliance officer neemt een actieve positie in en levert specs.
2. Die gaan in de definition of done.
3. De product owner neemt dit in de backlog op.
4. Als de sprint geweest is waar deze eisen in zijn opgenomen, beoordeelt de compliance officer of het opgeleverde aan de eisen voldoet (zie *figuur 1*).

Van de compliance officer wordt dus een proactieve houding verwacht. Hij vult de definition of done in met concrete eisen. Zo wordt dat tijdig in het proces ingebracht. Aan het eind checkt hij of het goed is uitgevoerd. De praktijk is nog weleens dat de compliance officer alleen aan het eind optreedt en dan zijn de rapen gaar. In het ergste geval kun je dan niet live met je mooi met agile ontwikkelde applicatie. De verzameling compliancerichtlijnen groeide de afgelopen jaren enorm. Er moet steeds opnieuw aangetoond worden dat voldaan is aan alle in- en externe regels. Het gevaar bij agile werken is dat deze noodzakelijke regels te makkelijk naar de achtergrond verschuiven.





**Figuur 1.** Hoe gaat compliance in agile – 4 stappen

Bij architectuur geldt iets vergelijkbaars: teams moeten bij de start verkennen welke architectuur geldt. Zijn er standaarden, en welke? Is er een chief architect die checkt en regels geeft? Consulteer die dan ruim voor de aanvang en niet pas op het eind!

Daarnaast is het de moeite waard ook naar bestaande Prince2-principes, processen en thema's te kijken, die kunnen op basis van de agile-uitgangspunten per project op maat worden gemaakt. Binnen Prince2-agile (de synthese van de beide methoden) wordt gezocht naar het beste uit beide werelden waarbij het accent van het Prince2-gebruik ligt op de projectbesturing en het projectmanagement. De agile-aanpak vind je vooral terug binnen de productoplevering. Afhankelijk van de situatie kan meer of minder van het agile- of Prince2-gedachtegoed toegepast worden.

### Conclusie

De conclusie van het voorgaande is: zorg ervoor dat agile meer is dan een hype, bouw bestaande methoden en restricties in, zorg voor de benodigde aandacht voor compliance, pas op de architectuur en leid (en begeleid!) de mensen echt op in agile werken. Dan is het prima denkbaar dat agile-projecten overall nog eens succesvoller worden dan de traditionelere methoden! <<

Dion Kotteman is onafhankelijk IT-strategieadviseur en schreef samen met Bert Hedeman en Henny Portman het boek *Agile with a smile*.

advertentie

www.pwc.nl

**PwC Internal Audit. Expect More.**

**Internal Audit Services**  
 Mustafa Mzallassi  
 Telefoon: +31 (0)6 5788 7407  
 mustafa.mzallassi@pwc.com

**pwc**

Organisaties hebben steeds vaker te maken met verstoringen. Stakeholders verwachten dat Internal Audit hierop anticipeert. Hiervoor is een wendbare en slagvaardige Internal Auditfunctie nodig, die goed is voorbereid en zich snel kan aanpassen aan de constant veranderende omgeving. Uit onderzoek van PwC blijkt dat 63% van deze 'agile' Internal Auditfuncties vaker risicoanalyses uitvoeren en hun auditplan aanpassen dan hun peers. Ook een internal audit talent model is nodig om de flexibiliteit in kennis en ervaring te kunnen realiseren.

Wij denken graag met u mee op welke manier de Internal Auditfunctie binnen uw organisatie waarde kan blijven toevoegen en hoe uw auditplan en methodologie meer 'agile' kunnen worden.

©2018 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.



# Niet te stoppen revolutie

“An unstoppable revolution is now under way in our society, affecting almost everyone.” Met deze woorden opent Denning zijn meest recente boek over het agile-gedachtegoed. Ik kan niet anders dan ze beamen. Opkomende ideeën over zelfsturende teams – een van jeukwoorden van 2017 –, nadenken over nieuw management, het lijkt allemaal gerelateerd aan agile.

Sommige schrijvers kunnen dat: je het gevoel geven dat je steeds maar zinnen wilt onderstrepen. Denning lukt dat. Hij is bekend geworden met zijn boek *The Leaders guide to storytelling* en schrijft regelmatig lezenswaardige stukken op Forbes.com.

Overigens is de revolutie geenszins gewelddadig en gaat niet gepaard met veel bombarie. Het gebeurt gewoon. Managers zien grote organisaties zoals ING, Microsoft en vele anderen langzaam veranderen. Monolithische top-downorganisaties worden langzamerhand netwerkorganisaties. Waarin de kleinste cellen constant waarde produceren. Niet meer gebaseerd op plannen en ideeën van bovenaf maar door rechtstreeks contact met de klant. Daarbij valt op, volgens Denning, dat het nieuwe managementparadigma een reis is en geen bestemming. Het gaat over continue innovaties, we zijn nooit klaar met verbeteren.

Denning betoogt in dit boek dat het agile-gedachtegoed draait om meer waarde te creëren met minder inspanning. Hij betoogt dat dit geen ‘fad of the day’ is. En hij baseert dat op de stelling dat agile denken gesteund is door drie ‘natuurwetten’.

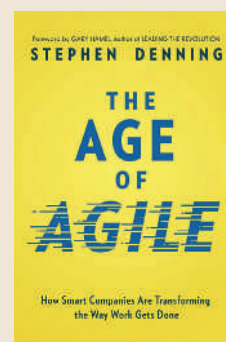
**1. De wet van het kleine team.** Wij vinden werken in een klein, hecht team gewoon prettig. Gebaseerd op vertrouwen, gericht op samenwerken en samen iets creëren. Dat kan bij alle soorten ‘producten’: de Saab Gripen (een jachtvliegtuig) is volgens dat

principe gemaakt, Stichting Buurtzorg is zo georganiseerd, steeds meer gemeenten werken samen met burgers actief aan oplossingen. Denning somt in zijn boek nog tien praktijken op. Het maakt op mij grote indruk hoe snel een autonoom team kan reageren. Geef mensen de kans gericht samen te werken en ze vliegen...

**2. De wet van de klant.** Een succesvolle organisatie is gericht op het voortbrengen van waarde voor de klant. Een bedrijf kan zich de houding: ‘u neemt maar genoegen met wat we gemaakt hebben’, niet meer veroorloven. De klant is goed geïnformeerd en goed in staat eigen keuzen te maken om snel een betere fit te vinden. Gericht zijn op steeds betere producten is geen luxe maar noodzaak. Mijn ‘adaptive cruisecontrol’ is geen luxe meer, maar een effectieve en gewenste verbetering van de veiligheid in mijn auto.

**3. De wet van het netwerk.** De flexibiliteit van een netwerk waarin iedereen met iedereen communiceert is de drijvende kracht achter veel van ons menselijk kunnen. Procescontrole en -schema’s lijken efficiënt maar leiden alleen maar tot eindeloos wachten en eeuwige communicatieproblemen.

Een flexibel klein team dat zich constant aanpast aan de laatste wensen van de klant en daarbij effectief gebruikmaakt van andere teams is de toekomst. Daar kan geen manager meer wat aan doen. Deze geweldloze revolutie zal zeker gevolgen hebben. Denning betoogt dat het niet alleen operationeel is (lekker praktisch werken in kleine teams) maar dat de revolutie ook op strategisch niveau zal plaatsvinden. Strategie gericht op innovatief ontwikkelen. Dat vergt flexibiliteit, studie en aandacht. Dit boek is een uitstekend begin van die studiereis.



**The age of agile**  
Stephen Denning  
Amacom  
ISBN 978081443909  
€ 19,99

Dit boek is verkrijgbaar bij  
[www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl)

---

Renze Klamer is agile-coach en Semco-consultant bij Bijenco en werkt als zelfstandig agile-coach voor verschillende organisaties. Klamer is daarnaast kerndocent bij de agile-coachopleiding van Bijenco.

---

# Agile en gedragsaudit

Ooit bedacht als software ontwikkelmethode is het toepassingsgebied van agile inmiddels vele malen groter. Agile wordt regelmatig ingezet bij productontwikkeling waarbij time-to-market doorslaggevend is voor succes. Bedrijfsleven, overheid, onderwijs en maatschappelijke organisaties, ze gebruiken allemaal agile om sneller resultaat te boeken.<sup>1</sup>

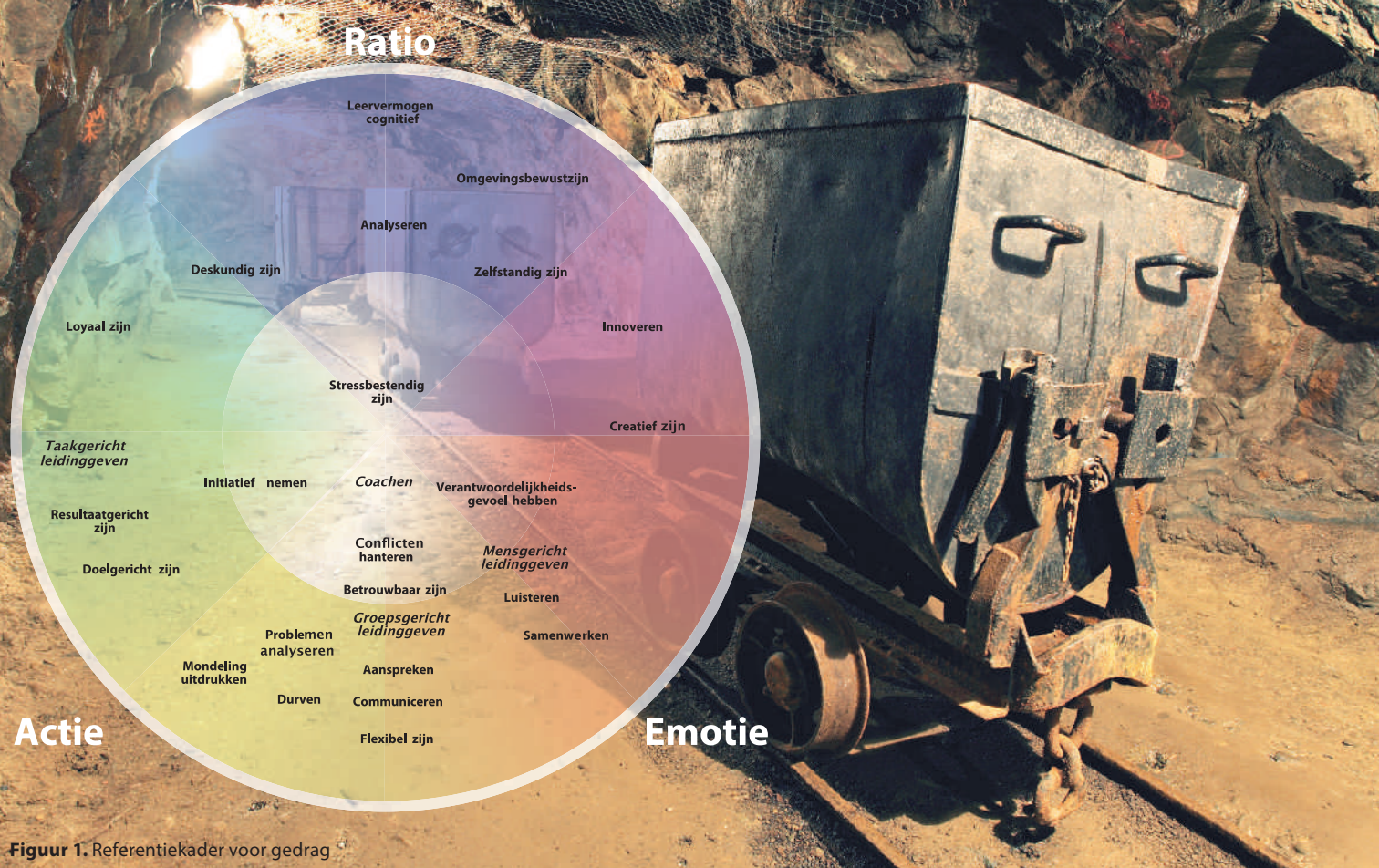
Kenmerkend voor agile is dat alle disciplines samenwerken in multidisciplinaire teams. Deze teams zijn in hoge mate zelfsturend. Overleg en teamplanning zijn belangrijke coördinatiemechanismen. Regels en procedures zijn beperkt. Dat geldt ook voor de projectdocumentatie. Een audit van dit type projecten en programma's is op het eerste gezicht daarom een lastige aangelegenheid. Dat hoeft echter niet zo te zijn. Dit artikel gaat over een nieuwe manier waarop het functioneren van agile-teams kan worden geaudit. Hierbij maak ik gebruik van inzichten over zelfsturende teams en een door Jan Otten en mij ontwikkeld referentiekader voor gedrag.

