

AUDIT

MAGAZINE



VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR
NUMMER 2 2019 JAARGANG 18

THEMA
Online

PostNL:
logistiek in de 21^e eeuw

Ontwikkelen van
maatwerksoftware: een
riskante onderneming?

Eenmaal, andermaal...
verkocht!



Internal Audit Quality Assessment

veel ervaring

veel toegevoegde waarde



The Advantage of Risk

www.fsvriskadvisory.nl

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

Bijdragen kunnen worden gemaild naar auditmagazine@iia.nl

Redactie

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



E-mail
auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

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



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

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

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

Helemaal digitaal

Het thema van dit nummer is: Online. Grote kans dat u deze Van de redactie nu leest in de papieren versie van *Audit Magazine* terwijl er een app bestaat en het magazine online op de website van IIA te lezen is! De cijfers laten zien dat nog maar een klein deel van onze lezers de weg naar de online versie van *Audit Magazine* weet te vinden en dat nog maar een fractie van de IIA-leden de app heeft gedownload. Werk aan de winkel dus! Want over twee jaar is *Audit Magazine* helemaal digitaal en bestaat de huidige papieren vorm niet meer. Er zijn meerdere redenen om deze digitale weg in te slaan. Het biedt onder andere extra mogelijkheden om flexibeler en meer interactief met onze lezers in contact te komen en informatie uit te wisselen.

De redactie gebruikt dit jaar om de bekendheid van de app en de digitale beschikbaarheid van *Audit Magazine* te vergroten. We brengen via LinkedIn, de website en de nieuwsbrief vaker losse artikelen én het nummer als geheel onder de aandacht. 2020 gebruiken we om naast de huidige platformen (website en de app) ook een nieuw, meer interactief platform te ontwikkelen waarmee we vanaf 2021 geheel digitaal de content van *Audit Magazine* willen verspreiden. Niet meer vier keer per jaar in de vorm van edities maar continu, ofwel gedurende het hele jaar.

Hoe we deze weg gaan bewandelen en hoe onze digitale omgeving er in 2021 uit komt te zien, staat nog niet vast. We vragen u om met ons mee te denken en de wensen en ideeën die er leven met ons te delen. Dat kan bijvoorbeeld door lid te worden van ons lezerspanel. Lijkt u dit leuk, geef u dan op auditmagazine@iia.nl. Ook als u geen lid bent van het lezerspanel zijn ideeën en feedback zeer welkom via dit e-mailadres. Of ga met ons als redactieleden – old school en offline – het gesprek aan op bijvoorbeeld het komende IIA Congres!

En vergeet niet: de *Audit Magazine*-app is gratis te downloaden via de Play Store en de App Store. Daarnaast is *Audit Magazine* online te lezen via iia.nl en auditmagazine.nl. We zien je graag online!

Veel leesplezier!
 De redactie van *Audit Magazine*

2019
Vergroten online lezersdichtheid

- 4 nummers per jaar
- fysiek en online
- huidige platformen (app en web)

2020
Ontwikkelen nieuwe platformen

- 4 nummers per jaar
- online
- huidige platformen (app en web)

2021
Continu digitaal

- continu bijdragen (en interactie)
- nieuwe platformen

THEMA: Online



PostNL: logistiek in de 21e eeuw

Vroemmm. Daar is-ie weer: het busje van PostNL met een pakketje. De traditionele taak van PostNL is postverwerking, maar schuift door de digitalisering op naar logistieke e-commerce dienstverlening. Directeur Audit en Security Steffen Jeuken over deze transformatie. **Pag. 6**

Eenmaal, andermaal... verkocht!

Catawiki groeide uit van online catalogus voor stripboeken tot een online veilingplatform van bijzondere en unieke objecten. Een gesprek met group controller Geert van der Heijden over groei, uitdagingen en control. **Pag. 20**

Ontwikkelen maatwerksoftware: riskante onderneming?

Het ontwikkelen van software is notoir lastig. Mislukking ligt op de loer. ICTU, ontwikkelaar van maatwerksoftware voor overheden, werkt aan een praktische en risicogebaseerde richtlijn voor het borgen van de kwaliteit van maatwerksoftware. **Pag. 12**

Hoe houd je een hypergroeiend online reisplatform in control?