## Audit en agile in de vakliteratuur

Tot nu toe zijn het vooral IT-auditors die zich met dit onderwerp hebben bezig gehouden. Trijssenaar en Van der Zalm zijn van mening dat auditors in hun controle aanpak daarbij meer moeten steunen op soft in plaats van hard controls.<sup>2</sup> Van Zomeren noemt een teveel aan vrijheid voor scrum-teams als één van de voornaamste risico's.<sup>3</sup> Hij pleit voor een vernieuwing in de controleaanpak waarin harde en softe interne beheersmaatregelen zoals cultuur, gedrag en leiderschap met elkaar in balans zijn. Tegelijkertijd constateert hij dat daarvoor nog geen referentiekaders bestaan. In

hun artikel over dienend leiderschap bij agile onderstrepen ook Hofland, Van Brummelen en Stam het belang van soft controls.<sup>4</sup> In het controlsysteem van de projectleider zijn wat hen betreft personeel en cultural controls de belangrijkste. De Koster kiest bij zijn audit naar de agile-ontwikkeling van het Havenmeester Management Informatie Systeem bij het Rotterdamse Havenbedrijf voor een praktische aanpak.<sup>5</sup> Een van zijn doelstellingen is het 'verschaffen van aanvullende zekerheid over de mate waarin risico's worden beheerst die gepaard gaan met de gekozen projectaanpak'. De Koster's risicoanalyse resulteert in tien aandachtspunten. De meeste daarvan gaan over gedrag. Hij beschrijft groepsgedrag dat naar zijn mening cruciaal is voor het succes van het team, zoals: luistert men naar elkaar?, houden de teamleden elkaar scherp? Achter dit groepsgedrag ziet hij waarden schuilgaan als: samen presteren, verantwoordelijkheid, iets maken, en zelfstandigheid. Via interviews, enquêtes en waarneming komt hij tot zijn bevindingen. De aanzet van De Koster biedt waardevolle aanknopingspunten voor auditors die een audit van een agile-programma of -project uit moeten voeren. Jammer is echter dat hij geen informatie geeft over hoe de interviews en waarnemingen tot zijn bevindingen hebben geleid.





Figuur 1. Referentiekader voor gedrag

Waardevol is ook de bijdrage van Chris Wright die zowel IT-auditor als certified scrum master is.<sup>6</sup> Wright gaat in op de verschillen tussen agile en de klassieke projectaanpak en legt gedetailleerd uit wat dit voor audit betekent. Een van zijn adviezen: 'focus on behaviours not project processes'. Dit advies komt niet alleen voort uit zijn eigen ervaring. Het is mede gebaseerd op een onderzoek van het NOA (National Audit Office - UK) onder (middel-)grote bedrijven in verschillende sectoren die alle ervaring hebben met agile.<sup>7</sup> Een van de aanbevelingen luidt: 'external assessments or reviews of agile delivery should focus on teams' behaviours and not just processes and documentation'. Het NOA-rapport bespreekt ook de positie van de auditor: 'assessors are not gate keepers; rather they are an integral part of the team'. Scrum is gebaseerd op vijf kernwaarden: gezamenlijke doelstellingen, taak- en resultaatgerichtheid, openheid, wederzijds respect en de moed om zich te committeren en ideeën met elkaar te delen. Deze waarden geven richting aan het werk, het gedrag en de activiteiten van het team.<sup>8</sup> Hoewel Wright het belang van gedrag op meerdere plaatsen expliciet benadrukt, vinden we dit aspect niet terug in zijn verder zeer praktische auditaanpak. De vraag hoe gedrag moet worden onderzocht wordt ook door hem niet beantwoord.

### Zelfsturende teams en sociotechniek

Het concept van zelfsturende teams is niet nieuw. Al in de jaren vijftig van de vorige eeuw werd ermee gewerkt in de Britse kolenmijnen. De basis ligt in de sociotechniek, een bedrijfskundige stroming waarin de relatie tussen arbeidsdeling en productiviteit enerzijds en de kwaliteit van het werk anderzijds centraal staat.

Zelfsturende groepen ontleen hun kracht aan het feit dat alle groepsleden in meer of mindere mate het geheel van de groep in zich dragen. Daarbij gaat het om inzicht in het totale procesverloop, de breedte van de inzetbaarheid, de identificatie met groepsdoelstellingen en gemeenschappelijkheid van aspiraties, normen en waarden.<sup>9</sup>

Zelforganisatie is gebaseerd op vier principes:

1. Groepsleden zijn multi-inzetbaar ('redundancy of functions').
2. De interne diversiteit in het team is evenredig aan de diversiteit in de omgeving ('requisite variety').
3. Alleen kritische specificaties worden vastgelegd om het team maximaal de ruimte te geven ('minimal critical specification').
4. Innovatie ('double loop learning').

Multi-inzetbaarheid verlangt van teamleden dat zij over een breed scala aan vaardigheden beschikken en vraagt van hen al deze vaardigheden alert in te zetten.

Door de jaren heen is het functioneren van zelfsturende teams vaak onderzocht. Voor dit artikel baseren wij ons op onderzoek van Van Amelsvoort en Scholtes bij zo'n veertig organisaties. Uit dit onderzoek destilleren zij ruim twintig verschillende gedragskenmerken die met elkaar het verschil kunnen maken tussen succes en ontsporing.<sup>10</sup>

### Referentiekader voor gedrag

De afgelopen jaren is gebleken dat veel internal auditors behoefte hebben aan een geïntegreerde aanpak waarbij gedrags- en cultuuraspecten op een verantwoorde wijze worden meegenomen in een reguliere audit. Vorig jaar hebben Jan Otten en ik gewerkt aan de ontwikkeling van zo'n aanpak, waarbij we zijn ondersteund door een klankbordgroep van hoofden IAF en senior auditors. Een van de resultaten is een toolbox. De toolbox bestaat uit een referentiekader voor gedrag met 80 gedragsaspecten, 250 gedragsindicatoren en honderden gedragsgerichte interviewvragen.<sup>11</sup> Auditors kunnen met behulp van de toolbox voor iedere mogelijke audit, dus ook die van een agile-project of -programma, een maatwerkreferentiekader voor gedrag samenstellen. Het is

ook mogelijk om bestaande, meer abstracte referentiemodellen om te zetten naar concreet gedrag. In *figuur 1* zijn de vijf scrum-kernwaarden en de kritische gedragskenmerken vertaald naar een op agile-teams toegesneden referentiekader voor gedrag. In dit model staat het koele blauw voor de ratio, het warme rood voor emotie en het actieve groen voor actie. Elk waarneembaar gedrag wordt gekenmerkt door een unieke combinatie van die drie elementen. Het model laat zien welk gedrag meer actiegericht is en welk gedrag meer op ratio of emotie is gestoeld.

Nu we zo ver zijn kunnen we verder gaan waar Wright is gestopt. Hierna laten we zien hoe het maatwerk referentiekader ingezet kan worden om gedrag in agile-teams te auditeren.

### De toolbox

Het referentiekader voor agile-teams dat we hiermee hebben vastgesteld is tamelijk uitgebreid. Om praktische redenen en afhankelijk van tijd, geld en middelen, informatie uit het vooronderzoek en de risicoanalyse, kunnen auditors beslissen in te zoomen op gedragsaspecten die zij en/of de opdrachtgever en het team de belangrijkste vinden. Het eerder genoemde NOA-rapport adviseert auditors deel uit te laten maken van het team. Aanwezigheid op de werkvloer en het bijwonen van meetings tijdens het ontwikkelproces maken het gemakkelijk om door middel van gestructureerde gedragsobservatie informatie te verzamelen over de samenwerking binnen het team en over de manier waarop de scrum master en de product owner hun rollen vervullen. Dat zou ervoor kunnen pleiten om dan vooral die gedragsaspecten die te maken hebben met de persoonlijke rolinvul-

- Kun je op basis van het huidige project een voorbeeld geven van hoe je je werkzaamheden organiseert?
- Is het voorgekomen dat je een doelstelling niet dreigde te halen? Wat was daarvan de oorzaak? Hoe ben je vervolgens te werk gegaan? Is het uiteindelijk gelukt en zo ja, wat heb je gedaan om het wel voor elkaar te krijgen?
- Heeft zich weleens een situatie voorgedaan waarin je prioriteiten moest stellen? Welke gevolgen had dat voor het bereiken van je doelstellingen?
- Heb je bij het realiseren van jouw aandeel in het project wel eens tegenslag gehad? Wat betekende dat voor jou? Hoe ben je hiermee omgegaan?

### Samenvatting

In dit artikel is onderzocht hoe in de sociotechniek ontwikkelde kennis over zelfsturende teams bijdraagt aan ons inzicht in het functioneren van zelfsturende agile-teams. Deze kennis is benut om een maatwerkreferentiekader voor gedrag te construeren. De toolbox is vervolgens gebruikt om de bijbehorende gedragsindicatoren te beschrijven en interviewvragen vast te stellen. <<

## Al in de jaren vijftig van de vorige eeuw werd in de Britse kolenmijnen gewerkt met zelfsturende teams

ling van de teamleden, inclusief die van de scrum master en product owner, tijdens de interviews aan de orde te stellen. Welke methode auditors echter ook kiezen, in alle gevallen zullen zij gedragsaspecten moeten uitwerken naar gedragsindicatoren. Daarna stellen ze de beoordelingscriteria vast. De toolbox biedt daarvoor de handvatten.

Zo is in agile-teams 'doelgericht zijn' een belangrijk gedragskenmerk. Het referentiekader geeft daarvan de volgende omschrijving: zich ondanks problemen, tegenwerking, tegenslagen of afleiding blijven richten op de gestelde doelen. De toolbox geeft voor 'doelgericht zijn' onder meer de volgende indicatoren:

- Zich doelen stellen (SMART).
- Werkzaamheden en activiteiten plannen.
- Overzicht hebben op de voortgang en de status van project of activiteiten.
- Georganiseerd en volgens een duidelijk (stappen)plan te werk gaan.
- Voorbereid zijn om waar nodig te improviseren.

Interviewvragen met betrekking tot het gedragskenmerk doelgericht zijn, zijn dan bijvoorbeeld:

- Wat is de doelstelling van jouw bijdrage aan het project? Kun je dat specificeren?

### Noten

1. Boer, P. de, e.a., *Scrum in actie. Maak van elk project een succes*, 2015.
2. M. Trijssenaar, M. en M. van der Zalm, 'Agile-ontwikkelmethoden auditeren', *De IT-Auditor*, 3-2013.
3. Zomeren, M. van, 'Agile Scrum vraagt om een vernieuwing van de controle aanpak', *Spotlight PWC vaktechnisch bulletin*, 2015.
4. Hofland, D., J. Van Brummelen en D. Stam, 'Het belang van dienend leiderschap bij IT-transformaties', *Compact*, 2-2016, [www.compact.nl](http://www.compact.nl).
5. Koster, E. de, IIA PAS conferentie 17 november 2016.
6. Wright, C., *Agile Governance and Audit, an overview for auditors and agile teams*, 2014.
7. Governance for Agile delivery. Examples from the private sector. [www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk).
8. Verheyen, G., *Scrum, a pocket guide*, 2013.
9. Kuipers, H. en P. van Amelsvoort, *Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*, 1990.
10. Amelsvoort, P. van en G. Scholtes, *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*, 2000.
11. Zie [www.behaviouralauditing.nl](http://www.behaviouralauditing.nl).

---

Inge van der Meulen is partner bij ACS Behavioural Auditing en docent bij de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit.

---





# Zekerheid bieden in een wendbare organisatie

Het is een herkenbaar en veelgebruikt frame: 'de omgeving verandert en de organisatie moet dus meeveranderen'. We zijn terechtgekomen in een, zoals dat tegenwoordig heet, 'VUCA-wereld' (volatile, uncertain, complex, ambiguous), waarin sprake is van disruptie, van toegenomen dynamiek en afgenomen voorspelbaarheid, van een lastig te doorgronden oorzaak-gevolgpatroon dat uiteindelijk kan resulteren in onbeheersbaarheid, chaos en zelfs ondergang van de organisatie. Daarom is adaptiviteit een bestaansvoorwaarde, het is een kwestie van aanpassen of uitsterven. 'We leven niet slechts in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.' Of zoiets in ieder geval. De toonhoogte en de woordkeuze varieert wat door de jaren, maar in de kern komt de redeneerlijn steeds op hetzelfde neer: de organisatie moet zich aanpassen aan de omgeving.

Nieuw is het allemaal niet. Integendeel, nadenken over 'nieuw' is welbeschouwd van alle tijden. Daar komen ook de frames vandaan om de benodigde organisatieaanpassing telkens opnieuw weer te legitimeren: verandering is eigenlijk de enige constante, niets is blijvend behalve verandering, alles verandert en juist daarin is alles gelijk. Vanuit die frames moet ook het pleidooi voor agile en scrum worden begrepen. De nadruk ligt hier op snel en wendbaar werken aan continue

verbetering in organisaties, op het wegnemen van blokkades voor de benodigde adaptiviteit, om te overleven in een turbulente context en responsief te kunnen zijn in het licht van voortdurend veranderende eisen die aan de organisatie gesteld worden. Daarbij horen ook principes als 'proberen en mislukken', 'experimenteren en leren', 'doen als beste manier van denken' en de erkenning dat voorzichtig zijn ook niet zonder risico is.

Mooi allemaal, maar wat moet je ermee als auditor? Meebewegen of tegenspel bieden? De eerste optie is volgens mij tot op zekere hoogte onvermijdelijk bij dit soort hypes. Ook de auditor zal wat moeten meebewegen op de golf van wendbaar opereren en de eigen werkwijze wat moeten aanpassen aan de nieuwe frames die de organisatie (telkens opnieuw) overspoelen. Gewoon accepteren dat ook hier uiteindelijk het BOHICA-syndroom de boventoon zal voeren: Bend Over! Here It Comes Again. Even bukken, het gaat vanzelf weer over...

Niemand in de organisatie wil graag bekend staan als 'remmer in vaste dienst': formalistisch, bureaucratisch, regelzuchtig, creativiteit dodend. En toch is het hard nodig dat iemand tegenspel biedt bij de keuze voor agile en scrum. Dus iemand die de keerzijde daarvan laat zien, de risico's in beeld brengt, de grenzen bewaakt. Leuk of

niet, maar juist daar komt de auditor in beeld. Die maakt immers deel uit van de verdedigingslinie in de organisatie waaraan de leiding enige zekerheid moet kunnen ontleenen, die ertoe gehouden is om naast waarden als wendbaarheid en beweeglijkheid ook het belang van zekerheid en zorgvuldigheid over het voetlicht te brengen.

De waardering voor dat tegenspel zal vast wel komen op enig moment, maar reken erop dat zoiets even kan duren – namelijk tot deze hype voorbij is en de volgende zich aandient. In die zin is het een keuze voor tragisch heldendom. Niet een rolinvulling wellicht die vanzelf de voorkeur verdient bij een doorsnee auditor, maar iemand moet het doen...

---

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

---

# De beperkte *mystiek* van innovatie

Ben Tiggelaar, keynote speaker op het IIA Congres van 2018, over innovatie en de rol van internal auditors in een wereld die steeds sneller verandert en waarbij het belang van innovatie toeneemt.

## Vaak wordt beweerd dat innovatie ongrijpbaar is en zich niet laat normeren of protocolleren. Klopt dat?

“Bij kwetsbare processen met grote belangen zoals binnen ziekenhuizen en de luchtverkeersleiding, zijn voorschriften en protocollen essentieel om de kans op ongelukken te minimaliseren en om te kunnen profiteren van bewezen succesvolle handelingen. Dit is cruciaal voor het succes van deze organisaties. In het bedrijfsleven is innovatie op dit moment volgens veel mensen dé driver van succes. Heel belangrijk dus, maar dit innovatieproces is in een groot aantal bedrijven niet of nauwelijks geprotocolleerd. Ik denk dat je dit beter zou moeten vastleggen. Niet uit regelzucht, maar om te stimuleren dat je goed nadenkt over dit belangrijke proces. Ook in innovatieprocessen zijn succesbepalende factoren te onderkennen en deze kun je prima vastleggen.

Op het gebied van innovatie zijn de laatste jaren allerlei vastgelegde benaderingen ontstaan. Denk aan agile, scrum, allerlei varianten van design thinking en – populair bij tech-bedrijven – de ‘lean startup’-aanpak. Een belangrijk element in al die benaderingen is dat je iets maakt, het test en dan bijstuurt: ‘build-measure-learn’. En dan niet een keer, maar in een reeks van korte cycli. In wezen is dit niets anders dan de traditionele empirische cyclus die al in het begin van de 17<sup>e</sup> eeuw werd beschreven door Francis Bacon. Je begint met een hypothese die aansluit bij de wensen van de klant, dit levert een ‘minimal viable product’ op, een product dat je kunt testen. Vervolgens ga je je hypothese toetsen aan een norm door bijvoorbeeld klanten erbij te betrekken via panels, betaversies en dergelijke. Dit leidt tot feedback op basis waarvan we de hypothese bijstellen en de volgende cyclus starten.

In de wetenschap worden strakke normen gehanteerd om te bepalen binnen welke grenzen je een hypothese accepteert. Deze grenzen dien je vóóraf vast te leggen. Anders leer je niet en ben je meestal aan het toedeneren naar wat je zou willen zien. Op het moment dat je duidelijke normen stelt aan een innovatieproces leer je effectiever en wordt de kwaliteit hoger.

## Over...

Ben Tiggelaar is bestsellerauteur, internationaal spreker en gedragswetenschapper. Hij geeft inzicht en inspiratie op het gebied van leiderschap en verandering.



Ik begrijp wel dat veel mensen die bezig zijn met innovatie en creativiteit huiveren bij het woord 'normen'. Vaak komen normen van buitenaf. Denk bijvoorbeeld aan wetgeving. Deze normen beperken veelal de creatieve speelruimte. Maar in dit geval gaat het om iets anders. Het gaat om normen en inzichten die in vele jaren binnen de wetenschap of de ontwerpwereld zijn ontstaan en die helpen om sneller tot betere ideeën te komen. De creativiteit moet zitten in het bedenken van nieuwe producten en diensten en niet in het telkens weer opnieuw verzinnen van het innovatieproces. Essentieel is in elk geval dat je in je innovatieproces onderscheid maakt tussen feiten en aannamen en die aannamen systematisch en snel gaat testen. Daarbij moet je jezelf dwingen om vage concepten naar concrete normen te vertalen. Denk aan een stelregel als 'de klant centraal stellen'. Dit soort begrippen moet je vertalen naar concrete, meetbare normen, zodat je als organisatie je klanten ook een hoge standaard kunt garanderen."

#### **Kan een internal auditor een rol spelen op het innovatievlak en zo meerwaarde leveren?**

"Een internal auditor die betrokken is bij het innovatieproces kan zeker meerwaarde leveren. Een internal auditor ziet immers veel van een organisatie en is in staat om over de grenzen van een project of proces heen te kijken. Zo kan een internal auditor goed inschatten wat de mogelijke impact van een verandering is op een proces of afdeling. Ook kun je als internal auditor de kennis gebruiken van zaken waarvan je hebt gezien dat dit elders niet of juist heel goed werkt. Ontwikkelteams wisselen lang niet altijd zorgvuldig informatie met elkaar uit. Internal auditors kunnen hierin een faciliterende rol spelen omdat ze op veel verschillende plaatsen binnen een organisatie komen.

Als product- en procesinnovatie zo belangrijk zijn, het succes van een organisatie hiervan afhangt en er zoveel innovaties mislukken, dan zou de rol van internal audit bij veranderingen en innovatie binnen organisaties dus logischerwijs groot moeten zijn. Van oudsher is 'business as usual' misschien het speelveld van internal audit, maar change is business as usual geworden. Wat ik daarmee bedoel is dat elke organisatie naast de dagelijkse routines ook voortdurend bezig is met proces- en productinnovatie, met kleine en grote vernieuwingen. Om dat allemaal goed en zorgvuldig te doen zijn internal auditors nodig. Internal audit is een afspiegeling van de organisatie. Als een organisatie verandert, moet internal audit ook mee. Met de focus op verandering en innovatie levert de internal auditor een bijdrage aan de lerende organisatie. Het is overigens niet vanzelfsprekend dat internal audit bij dit soort veranderprocessen wordt betrokken. Dit vraagt dus een proactieve houding van de internal auditors. Zij moeten zelf kunnen uitleggen waarom innovatie baat heeft bij hun kennis en kunde."

*De internal auditor  
moet geen remmende  
factor of onheilsprofeet  
zijn waar niemand naar  
luistert*



# Moeilijk?



Met **CaseWare IDEA**, dé krachtige tool voor data-analyse en auditing, wordt opsporing en preventie van fraude kinderspel.

**CaseWare IDEA** is dé standaard software op het gebied van Controle en Analyse. **IDEA** wordt gebruikt door de interne audit afdelingen van het bedrijfsleven, rijksoverheid, accountantsorganisaties, provinciale- en lokale overheden.

Maak kennis met ons en ontdek de mogelijkheden!



**CASEWARE**  
ANALYTICS



### Hoe kunnen internal auditors innovatie auditen?

“Aan de ene kant zijn er dus goed gedocumenteerde innovatiemethoden. Die hebben we hiervoor al even genoemd. Daarnaast zouden internal auditors ook een rol kunnen spelen bij ‘evidenced based change’. Een tijdje geleden hebben onderzoekers van de Vrije Universiteit onder leiding van Steven ten Have achttien assumpties op het gebied van changemanagement uit de vakliteratuur gedestilleerd, met als doel het gat tussen wetenschap en praktijk te overbruggen. Zaken die algemeen als waarheid worden gezien, zijn opnieuw bekeken en er is onderzocht in hoeverre deze worden ondersteund door wetenschappelijk bewijs. Een bewering als ‘inspraak bij innovatie is belangrijk voor acceptatie’ wordt vaak voor waar gehouden, maar is daar ook wetenschappelijk bewijs voor te vinden? Het blijkt dat er een groot verschil bestaat tussen inspraak waarbij mensen kunnen meebeslissen en inspraak in de vorm van een consultatieronde. Het eerste leidt wel tot commitment, maar ook tot meer teleurstelling en weerstand wanneer niet gevolgd wordt wat mensen hebben ingebracht. Terwijl bij consultatie mensen vaak al tevreden zijn als ze weten dat hun input is meegenomen. Internal auditors zouden dit soort gevalideerde inzichten kunnen gebruiken om veranderprocessen te auditen. Er is voldoende kennis beschikbaar om een helder normenkader te vormen voor veranderprocessen, om projecten op dit gebied te auditen en om een oordeel te geven over de robuustheid van het proces.”

### Moeten internal auditors zich meer op cultuur en gedrag richten?

“Dit is zeker zinvol omdat bij innovatie en verandering ook cultuur en gedrag nadrukkelijker in beeld komen. Henk

Als je tot een goed besluit wilt komen moet je daar kennis van hebben en maatregelen nemen. Soms is dat eenvoudig. Zo helpt het als je een goede beslissing wilt nemen in teamverband om dan iedereen vooraf zijn mening te laten opschrijven. Vervolgens maak je als voorzitter een rondje om ervoor te zorgen dat ieders intellect wordt gebruikt. Zo voorkom je een ‘komeetstaartdiscussie’: iemand begint en de rest haakt hier op aan. Iedereen onderkent zo langzamerhand dat de mens een irrationele beslisser is. Op deze manier breng je meer objectiviteit aan in het beslisproces en beïnvloed je het gedrag van de deelnemers aan een vergadering op een positieve manier. Tegelijkertijd vergroot je de kans op succesvolle besluiten.