In 1996 kwam een Nederlandse student op het idee om een boekingsite op te zetten: bookings.nl. "Anno 2019 is booking.com wereldleider in online reserveringen", aldus Marco Rozenberg, hoofd Global Internal Audit. **Pag. 24**



"We snappen de uitdagingen van de klant"

Dat zegt Peter Kruysifix, vicepresident internal audit bij Wolters Kluwer. Die klant wil sneller werken en meer digitaal. Dankzij de technologische ontwikkelingen is dat mogelijk met online efficiënte en gebruiksvriendelijke diensten. Over de transitie van print naar digitaal. **Pag. 16**



Internationale lancering Internal Audit Ambition Model

Een taskforce van interne auditors ontwikkelde het Internal Audit Ambition Model (IA AM), een hulpmiddel voor zelfevaluatie. Het model ondersteunt IAF's om verder te professionaliseren. De ontwikkelingen van het model van start tot nu. **Pag. 28**



Effectiveness of the IAF

Violeta Verbraak-Kolevska, auditmanager bij ABN AMRO, promoveerde aan de ESAA op het proefschrift 'Internal audit effectiveness'. Hoe kunnen internal auditors voorkomen dat hun risicowaarschuwingen aan dovemansoren zijn gericht? Ofwel 'the dove effect'. **Pag. 52**

De toekomst is digitaal

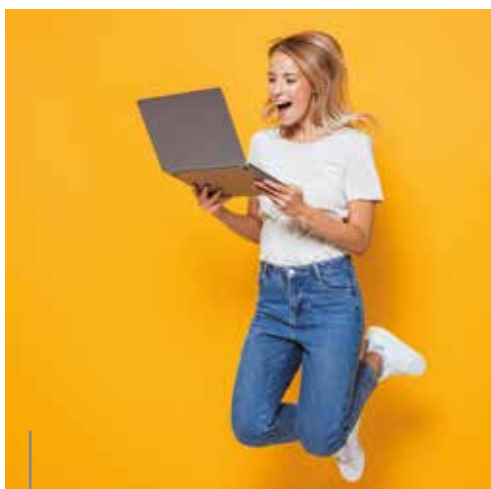
Het komende IIA Congres neemt stand-up filosoof en boardroom sparringpartner Martijn Aslander de auditor mee in zijn visie. Een voorproefje. **Pag. 32**

Illusory risk management

Conventioneel risicomanagement kan gemakkelijk verworden tot een separaat illusoir systeem. Een alternatief is de waardemanagementbenadering, een verbindende benadering. **Pag. 36**

De opmars van modelaudits

Banken leunen steeds meer op kwantitatieve en complexe modellen in hun bedrijfsprocessen. Hoe houd je grip op het gebruik en op risico's als fouten in modellen en onjuist gebruik? **Pag. 56**



Datagedreven waardecreatie

Hoe gaat waardecreatie op basis van data in zijn werk? Wat is belangrijk voor het welslagen van dataprojecten? Over het effectief mijnen van het nieuwe goud. **Pag. 60**



Geluk zit in kleine dingen én in een grote database

Geluksprofessor. Zo wordt Ruut Veenhoven, emeritus hoogleraar aan de EUD, ook wel genoemd. Een interview over zijn onderzoek naar geluk. "Zelfs de economen hebben het licht gezien." **Pag. 42**

Rubrieken

- 11** Van het bestuur
- 15** De stelling
- 27** Column Michael M. Tophoff
- 31** AM onderzoekt
- 40** PAS op de plaats: Alina Ivkina
- 47** Boekbespreking
- 55** Column Mark van Twist
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Laszlo Nagy

Externe kwaliteitstoetsing 2018: verbeterpunten

Het continu evalueren en verbeteren van diensten dragen bij aan het vertrouwen en de toegevoegde waarde van die diensten. Dat geldt ook voor IAF's. **Pag. 48**

■ Online
■ PostNL
■ Logistiek

Thema

Tekst Drs. Nicole Engel-de Groot RA

Liane van Eerde MSc

Beeld NFP Photography

PostNL





PostNL: *logistiek in de 21^e eeuw*

PostNL verandert van een traditioneel postbedrijf in een logistieke e-commerce dienstverlener. Digitalisering en de wereldwijde groei van e-commerce spelen een grote rol in die transformatie. Reden voor *Audit Magazine* om Steffen Jeuken, directeur Audit en Security, te interviewen.

Wat betekent digitalisering voor PostNL?