Een ander praktisch voorbeeld is een zogenaamde ‘pre mortem’, een soort negatieve brainstorm zou je kunnen zeggen. Het begint ermee dat je je inbeeldt dat je een jaar verder bent en dat het project uit de klauwen is gelopen: het heeft te lang geduurd, het is veel te duur en klanten zijn ontevreden over het eindresultaat. Vervolgens ga je op zoek naar hoe het zo mis heeft kunnen gaan. Door je te verplaatsen in een situatie waar het al mis is gegaan, creëer je een setting waarbij mensen beloofd worden voor het benoemen van risico’s. Risico’s die je vervolgens in je besluitvorming of je innovatieproces kunt ontwijken.

Het onderkennen van risico’s is een, gehoord worden in welke vorm dan ook is vers twee. Het zal voor veel internal auditors niet makkelijk zijn om dit soort boodschappen over de Bühne te krijgen. Toch geloof ik dat hier een belangrijke

## *Innovatie is tenslotte niets anders dan het opstellen en toetsen van hypotheses*

Volberda, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, doet al jaren onderzoek naar innovatie. Hij stelt dat innovatiesucces met name afhangt van de factor mens en dan in het bijzonder van de kwaliteit van samenwerking. Je kunt onderwerpen als cultuur en gedrag dus niet vermijden.

Dat betekent ook dat internal auditors zich moeten verdiepen in de vraag wat het gedrag van mensen bepaalt. Protocollen opstellen of afspraken maken over gedrag zijn vaak niet voldoende. In de psychologie wordt wel gesproken van ‘sterke’ en ‘zwakke situaties’. Denk bijvoorbeeld aan het rode en groene verkeerslicht. Deze prikkels creëren sterke situaties waarbij je vooraf kunt voorspellen wat het gedrag van mensen zal zijn. Maar het wordt lastig bij oranje. Dan heb je te maken met een zwakke situatie waarbij verschillende mensen verschillend gedrag vertonen. Het is de kunst voor de internal auditor om dit soort situaties en gedragingen te begrijpen zodat hij maatregelen kan voorstellen om de kwaliteit van het gedrag te verbeteren. Tenminste, als het gaat om gedrag dat zo belangrijk is voor de organisatie of voor de maatschappij dat we er normen aan willen stellen. Een ander punt is het beoordelen van de kwaliteit van beslissingen. We weten dat er bij besluitvorming allerlei irrationele, onbewuste processen spelen: biases en heuristieken.

taak voor ze ligt. Naarmate we in organisaties meer onderkennen dat gedrag, cultuur, innovatie en creativiteit cruciaal zijn voor succes, zullen we steeds meer zoeken naar manieren om hier ook grip op te krijgen.”

### Wat wilt u internal auditors meegeven wat betreft innovatie?

“Innovatie is met veel mystiek omgeven. Toch is het ook een proces waar protocollen gevolgd kunnen worden om het succes te vergroten. Innovatie is tenslotte niets anders dan het opstellen en toetsen van hypotheses. Onderzoek toont verder aan dat de factor mens bij innovatieprocessen bepalend is en het gedrag van managers en teams dus veel meer aandacht verdient. Internal auditors moeten volgens mij goed in beeld hebben wat de drivers van innovatiesucces zijn en hoe je deze kunt observeren en meten. Kennis van gedrag, cultuur en agile werken zijn hierbij van belang. De belangrijkste laatste stap blijft echter ongewijzigd: de internal auditor moet geen remmende factor of onheilsprofeet zijn waar niemand naar luistert, maar hij moet leren om zijn boodschap zo te brengen dat hij echt kan bijdragen aan de verbetering van het business-innovatieproces.” <<







# Vrouwen verenigt u... in audit!

8 maart 2018 was Internationale Vrouwendag. Wat betekent het om als vrouw in auditland werkzaam te zijn?

Dertig auditvrouwen spraken hierover met elkaar tijdens een ontbijtsessie bij het IIA.

Na een introductie van Jantien Heimeel, vicevoorzitter van IIA Nederland, gaven vijf inspirerende vrouwen een presentatie. Mythen, feiten, en persoonlijke verhalen gaven veel inspiratie voor een levendig gesprek onder de aanwezigen. Wat zijn de feiten? Net iets meer dan 25% van het ledenbestand van IIA Nederland is vrouw. Als je kijkt naar de totale populatie CAE's dan blijkt slechts 10% vrouw te zijn. Wellicht opvallend te noemen. Maar is het ook erg?

De presentatie van Amba Zeggen, wiskundige, Actuaris van het jaar 2015 en nu zelfstandig ondernemer, laat zien dat diversiteit leidt tot betere resultaten. Zij haalde onderzoek aan naar winstcijfers van beursgenoteerde ondernemingen met minimaal 30% vrouwen in het bestuur versus geen vrouwen in het bestuur. Het blijkt dat ondernemingen met een mix van vrouwen en mannen in het bestuur significant beter presteren.

## Een quotum?

Dan lijkt de oplossing simpel: meer vrouwen aan de top. Zowel Zeggen als Mildred Hofkes, die onderzoek deed naar het gewenste profiel voor goed bestuur, stelden dat dit een te simpele oplossing is. Uiteindelijk gaat het om de kwaliteiten die vertegenwoordigd moeten zijn in een bestuur. Hofkes ondervroeg voor haar onderzoek de Top-200 CEO's van Nederland naar hun gewenste profiel voor een goed bestuurder. De Top-3 bleek te zijn: 1) zelfreflectie, 2) bewust zijn van signalen, 3) gemakkelijk verbinding makend. "Toevallig kwaliteiten die vrouwen doorgaans bezitten. Juist vanwege die kwaliteiten moet je streven naar een divers bestuur en een diverse afdeling en moet je geen quotum opleggen", aldus Zeggen. Verandering, andere kwaliteiten en diversiteit moeten van onderaf komen. Een quotum brengt geen verandering in de lagen onder de toplaag en in de kwaliteiten die beoogd worden. Waar het om gaat is de tone at the top. Deze toon is masculien terwijl het onderzoek van Hofkes aantoont dat er behoefte is aan een feminiene toon. Een opgelegd quotum zorgt ervoor dat vrouwen in een context worden geplaatst waarin ze geen vrouw kunnen zijn.

## Auditor m/v

Wilma Bakker, verbonden als vrijwilliger aan IIA Nederland,

presenteerde de resultaten van haar onderzoek in het kader van haar RO-studie en ging in op de antwoorden van een diverse groep mannelijke en vrouwelijke auditors op man-vrouwstellingen. Het blijkt dat deze groep doorgaans vindt dat vrouwen emotioneel minder stabiel zijn, maar ook ordelijker en zorgzamer. De mannelijke auditors vinden dat vrouwen meer 'risico-avers' zijn. De vrouwelijke auditors waren het in grote mate eens met de stelling dat vrouwen meer twijfelen aan hun eigen kunnen. Opvallend is dat de mannelijke auditors op deze stelling antwoordden dat zij zelf ook nogal eens twijfelen aan hun kunnen. Met andere woorden, vrouwen zijn hierin geen uitzondering!

## Te weinig vrouwelijke auditors?

Dan blijft de vraag hoe erg is het dat slechts een op de vier auditors vrouw is. De reacties varieerden. Gesteld werd dat het nog maar tien jaar geleden was dat slechts een op de tien auditors vrouw was. In de RO-opleidingen is nu zelfs meer dan de helft vrouw, dus het komt wel goed. Het heeft tijd nodig. Een andere mening was dat je er niet omheen kunt dat bij de Big Four-accountantskantoren na x-jaar een grote uitstroom van vooral vrouwen plaatsvindt. Feit blijft dat vrouwen aan de top schaars zijn en dat zie je ook terug in het percentage vrouwen onder de CAE's. Dat heeft te maken met te weinig zichtbaar zijn, bescheidenheid, successen toedelen aan het team.

Moeten vrouwen hierin veranderen? Of moeten wellicht de mannen veranderen? Mannen zouden zich er bewuster van moeten zijn dat vrouwen zichzelf nu eenmaal minder op de voorgrond plaatsen. Het is juist de taak van mannen om de context te veranderen zodat vrouwen vrouw kunnen blijven en zo hun specifieke kwaliteiten in te kunnen zetten.

Tot slot een prangende vraag aan Heimeel, de opvolger van John Bendermacher als voorzitter van IIA Nederland. Gaat er nu een specifiek feminiene wind waaien door IIA Nederland? Het lijkt mee te vallen. Net als Bendermacher benadrukt Heimeel dat IIA Nederland het platform is voor alle auditors. Daar zal zij zich voor inzetten, samen met het twaalfkoppige bestuur. Als voltallig bestuur vervullen zij deze taak, alleen heeft zij toevallig de captainscap op. Teamwerk en samen. Hier spreekt een vrouw! <<

## Michael Blom:

*“Het verschil met een grote organisatie is dat je je richt op meerdere bedrijfsonderdelen”*

PAS op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Michael Blom, group manager Risk, Audit & Compliance bij CED.

### Kunt u iets vertellen over de ontwikkeling van de internal auditfunctie (IAF) van CED?

“In maart 2016 ben ik begonnen als group manager Risk, Audit & Compliance (RAC) bij CED. Ik werd benaderd door CED om de risk, audit & compliancefunctie in te richten. CED is een grote mkb-organisatie en had de behoefte aan een verdere professionalisering op deze onderwerpen. Het eerste jaar heb ik mij vooral gericht op de vraag welke toegevoegde waarde de afdeling RAC kan bieden. Bovendien wilde ik de organisatie leren kennen. Verder heb ik energie gestoken in stakeholdersmanagement om de afdeling RAC op de kaart te zetten en te houden. Aan de hand van deze informatie ben ik gaan bouwen aan de nieuwe afdeling. De afdeling bestaat naast mij uit een IT-auditor, een informatiebeveiligingsspecialist en een compliance officer. Zelf heb ik een achtergrond op het gebied van risk management en auditing.

Wij voeren zowel tweede- als derdelijnstaken uit. Ik geloof in de toegevoegde waarde van een integrale benadering en minder in een strakke three-lines-of-defense-inrichting binnen de organisatiecontext van CED. Binnen een kleinere organisatie is deze inrichting ook minder realistisch en werkbaar in vergelijking met een grote corporate.”

### Welk type onderzoeken voert de IAF uit?

“CED is een zakelijke dienstverlener die de schadeafhandeling in opdracht van haar opdrachtgevers uitvoert, zowel in Nederland als Europa. De opdrachtgevers willen zekerheid over de betrouwbare uitvoering van de uitbestede diensten en verlangen van CED hiervoor een assurancemededeling (TPM) zoals een ISAE3402 en/of een ISO27001-verklaring. Deze onderzoeken maken standaard onderdeel uit van onze planning. Daarnaast voeren we governance, risk & compliance audits (opzet, bestaan en werking) uit. Ook ondersteunen we het management bij het verder ontwikkelen van risicomanagement. We voeren geen financial audits uit, dat is de taak van de externe accountant. We maken wel gebruik van bijvoorbeeld de uitkomsten van hun onderzoeken, zoals van de management letter.”

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

“De diversiteit van CED is groot. CED bestaat uit een groot aantal businessmodellen en dit vraagt om een goede

#### Algemene informatie

|                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| Aantal fte organisatie | 1350 Europa 750 Nederland |
| Aantal fte IAD         | 4                         |
| Rapporteert aan        | Raad van bestuur          |



afstemming en focus. Dat is best lastig. Bovendien heeft een kleine IAF dezelfde uitdagingen als een grote IAF, alleen heeft een grote IAF meer medewerkers om de werkzaamheden te verdelen. Een voorbeeld hiervan is de implementatie van de kwaliteitsstandaarden. In een kleine IAF moet je keuzen maken en kun je hier niet zonder meer medewerkers voor vrijmaken.”

#### **Maakt u gebruik van co-sourcing?**

“Wij maken af en toe gebruik van co-sourcing. Op het gebied van IT-security en pen-en hacktesten huren wij externe partijen in om de onderzoeken voor ons uit te voeren. Daarnaast vind ik dat je inventief moet zijn. Een voorbeeld hiervan is

sparren over verschillende onderwerpen. Daarom heb ik in mijn netwerk een aantal mensen om mij heen verzameld die ik op gezette tijden kan benaderen voor uiteenlopende vraagstukken.”

#### **Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?**

“Door het inrichten van peerreview. Bovendien zijn we bezig met het implementeren van een GRC-tool. Risicoanalyses en de werkprogramma's worden vanuit Microsoft Office overgezet naar deze tool. De tool gaat helpen met het eenvoudiger genereren van managementinformatie voor de raad van bestuur, het risk committee en het audit committee.”

#### **Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?**

“De dynamiek, het brede blikveld en de combinatie van de advies- en assurancefunctie. Verder het zijn van een sparring-partner voor strategische vraagstukken voor de raad van bestuur, maar ook voor operationele vragen van de werkvloer. Dit maakt het werk heel divers. Het verschil met een grote organisatie is dat je je als auditor richt op niet één, maar op meerdere bedrijfsonderdelen.”

dat ik studenten van de RO-opleiding een quality review heb laten uitvoeren op de naleving van de IPPF-standaarden. Verder maken we gebruik van trainees van de Hogeschool Rotterdam, de Haagse Hogeschool en de Hogeschool van Amsterdam. Tevens maken onze opdrachtgevers periodiek gebruik van hun 'right to audit' om inzicht te krijgen in de procesgang bij CED. Bij deze opdrachtgevers is ook de nodige kennis en kunde aanwezig om (onze) processen te auditen. Naast de prettige samenwerking met deze auditors ervaar ik dit als een gratis advies. Hetzelfde geldt voor de uitkomsten van de management letter van de externe accountant.”

#### **Hoe zorgt u ervoor dat u op de hoogte blijft?**

“Dat is heel divers. In het verleden ben ik lid geweest van de IIA-commissie Young Professionals en op dit moment maak ik deel uit van een commissie leden/vrijwilligers binnen het IIA. Het IIA vormt voor mij een belangrijke kennisbron. Daarnaast volg ik verschillende seminars en roundtables. Ook heb ik voor mezelf een klankbord buiten de organisatie gecreëerd. Ik merk dat ik periodiek de behoefte heb om te

#### **Wat is de ambitie van de IAF op de lange termijn?**

“De belangrijkste ambitie is dé advies-en assurancefunctie van CED te worden op het gebied van risk, audit en compliance en dat intern en extern vertrouwen is in het functioneren van de afdeling RAC. Daarnaast is het doel om in 2020 een volwaardige IAF te zijn die voldoet aan de IPPF-standaarden.”



#### **Over...**

Michael Blom RO is group manager Risk, Audit & Compliance bij CED. Daarnaast maakt hij deel uit van de leden/vrijwilligerscommissie van het IIA.

# Mislukken *is een* optie

Een interview met Paul Iske, chief failure officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen en hoogleraar Open Innovation & Business Venturing over mislukken, leren en innoveren en de rol van internal audit hierbij.

## Wat doet het Instituut voor Brilljante Mislukkingen?

“Het Instituut voor Brilljante Mislukkingen heeft tot doel het klimaat voor innovatie en ondernemerschap te bevorderen door het leren omgaan met risico's en het waarderen en leren van mislukkingen. We faciliteren leerervaringen en maken deze toegankelijk door niet alleen te kijken naar het eindresultaat, maar vooral ook naar de weg ernaartoe, inclusief alle valkuilen, teleurstellingen en onverwachte bijvangsten. Door een groot aantal brilljante mislukkingen te analyseren hebben we de universele lessen uit deze brilljante mislukkingen weten te vatten in een aantal archetypen. Deze archetypen helpen om brilljante mislukkingen te herkennen en om de daadwerkelijke toepassing van leermomenten te faciliteren. We brengen ook een tijdschrift voor brilljante mislukkingen uit en hebben verschillende awards voor brilljante mislukkingen in het leven geroepen voor bijvoorbeeld de zorg en ontwikkelingssamenwerking.”

## Wat is een brilljante mislukkelling?

“Een brilljante mislukkelling is een goedbedoelde, goed voorbereide en met inzet uitgevoerde poging om iets te realiseren met uiteindelijk een andere uitkomst dan gepland. Een andere uitkomst kan ook zijn dat er helemaal geen resultaat is bereikt. En wat heel belangrijk is, er wordt van de poging

geleerd en de kennis wordt gedeeld. De criteria voor een brilljante mislukkelling worden gevangen in het acroniem VIRAL:

- Value: het was een zinvol initiatief.
- Inzet: er waren goede voorbereidingen en men heeft zijn best gedaan om er een succes van te maken. Er zijn geen verwijtbare of vermijdbare fouten gemaakt.
- Risico's: de risico's werden begrepen en er is op een verantwoorde manier ja of nee gezegd tegen deze risico's.
- Aanpak: er is gebruikgemaakt van de aanwezige kennis.
- Leren: er is geleerd en de leerervaringen zijn gedeeld.

Een brilljante mislukkelling voldoet in meer of mindere mate aan al deze criteria. Je kunt er zelfs een semi-kwantitatieve score aan koppelen. Dit doen wij voor het bepalen van de winnaar van de brilljante mislukkingen award. Het acroniem is natuurlijk niet toevallig gekozen, want een brilljante mislukkelling is pas echt een brilljante mislukkelling als hetgeen wat ervan wordt geleerd zich breed verspreidt en dus viral gaat.”

## Wat is de meest brilljante mislukkelling die u ooit bent tegengekomen? En waarom?

“Dit is een lastige vraag omdat het antwoord met de context te maken heeft waarbinnen een brilljante mislukkelling tot stand komt. Binnen de zorgsector is de ‘embolisatie casus’ er een die veel indruk op mij heeft gemaakt. De casus betreft een methode die is ontwikkeld om vlesbomen in de baarmoeder te kunnen verwijderen. Voordat deze nieuwe methode was ontwikkeld kon dit alleen maar door de baarmoeder in zijn geheel te verwijderen. Met alle gevolgen van dien voor de vrouw. De nieuwe methode zorgt ervoor dat de baarmoeder behouden blijft door de bloedvaten die de vlesboom voeden af te sluiten. Dit is een goed onderzochte en gedocumenteerde methode met overduidelijk grote gezondheidswinst voor de vrouw. Na een tijd bleek dat er nog steeds baarmoeders werden verwijderd. Naast het feit dat sommige artsen nog niet wisten van het bestaan van de

## Over...

Paul Iske is chief failure officer van het Instituut voor Brilljante Mislukkingen, hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de universiteit van Maastricht en daarvoor onder andere chief dialogues officer bij ABN AMRO. Iske heeft een PhD in de theoretische natuurkunde.



# *Auditors zouden de veronderstelling los moeten laten dat er niets fout mag gaan of niets mag mislukken*



nieuwe methode, bleek het voornamelijk te maken te hebben met een perverse prikkel in ons systeem van vergoedingen waardoor vrouwen niet door hun arts werden doorverwezen om deze behandeling te ondergaan. Beide behandelingen worden namelijk door verschillende specialisten uitgevoerd waarbij de doorverwijzende specialist geen vergoeding krijgt. Een duidelijk geval van het archetype 'de verkeerde portemonnee' in combinatie met systeemfalen.

De meest briljante mislukking op persoonlijk vlak is dat ik een voorloper van LinkedIn heb bedacht toen ik voor Shell werkte, maar dit niet commercieel heb weten uit te buiten. Dit speelde tussen 1996 en 1998 en dit door ons ontwikkelde systeem om met elkaar in contact te komen werkte binnen Shell heel goed. Ik wilde dit toen met een collega op de markt brengen maar kwam er al snel achter dat wij veel te vroeg waren. De noodzakelijke infrastructuur was nog maar zover dat wij dit konden slijten binnen organisaties. Weinig bedrijven beschikten in die tijd namelijk nog maar over een intranet en dat was noodzakelijk voor het systeem. Mijn persoonlijke casus past binnen het archetype 'de duiker van Acapulco': geweldig idee maar slechte timing."

## **U schrijft dat leren hoe te reageren op onverwachte ontwikkelingen misschien wel de belangrijkste stap is om succesvol te zijn. Hoe doe je dat?**

"Door open te staan voor onverwachte ontwikkelingen, door ze te herkennen en hier ook op in te kunnen spelen. Dit vergt een zekere mate van agility en je moet hiervoor uit je eigen veilige bubble durven te komen en onderkennen dat falen wel degelijk een optie is. Kijk naar de lean startups waarvoor het kunnen falen uitermate belangrijk is. Enerzijds omdat falen onvermijdelijk is en anderzijds omdat je er ongelooflijk veel van kunt leren. Er wordt ook wel gezegd dat het delen van kennis belangrijk is om in te kunnen spelen op onverwachte ontwikkelingen. Ik ben het hier niet mee eens. Het gaat niet om kennis delen maar om het combineren van kennis wanneer je samen iets gaat doen. Overigens zijn er altijd uitzonderingen waarvoor falen echt geen optie is. Denk bijvoorbeeld aan de luchtvaart. Als het daar dan toch een keer verkeerd gaat, moet de onderste steen ook boven komen en wordt een ongeluk gedetailleerd gereconstrueerd. Aan alle deelnemers aan de reconstructie wordt de garantie afgegeven dat alle kennis en informatie die wordt verzameld

niet zal worden gebruikt voor een strafrechtelijk onderzoek. Hierdoor hoeft niemand enige terughoudendheid te betrachten en staat alles in het teken van leren om te kunnen voorkomen dat het nog een keer misgaat.”

#### **Hoe moeten internal auditors reageren als zij in een audit aanlopen tegen een (briljante) mislukking?**

“Internal auditors zouden allereerst de veronderstelling los moeten laten dat er niets fout mag gaan of niets mag mislukken. Daarnaast is het nuttig voor internal auditors om een onderscheid te kunnen maken tussen vermijdbare mislukkingen en briljante mislukkingen. Het zou daarnaast heel nuttig zijn als internal auditors het kennis- en leerproces zouden auditen dat wordt gevolgd in het geval er een mislukking optreedt. Een internal auditor kan bijvoorbeeld beoordelen wat er gebeurt met de mensen die betrokken waren bij een mislukt project. Worden deze op een zijspoor gezet en is het over met hun carrière of worden hun kennis en inzichten juist ingezet in andere of nieuwe projecten? Ook zouden internal auditors heel goed het lerend vermogen van een organisatie kunnen auditen. Een oordeel van de internal auditor over hoe dit proces werkt en waar het kan verbeteren is uitermate nuttig.”

#### **Waar moet een internal auditor zich nog meer op richten?**

“Het is voor internal auditors heel belangrijk om het verschil te herkennen tussen gecompliceerde systemen en complexe systemen. Gecompliceerde systemen zijn namelijk voorspelbaar als je maar beschikt over voldoende kennis. Een auto is

bijvoorbeeld een gecompliceerd ding, maar als je voldoende begrijpt van de auto dan weet je wat er gaat gebeuren. Dus met voldoende kennis zijn de gecompliceerde systemen te beheersen en ook te auditen. Complexe systemen, waar we steeds vaker mee te maken hebben, zijn principieel onmogelijk te voorspellen. Daar mis je stukken informatie, of zelfs als je alle informatie hebt, weet je nog steeds niet hoe het totaal zal werken. Dit maakt het ook lastiger te auditen. Internal auditors zouden zich bij het auditen van complexe systemen moeten richten op hoe de organisatie met deze onzekerheid om gaat. Dit vergt een meer holistische en open blik van de internal auditors. Daar waar bij gecompliceerde systemen regels van belang zijn draait het bij complexe systemen om principes: hoe gaan we met elkaar om? Regels zijn te implementeren met technologie en hiermee wordt de toegevoegde waarde van internal auditors om gecompliceerde systemen te auditen ook steeds minder. Complexe systemen laten zich echter niet door technologie ‘dichtregelen’ omdat het hierbij gaat om principes en de interactie tussen mensen. Bij uitstek een onderwerp waarop een internal auditor toegevoegde waarde kan leveren. Dit typeert mijns inziens de veranderende rol van de next generation auditor.” <<

advertentie

# Tijdelijk ondersteuning nodig?

Binnen drie werkdagen een  
passende Interim Audit professional

werving  
interim  
kennis



**AUDIT PEOPLE | ARC PEOPLE**  
Koninginneweg 4, 1217 KX Hilversum  
Telefoon: 085-2733025 E-mail: info@auditpeople.nl

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



# Gebruik je *verstand!*

Er gaat haast geen dag voorbij of media roepen ons op om 'je gevoel te volgen'. Managementgoeroes prediken het 'vertrouwen op je intuïtie', ja zelfs het 'luisteren naar je hart' – wat dat ook moge betekenen. Als we dat echt zouden gaan doen was de schade niet te overzien. Het zou olie zijn op het vuur van de meetoediscussie, in de boardrooms zou het tot handgemene komen, op de werkvloer zouden tranen vloeien. Gewoon, als we ons gevoel zouden volgen.

Gevoels- en emotiegestuurd gedrag kan veel schade aanrichten. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook thuis. Meningsverschillen kunnen erdoor uitgroeien tot conflicten, conflicten zouden er verder door escaleren. Maar als we, hopelijk, geen gehoor geven aan onze mediale deskundigen, wat dan wel? Zijn er eigenlijk wel alternatieven?

Hiervoor moeten we terug naar de biologie. Negatieve emoties leiden bij zoogdieren, homo sapiens inclusief, tot aanvals- of vluchtgedrag. Soms doen ze ons ook in shock bevriezen. Het eerste probleem hierbij is echter – en hier vormt de homo sapiens helaas een uitzondering – dat deze reacties voor zoogdieren essentieel zijn voor lijfsbehoud. Wij mensen daarentegen komen er in de 21<sup>e</sup> eeuw niet ver mee, integendeel! Het weglopen van conflicten geldt bij ons als 'no-go', evenals fysieke of verbale agressie. Dichtklappen helpt een goede communicatie ook niet bepaald verder. Maar hierbij komt nog een tweede, ernstiger probleem. Deze drie reactiewijzen zijn in ons brein tot op de dag van vandaag wél voorgeprogrammeerd:

'van nature' reageren we bij conflictsituaties exact zoals onze vierpotige vrienden: we worden boos, we lopen weg of we klappen dicht.

De grote 'boosdoener' zit in ons brein; het is de amygdala, de amandelkern, die een centrale rol speelt bij agressie, bij vrees en bij angst. Dit orgaan is dermate belangrijk, dat het van ons ons brein het meeste zuurstof en glucose gebruikt. Het kan ons met emoties bombarderen. Maar... er is een lichtpunt, en wel een zeer krachtig lichtpunt: wij kunnen nadenken!

Ons verstand, waardoor we ons van andere zoogdieren onderscheiden, hebben wij – evolutionair gezien – nog niet eens heel lang. In ons brein correspondeert hiermee de hersenschors, en, meer in het bijzonder, de prefrontale schors: de prefrontale *neocortex*. Dit is het meest recente onderdeel van ons brein en het stelt ons in staat tot nadenken. Om de befaamde neuroloog Sapolsky te citeren: 'The prefrontal cortex makes you do the harder thing when it's the right thing to do.'

Hoewel we misschien zin hebben om tegen iemand te gaan vloeken, kunnen we toch overgaan tot een rustig gesprek, hoe moeilijk dit ook is. Dankzij de *neocortex* zijn we in staat om ons verstand te gebruiken. In plaats van te vloeken blijven we kalm. Alleen, hoe moet onze *neocortex* dat klaarspelen, en zich tegen de emotiebombardementen verweren? Als we nog jong zijn, tot rond halverwege de twintig, gaat dit slecht lukken. Zoveel tijd immers heeft de *neocortex*

nodig om tot rijping te komen. Probeer een puber maar eens uit te leggen waarom een studie Biotechniek wellicht meer kansen oplevert dan een studie in Global Communication.

De aloude zegswijze 'tot tien tellen' is als methode wat kort door de bocht, maar geeft wel aan waar het om gaat: er is rust en tijd nodig voor het reguleren van de emotie. Door meditatie kun je je hierin beslist trainen. Gedurende enige tijd opmerkzaam te ademen heeft ook een sterk kalmerend effect. Daarmee krijgt de *neocortex*, krijgt je verstand een kans. Gebruik het!

---

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog. Hij doceert Personal Skills aan de Business School van de Uva (EIAP).

---



# Proactief risicomanagement met *scenarioplanning*

Scenarioplanning: een methode om op gestructureerde wijze vooruit te kijken en daarmee proactief risicomanagement vorm en inhoud te geven.

Net zoals de meeste ondernemingen bevinden ook de Nederlandse zorgverzekeraars zich in een turbulente omgeving. Zij worden in een toenemend tempo geconfronteerd met veranderingen die onontkoombaar zijn. Denk aan de veranderende zorgvraag door de stijging van het aantal chronisch zieken en ouderen, de nog onbekende impact van nieuwe technologische ontwikkelingen zoals robotisering, het gebruik van artificiële intelligentie op de inschatting van de zorgvraag, of het wisselende draagvlak voor het zorgstelsel en de daaruit voortvloeiende continue aanpassingen van het zorgstelsel door de wetgever.<sup>1</sup>

Verder vooruitkijken naar risico's, óók waarvan de impact en kans nog niet goed te definiëren zijn, neemt dus in belang toe. Het adequaat inspelen op ontwikkelingen en de daarmee samenhangende nieuwe, opkomende risico's is de basis voor het proactief risicomanagement. Het doordenken en ontwikkelen van strategische opties, waardoor kansen kunnen worden benut, voor dit type risico's vraagt tijd. Hoe eerder gesignaleerd, hoe meer tijd er is voor het testen van alternatieven en het implementeren van maatregelen.

In *figuur 1* is schematisch weergegeven waar de grenzen van het reguliere risicomanagement liggen.<sup>2</sup> Het reguliere risico-

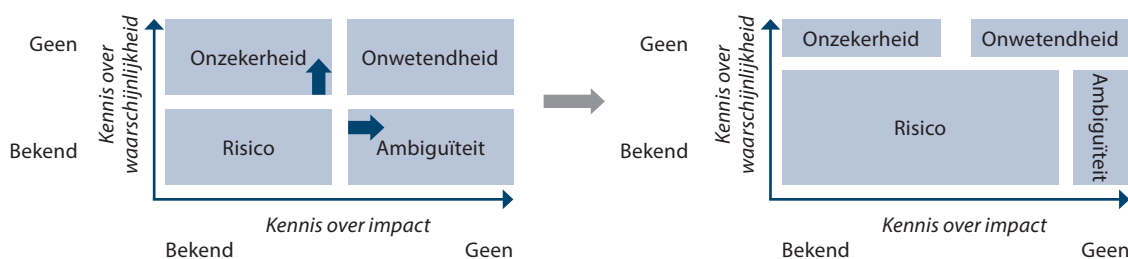
management kijkt met name terug op wat is gebeurd. Kans en impact van risico's zijn daarbij duidelijk. De opdracht voor proactief risicomanagement ligt in het verruimen van kennis over de impact en de kans op toekomstige risico's, ook daar waar deze nog maar moeilijk in te schatten zijn.

Het inspelen op de opkomende externe risico's en deze omvormen tot kansen, vereist nieuwe competenties van de risicomanagers. Zo moeten zij leren verder vooruit te kijken (proactief) in plaats van gebruik te maken van bekende gegevens. Om een ad-hocbenadering te voorkomen is een gestructureerde aanpak nodig met een duidelijke focus op de langetermijnrisico's. VGZ gebruikt daarvoor scenarioplanning.

## Risicomanagement met scenarioplanning

Scenarioplanning en -analyse kunnen een waardevolle toevoeging zijn aan het risicomanagementinstrumentarium voor organisaties. Door alternatieve parallelle beelden van de toekomst te geven, daagt scenarioplanning uit tot het stellen van kanttekeningen bij de huidige risicoschattingen. Daarnaast vermindert scenarioplanning mogelijke 'decision biases'.<sup>3</sup>

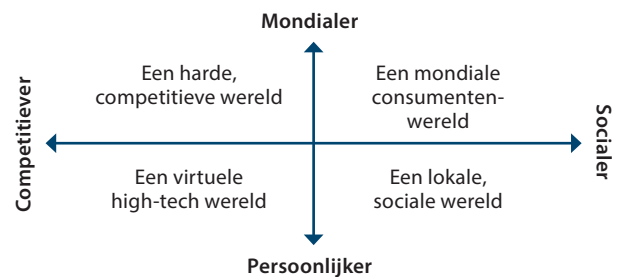
Door middel van het 'van toekomst-terug' en 'van buiten-naar-binnen' redeneren vanuit een bepaald toekomstscenario kun-



**Figuur 1.** De grenzen van risicomanagement



Een bedrijf dat sinds de jaren zeventig ervaring heeft opgebouwd met scenarioanalyse is Shell. Shell gebruikt scenario's niet als voorspellingen maar als mogelijke toekomsten die zijn gebaseerd op een extrapolatie van de huidige trends en de onderliggende drijvende krachten in de samenleving. Op omgekeerde wijze kunnen vanuit die toekomstscenario's de voor een organisatie relevante eerste signalen van die toekomst in het heden worden geïdentificeerd.



Figuur 2. Scenario's zorgsector 2030

nen early-warningindicatoren worden geïdentificeerd. Deze indicatoren zijn de invoer voor het early-warningsysteem dat de basis vormt voor het proactieve risicomanagement.<sup>4</sup> Eventuele signalen, die met de early-warningindicatoren worden opgepikt, genereren kennis over kans en impact. Met deze kennis zijn risicomangers beter uitgerust om proactief over deze risico's te adviseren. Zo kan de organisatie in een vroegtijdig stadium preventieve acties ondernemen, bijvoorbeeld om contingencyplannen op te stellen of om een bewaking in te richten van de 'meetbare/zichtbare' indicatoren voor vervolgacties.

### Toepassing

Hoe een en ander werkt, demonstreren we aan de hand van een voorbeeld in de context van de zorgverzekeraar VGZ.

### Het ontwikkelen van een toekomstscenario

Bij de ontwikkeling van toekomstscenario's zijn de meest impactvolle onzekerheden en drijvende krachten bepalend. In de zorgsector waar de toekomst 'gemaakt' wordt met patiënten, zorginstellingen, overheden, leveranciers, toezichthouders, zorgverzekeraars, media, et cetera, kunnen dat de sociale trends in de samenleving (competitiever versus socialer) en globalisering (mondialer versus persoonlijker) zijn. Door deze mogelijke ontwikkelingen op twee assen te zetten, kan tot vier algemene toekomstscenario's voor 2030 worden gekomen (zie *figuur 2*).

### Voorbeeld uitwerking scenario

Een van de scenario's voor 2030 is die van 'een virtuele high-techwereld'. Dit is een wereld waarin virtual reality de werkelijkheid is en fysieke grenzen en beperkingen door technologische ontwikkelingen irrelevant zijn. Het Internet of Things verbindt alles aan elkaar. Open-source crowdsurfing leidt tot een exponentiële versnelling van technologische innovatie en gebruik van nieuwe materialen. Duurzame energie domineert, lost waterschaarste op en maakt samen met nieuwe biotechnologieën de voedselproductie zeer efficiënt. Een minderheid van de bevolking kan de technologische ontwikkelingen echter niet bijbenen en raakt achterop. Anderen keren zich bewust van de hightech virtuele wereld af.

De zorg wordt in deze wereld door technologie gevormd: het ondersteunt zelfhulp, diagnose en preventie en verlengt de levensverwachting met tientallen jaren. Er is minder 'reparatie', meer vervanging en er vinden directe ingrepen in het DNA plaats. Naast mondiale zorgconcerns, die vaak van buiten de zorg komen en data-analyse als basis gebruiken, doen kleine, gespecialiseerde privéklinieken het goed. Lokaal is hoogwaardige zorg beschikbaar door robotisering en virtuele consulten, waarbij virtuele agenten 'patiënten' koppelen aan oplossingen. Een van de strategische risico's in dit scenario is het achterlopen op technologische ontwikkelingen. In *tabel 1* is voor dit risico een voorbeelduitwerking gegeven van de onderliggende oorzaken en maatschappelijke trends, eventuele early-warningsignalen, implicaties en eerste ideeën voor mogelijke mitigerende maatregelen.

| Risico/onzekerheid  | Oorzaken  | Early warning signals  | Implicaties   | Mitigatie  |
|---|---|--|---|--|
| • Technologiebedrijven domineren zorg                                   | • Hoge investeringen in apparatuur<br>• Magere financiële situatie ziekenhuizen<br>• Mondiale schaal technologiebedrijven<br>• Attractieve rendementen in de zorg | • Entree en groei van technologiebedrijven in de zorgsector<br>• Grote investeringen in apparatuur                         | • Overbehandeling door afspraken tussen zorgverlener en technologieleveranciers   | • Kennis vergroten van nieuwe zorgtechnologie                                  |
| • Onvoldoende slagkracht op innovatief terrein (breder dan technologie) | • Nieuwe/andere spelers innoveren in hoog tempo<br>• Interne focus<br>• Onvoldoende openstaan voor veranderingen  | • Innovatieve technologiebedrijven richten zich op de zorg<br>• Inbreuk op privacy meer geaccepteerd en minder gereguleerd | • Polis en aanpak zorgverzekeraars past niet bij toekomstige zorg<br>• Verlies van verzekerd aan innovatieve verzekeraars | • Partnerships met technologiebedrijven  |
| • Technologische inflexibiliteit  | • Macht van uitbestedingspartner<br>• Verouderde ICT infrastructuur<br>• Veelvoud aan maatwerk  | • Aankondiging end of life software  | • Afhankelijkheid van leveranciers<br>• Snelle afschrijving hardware<br>• Hoge kosten                                     | • Investeren in front-end<br>• Uitfaseringsstrategieën<br>• Lease van hardware |

Tabel 1. Voorbeeld uitwerking strategische risico

### Bewaking van early-warningsignalen

We zien op dit moment al verschillende early-warningsignalen voor het genoemde strategische risico. Bedrijven als Philips en Siemens zien health care tegenwoordig als een groeimarkt. Dat is voor VGZ een early-warningsignaal voor de entree en groei van technologiebedrijven in de zorgsector. Ook het feit dat Apple de Apple Watch introduceert als het ultieme device voor een gezonde levensstijl, is een early-warningsignaal. Dit

kan op termijn leiden tot afspraken tussen zorgverleners en technologieleveranciers, met overbehandeling van patiënten (hoge kosten) of het verlies van verzekerd aan meer innovatieve verzekeraars. Zoals in tabel 1 is aangegeven, kan VGZ wel iets doen om het risico te verkleinen:

- Het vergroten van kennis van nieuwe (zorg)technologie. Zo werkt VGZ samen met het Zorginstituut Nederland aan een pilot op het gebied van blockchaintechnologie, voor vrouwen die gebruik gaan maken van kraamzorg.<sup>5</sup> Op deze manier wil VGZ testen of deze technologie toegepast kan worden voor declaratieverkeer en het delen van medische informatie.
- Het sluiten van partnerships met technologiebedrijven. Dit past echter niet bij de onafhankelijke rol die zorgverzekeraars hebben in het Nederlandse zorgstelsel. Wel ziet VGZ dat steeds meer ziekenhuizen kiezen voor een dergelijk partnership. Zo is Siemens recent eigenaar geworden van de operatiekamers van het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis in Goes.<sup>6</sup>
- Het investeren in de front-end. VGZ is in 2016 een samenwerking met Zorgkaart Nederland aangegaan.<sup>7</sup> Met onze tariefinformatie, patiëntwaarderingen van Zorgkaart en het advies van ons team voor zorgadvies en bemiddeling, kunnen patiënten daardoor beter kiezen welke arts of zorginstelling het best bij hen past.

### Ervaring

VGZ heeft proactief risicomanagement met scenarioplanning voor het eerst toegepast in 2011. In 2015 heeft VGZ de scenario's en bijbehorende uitwerkingen herijkt. Sindsdien heeft VGZ ervaring opgedaan met de bewaking van early warning signalen. Zo bespreekt het risk en complianceteam iedere week relevante interne en externe signalen. Dit kunnen early-warningsignalen zijn voor de strategische/langetermijnrisico's. Het instellen van harde drempels om vervolgacties of mitigerende maatregelen te starten bleek daarbij lastig en vraagt periodiek om een overall analyse en afstemming met de business.

Om de analyse van het aantal nuttige signalen te verbeteren heeft VGZ de verbanden tussen de strategische risico's in een Bayesiaans netwerk gezet. Bepaalde strategische risico's staan onderling namelijk met elkaar 'in verbinding', waardoor signalen met betrekking tot het ene risico ook impact kunnen hebben op een ander risico. Daarmee vergroten we de informatiewaarde van individuele signalen. In *figuur 3* is het deel

advertentie

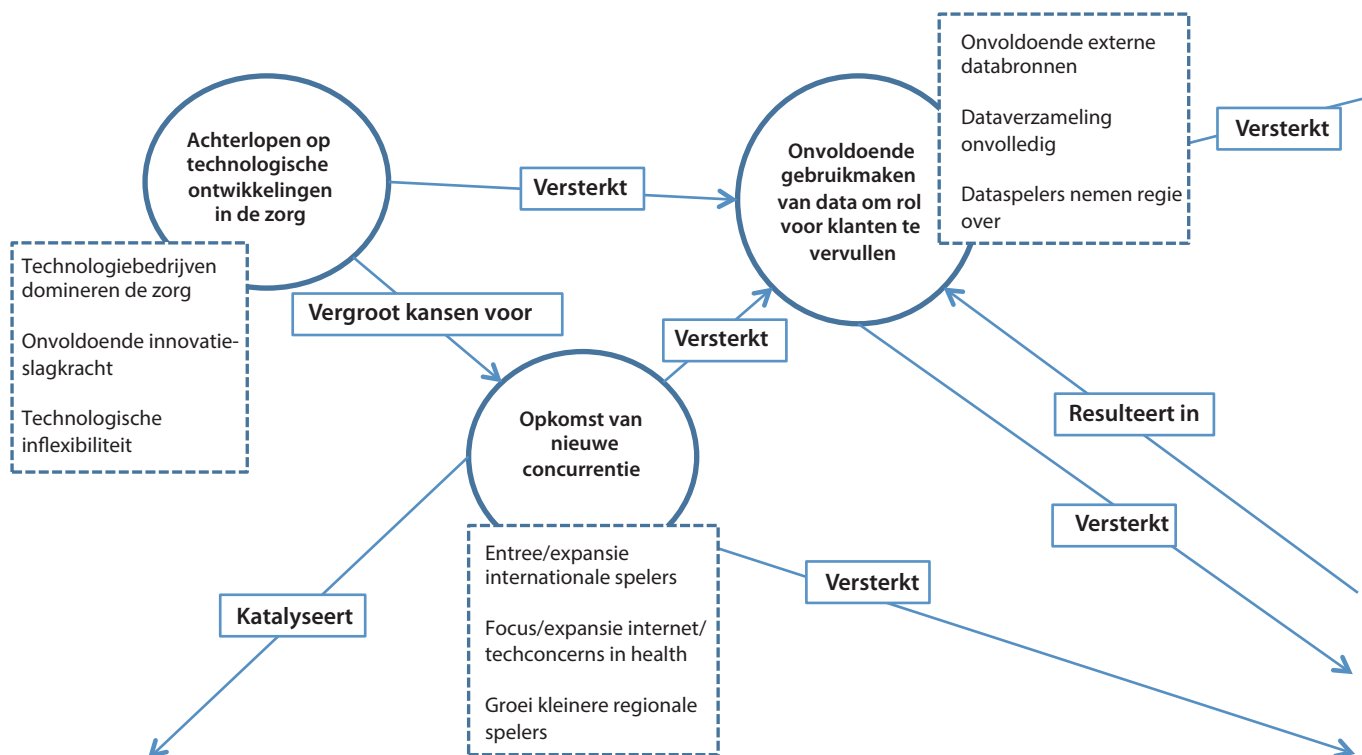
## nieuwe economie nieuwe perspectieven

Om nieuwe perspectieven te creëren, helpt BDO organisaties bij de inzet van nieuwe technologieën en verantwoord gebruik van (big) data. Door de inzet van data analytics en process mining draagt internal audit uiteindelijk bij aan het benutten van nieuwe kansen en het beheersen van risico's in brede zin.

Kijk voor meer informatie op  
[www.bdo.nl/internalaudit](http://www.bdo.nl/internalaudit)

**BDO**





**Figuur 3.** Verbanden tussen strategische risico's

van het netwerk weergegeven waar het strategische risico 'achterlopen op technologische ontwikkelingen' een rol speelt.

### Lessen uit het werken met scenarioplanning

Onze ervaring is dat het met de early-warningsignalen, die door scenarioplanning en -analyse zijn vastgesteld, eenvoudiger is geworden om uit de wirwar van signalen en issues die elke dag in de omgeving van VGZ spelen, juist die signalen te identificeren die werkelijk strategisch relevant zijn. Ook is het doorlopen van een proces van scenarioplanning- en analyse goed voor de doorontwikkeling van signaalherkenning en het omgevingsbewustzijn van risicomangers en -medewerkers. Het vergroot het bewustzijn, de betrokkenheid en de competenties van deze managers en medewerkers om proactief risicomanagement daadwerkelijk vorm en inhoud te geven.

### Conclusie

De Nederlandse zorgverzekeraars bevinden zich in een turbulente omgeving. Het verder voortuitkijken naar risico's, óók waarvan de impact en kans nog niet goed te definiëren zijn, neemt daarmee in belang toe. VGZ heeft met succes scenarioplanning toegepast om proactief risicomanagement richting te geven.

Het is wachten op de vraag naar prospectieve audits, waarin audit bijvoorbeeld gevraagd wordt om een uitspraak te doen over de toekomstbestendigheid van een ontwerp of infrastructuur. Het is daarom goed voor auditors om te weten hoe een aanpalend vakgebied als risicomanagement met toekomstgerichte vragen omgaat. <<

### Noten

1. Zorgverzekeraars Nederland, *Ambitie 2025 – de visie van de zorgverzekeraars op de toekomst van de zorg en hun eigen rol daarbij*, Zeist, 2017.
2. Stirling, A. en D. Gee, 'Science, Precaution and Practice', *Public Health Reports*, 117(6), 521-533, 2003.
3. Postma, T.J.B.M. en R.P. Bood, 'Behavioral governance: the role of scenario thinking in dealing with strategic uncertainty', *The Practice of Behavioral Strategy*, T.K. Das (ed.), *Information Age Publishing*, 2015.
4. Tessun, F., 'Scenario analysis and early warning systems at Daimler-Benz Aerospace', *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*, The Society of Competitive Intelligence Professionals, New York, 2001.
5. <https://www.zorginstituutnederland.nl/actueel/nieuws/2016/11/04/zorginstituut-nederland-ontwikkelt-eerste-blockchain-simulatie-in-de-zorg>
6. 'Siemens eigenaar van nieuw vastgoed van ziekenhuis in Zeeland', *Het Financieele Dagblad*, 18 maart 2017.
7. 'Bij VGZ gaat patiënt voortaan oordelen wat goede zorg is', *NRC*, 7 november 2016.

Radboud Gottmer is senior risk & compliance officer bij Coöperatie VGZ. Voorheen was hij onder meer zelfstandig adviseur en auditor bij Triodos Bank.  
Reacties op het artikel: [r.gottmer@vgz.nl](mailto:r.gottmer@vgz.nl)

Mark Buiting is manager van de afdeling Risk, Compliance en Actuarieel bij Coöperatie VGZ en begeleidde in 2011 en 2015 de scenarioplanning-/risicomanagementsessies voor VGZ.  
Reacties op het artikel: [m.buiting@vgz.nl](mailto:m.buiting@vgz.nl)



## Audit Magazine en Internal Auditor blijven lezen?

Via uw persoonlijke profielpagina binnen de IIA Ledenservice kunt u vanaf dit jaar zelf aangeven of u *Audit Magazine* (hard copy) wilt ontvangen en toegang wilt tot *Internal Auditor* (online). In het streven papier en geld te besparen, hebben we voor alle leden beide mogelijkheden automatisch op opt-out gezet. Ga naar 'Ledenprofiel' op de pagina 'Ledenservice' en klik op 'Privégegevens bewerken'.

Lees hier meer: <http://bit.ly/2DMBPIm>.

## Save the dates

Zet de grote najaarsevenementen van dit jaar vast in de agenda of meld u direct aan op de website <http://bit.ly/iiakal>.

### 24 en 25 september 2018

- PwC Summercourse

### 10 oktober 2018

- Commissarissen Symposium

### 1 november 2018

- PAS Conferentie

### 22 en 23 november 2018

- RO Masterclass

## Culturele antropologie voor auditors

Hebt u uw organisatie weleens als een tribe bekeken? Een organisatie is een levend geheel, met raadhuisen (vergaderzalen) en kroegjes waar de echte gesprekken plaatsvinden (coffee corners). Met chiefs (leiders), elders (toezichhouders), jagers (sales), verzamelaars (fee earners) en magiërs (IT).

Culturele antropologie toegepast op organisaties levert een nieuwe kijk op de werkelijkheid. Door een antropologische bril ziet u nog scherper wat er werkelijk speelt in de dynamiek van uw organisatie. En daar kunt u uw voordeel mee doen... Schrijf u in voor de masterclass Cultuuronderzoek voor auditors van dr. Danielle Braun op 28 juni 2018, <http://bit.ly/MaCuAu>. Of voor de masterclass Tribes en besluitvorming van drs. Jitske Kramer op 3 oktober 2018, <http://bit.ly/MaTriBe>.

## ALV mei 2018

Tijdens de ALV op 17 mei 2018 is het IIA Nederland Verenigingsverslag 2017 gepresenteerd: <http://bit.ly/JaVe17>.

John Bendermacher trad af als bestuursvoorzitter en Jantien Heimel is aangenomen als nieuwe voorzitter. Winfried Beekmans trad af als bestuurslid en secretaris en Antoine van Vlodorp is verkozen tot nieuwe secretaris. Beate Numan en Linda Post zijn aangetreden als nieuwe bestuursleden.

Owen Strijland, director Fintech/Financial Services Industry bij Protiviti, sprak over 'Fintech bedrijven: hoe ga je in een hoge innovatieve omgeving om met risk/audit?' Er zijn certificaten uitgereikt aan de nieuwe RO's en CIA's van het afgelopen half jaar.



## Uitgegeven certificaten Kwaliteitstoetsing

De internal auditafdelingen van de volgende organisaties ontvingen de afgelopen tijd een Certificaat Kwaliteitstoetsing: ABN AMRO, Air France, BNG Bank, Credit Agricole, DAS Rechtsbijstand, Eriks nv, Europol, Generali Nederland, HaskoningDHV Nederland, Hof Hoorneman Bankiers, Holland Casino, ING Bank, Jumbo, Klaverblad Verzekeringen, Koninklijke DSM, Mammoet Holding, Nutreco Nederland, Randstad, SHV Holdings, TVM verzekeringen.

Zie ook <https://www.iaa.nl/kwaliteit/kwaliteitstoetsingen>.

## IIA feliciteert de geslaagden

Er zijn certificaten uitgereikt aan nieuwe RO's, CIA's, CRMA's en CFSA's van het afgelopen half jaar.

**Nieuwe RO's:** Wilma Bakker, Bina Bissumbhar, Annegeer Dekkers, Wouter Ensing, Annegien van Grootel, Arjan Kieneker, Wim Salij, Anoop Singh, Martine Verheijen-Hendriks, Vincent Westerweel

**Nieuwe CIA's:** Martijn van den Akker, Judith Blokzijl, Paulus Kempers, Haribachan Singh, Ronald de Weerd

**Nieuwe CRMA:** Joost van den Hurk

**Nieuwe CFSA:** Michael Greuter



## Diploma-uitreiking

Afgelopen april was er weer een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. De IAA-studenten kregen hun diploma uit handen van Mark van Twist en Jolanda Breedveld. Namens de studenten bedankte Virginie de Rooij de opleidingen voor hun onderwijs en ondersteuning en blikte ze terug op de opleiding IAA. De IAA-studenten die hun slotexamen hebben afgelegd (en goedkeuring voor publicatie hebben gegeven) in de periode december 2017-maart 2018 zijn:

- Marc Becht Vertrouwen als beheersmiddel
- Marianne Boerman Lof der auditoren. Humor en de auditor, een (on)mogelijke combinatie?
- Rishi Djairam Het in kaart brengen en mitigeren van social media risico's bij business-to-consumer organisaties
- Gerard de Heide De onafhankelijke controlfunctie, gepositioneerd in de three lines of defence
- Leon Hendriks Beheerst Océ Printing Systems USA Inc. haar leaseportefeuille op effectieve wijze?
- Arjan Hofman Business Continuity Management (BCM)
- Stefan Hofman Business Continuity Management (BCM)
- Naresh Isrie Klantgerichtheid, een effectief instrument voor de Auditdienst Rijk?
- Gerben Korevaar Constructieve audits
- Paul Kroeze Internal Audit en Stakeholdermanagement
- Irene op den Buijs-Magielsen Het vermarkten van de internal audit functie
- Miranda Monsma What's in it for me? Praktische relevantie van een beroeps- eed
- Adriaan Nicolai Governance in market – civil society cross-sector partnerships
- Tim Oostvriesland Risicobeheersing bij een Agile Way of Working
- Juliette Pfältzer Strategy: to audit or not to audit? That's the question.
- Frans van der Poel Objectiviteit als randvoorwaarde voor de effectiviteit van de internal auditor
- Virginie de Rooij Een Spiegel van de Werkelijkheid
- Leo Verbaan Een verkenning van het social media landschap
- Daisy Vijgen Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: randvoorwaarden voor het gedrag van middelmanagement bij banken.

## Symposium 'Aandacht voor gedragseffecten in de auditprofessie'

Jaarlijks sluiten we het collegejaar van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory af met een symposium. Dit jaar staat het symposium in het teken van het 25-jarig bestaan van de opleiding. Het symposium wordt op vrijdagmiddag 29 juni 2018 gehouden en heeft als thema 'Aandacht voor gedragseffecten in de auditprofessie'. Prof.dr. Mark van Twist is dagvoorzitter. Voor dit symposium zijn ook alle alumni uitgenodigd en iedereen die in het verleden betrokken is geweest bij de opleiding. Zie [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) voor het programma.



Joris Galema

## Actualiteiten

Het Academisch collegejaar is alweer bijna afgelopen. We merken dat internal audit in de spotlight staat. Het aantal aanmeldingen voor de informatieavonden is hoger dan ooit tevoren. Ook de recente accreditatie van de opleiding (Executive MSc of Internal Auditing) draagt hier natuurlijk aan bij. Met trots kunnen we melden dat op 9 maart 2018 de eerste student is afgestudeerd en nu de MSc-titel EMIA mag voeren: Joris Galema. Hij is hiermee de eerste MSc in Internal Auditing.

## Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en start de uitdagende opleiding op 1 september 2018. U kunt ook contact opnemen per e-mail: [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl) of per telefoon: 020-5254020.



# De plek van **agile** in ons internal audituniversum

De nieuwe wereld van agile kwam via meerdere kanalen tot mij. Maar tot op heden had ik moeite om erachter te komen wat het precies is. Als quasi-wetenschapper moet ik natuurlijk weten dat alles draait om het begrijpen van materie en daarnaast wetenschappelijke progressie boeken door inzichten in (nieuwe) fenomenen te creëren. Maar het fenomeen agile is tot op heden wel erg ver van mij weggebleven. Dacht ik.

Toen ik mij verdiepte in agile zag ik in Nederland veel aandacht bij ING voor dit onderwerp, waarbij zij zich vergelijken met Google, Netflix en Spotify, hetgeen een mooie peergroup is. De reden voor meer agile werken was het veranderende ondernemerslandschap waarbij digitalisering, snelheid, dynamiek en klantfocus centraal staan. Vanuit het perspectief van innovatie en het verkorten van de 'time to market' van nieuwe digitale producten blijkt het de manier van werken te zijn. Door turbulentie en snelheid van verandering is het een noodzakelijkheid om complexe IT-ontwikkelingsprojecten meer agile uit te voeren om de effectiviteit te verhogen. Het ophakken van complexe IT-projecten in stukken en kortcyclisch werken is de nieuwe realiteit.

Is het voor internal audit ook nuttig om meer agile te gaan werken? Een moderne internal auditfunctie volgt impliciet al agile-principes, maar dan zonder de nieuwe bijbehorende terminologie toe te passen. Enkele voorbeelden:

1. Focus op de toegevoegde waarde voor haar klanten.
2. Adaptieve planning gedurende het jaar om onvoorziene ontwikkelingen in te kunnen passen.
3. Uitvoeren van kortcyclische audits (bijvoorbeeld van twee weken).
4. Samenwerken met andere functies.
5. Proactieve betrokkenheid bij projecten.

Als internal auditfuncties deze werkwijze hanteren kan vanaf heden worden gezegd dat er agile wordt gewerkt!

Is er ook nog iets dat geleerd kan worden van agile werken? Allereerst zou internal audit mee kunnen lopen in de korte sprints bij IT-projecten die volgens een agile-methode werken. Hierbij moet internal audit ook nadenken over een bijpassende rapportage. Ten tweede zou het gebruik van analytics op een meer agile-manier toegepast kunnen worden, waarbij op specifieke onderdelen van processen sneller en gefocust inzicht wordt gegeven in de effectieve werking van beheersmaatregelen en het effect van niet-effectief werkende beheersmaatregelen. Door naar het effect van wel/niet werken van beheersmaatregelen (bijvoorbeeld rondom functiescheiding) te kijken, kan extra toegevoegde waarde worden geleverd aan het management. Ten derde kunnen internal auditfuncties kijken naar de wijze van organiseren. Wordt nog gewerkt met een klassieke hiërarchische organisatie of een flexibele klantgerichte netwerkorganisatie? En in hoeverre passen de eigen structuur, scope en activiteiten bij de strategie en structuur van de organisatie? Deze vragen zijn zeer interessant voor omvangrijke internal auditfuncties (> 50 auditors) ter verhoging van flexibiliteit en adaptiviteit. Daarnaast kunnen kleinere internal auditfuncties analyseren of ze wel genoeg in netwerkverband samenwerken met andere functies zodat ze maximale impact kunnen bereiken.

De conclusie is dat er nog genoeg geleerd kan worden! En als we ING mogen geloven, levert het agile werken (in multidisciplinaire teams) zichtbaar meer werkplezier op!

---

Walter Swinkels is group director Governance Risk Compliance bij Royal BAM. Hij is tevens verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.

---



# Is uw internal audit functie net zo agile als uw organisatie?

Wat weet u van de impact van change management en agile op uw risicoprofiel? En hoe gaat u hier als internal audit mee om? Wij vertellen u er graag meer over. Uw contactpersonen bij EY zijn Daniël Smidts ([daniel.smidts@nl.ey.com](mailto:daniel.smidts@nl.ey.com), +31 6 29 08 40 22) of Birgit Stein ([birgit.stein@nl.ey.com](mailto:birgit.stein@nl.ey.com), +31 6 29 08 40 01).



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



Building a better  
working world



# Hoe kan Internal Audit Agile processen auditen, maar zelf ook Agile zijn?

De laatste jaren worden internal auditors geconfronteerd om Agile processen te auditen. Daarnaast passen steeds meer IAF's Agile methodes in internal audits zélf toe. We noemen dit 'Agile auditing'. Maar past Agile auditen en werken wel binnen ons vak?

Hoe verhoudt Agile auditing zich tot assurance verschaffen en de IPPF? Heeft de IAF de laatste kennis en inzichten om Agile methodes in de audits toe te passen? Internal auditors moeten wel meegaan met deze innovatieve audit methodologie. Juist auditors mogen niet achterblijven nu stakeholders steeds meer van ons vragen en de omgeving sneller veranderd.

KPMG is één van de marktleiders in internal audit en adviseert onafhankelijk en deskundig op het gebied van Agile methodes binnen het internal audit domein.

## Meer weten?

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

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

[www.kpmg.com/nl](http://www.kpmg.com/nl)