“Onze traditionele taak is postverwerking. In toenemende mate vindt als gevolg van de digitalisering van de samenleving een verschuiving plaats naar onze e-commerce paketservice. PostNL combineert in deze activiteit de digitale met de fysieke wereld. E-commerce is de trigger voor allerlei fysieke bewegingen. Juist in die fysieke bewegingen excelleert PostNL. Momenteel is de verdeling van onze activiteiten tussen post en pakket ongeveer 50/50. We zien op jaarbasis een significante volumegroei in de markt voor pakketten, zo rond de 15-20%, en een forse volumedaling voor onze postdienstverlening, zo’n 10%. De uitdagingen voor PostNL liggen in de concurrentie en substitutie. Deze substitutie, de verschuiving van analoog naar digitaal, betekent een kans voor de pakketten en een daling voor de postactiviteit. Voor ons is het de uitdaging om deze verschuiving goed te managen. Enerzijds de krimp managen en zorgen dat onze medewerkers tijdig weten waar ze aan toe zijn en of ze de kans krijgen om over te stappen naar ons pakkettenbedrijf. Anderzijds investeren op het gebied van automatiseringstrajecten en sorteercentra en zorgen dat we risico’s rondom IT beheersen. Ondanks de krimp bezorgen we ongeveer 1,8 miljard brieven op jaarbasis, nog significant meer dan het volume pakketten, zo’n 250 miljoen. Een poststuk kan niet zomaar behandeld worden als een pakket; het heeft nog niet in alle gevallen een sorteercode en het is daardoor nog niet altijd scanbaar.”

Nog meer invloeden wat betreft digitalisering?

“Digitalisering raakt niet alleen onze primaire processen maar heeft ook invloed op hoe wij communiceren met medewerkers en consumenten. Postbezorgers krijgen bijvoorbeeld allemaal een telefoon met een PostNL-app waarmee de bezorger wordt geïnformeerd over de te leveren stukken per dag en de meest efficiënte route. Deze planninginformatie resulteert ook in de urenregistratie en is daarmee de primaire bron voor de uit te betalen werkuren. En dat is ook van nut voor ons als auditteam in het kader van toetsing van deze kosten. Verder is digitalisering enorm belangrijk voor track & tracedoeleinden. Via de codeerregel kan post worden gevolgd en via barcodes kunnen pakketten worden gevolgd.”

Hoe raken deze veranderingen audit?

“De afdeling Audit en Security bij PostNL heeft 55 medewerkers waarvan 15 auditors. De overige medewerkers houden zich bezig met integrity, compliance, risk management en internal control en security. De huidige digitalisering veroorzaakt een verschuiving in de aard van de werkzaamheden. Ons auditteam bestaat dan ook uit RE’s of auditors met een CISA-kwalificatie en RA’s en RO’s die een duidelijke affi-

niteit hebben met technologie. Onze medewerkers leiden wij tevens op door middel van interne trainingen op het gebied van bijvoorbeeld GDPR en cyber security. Het doel hiervan is om onze auditors te laten begrijpen wat de digitalisering met zich meebrengt.

Als organisatie zijn we gestart met een agiletransformatie om medewerkers los te maken van de bestaande structuren en de processen. We proberen medewerkers anders tegen processen aan te laten kijken. Als auditteam kijken we niet alleen naar de aanpak van deze agileprojecten maar ook naar de resultaten. Een ander voorbeeld is dat we de afgelopen jaren veel geïnvesteerd hebben in cloudapplicaties die zowel het post- als het pakkettenbedrijf raken. Dan beoordelen we de aanpak van deze projecten, hoe de controls in de systemen zijn ingericht en of de resultaten betrouwbaar zijn.”

En de technologie?

“Die biedt ons ook de mogelijkheid om ons werk anders te doen. Door middel van data-analyse kun je op een andere manier zekerheid verkrijgen. Door digitalisering en gebruik van barcodes, apps, digitale bestellingen, verkrijgen we veel meer data en registratiepunten en kun je eigenlijk veel beter en sneller dan vroeger een omspannende verbandscontrole maken. In combinatie met nieuwe backofficesystemen als Salesforce en SAP, die ‘event based billing’ mogelijk maken, kun je veel meer zekerheid geven.

Data-analyse geeft je ook de mogelijkheid om zekerheid te verkrijgen over een transitie. Dat vergt alleen wel dat je anders leert kijken. Als je durft af te stappen van lijncontroles en bedenkt hoe je met data-analyse de betrouwbaarheid van de output kunt beoordelen, kun je de transitie zelf als black box beschouwen. Verder experimenteren we met robotics in de zin van het uitvoeren van repeterende geautomatiseerde controls. De betrouwbaarheid en efficiency hiervan zijn fenomenaal. Als audit kijken we naar de programmatuur, de uitzonderingen en hoe hiermee wordt omgegaan. We beschouwen de robot als mens die moet voldoen aan alle functiescheidingen. Als gemanipuleerd wordt met robots die alle rechten zijn toegekend, zouden alle IT-beheersmaatregelen worden omzeild.

Ten slotte zijn we in het bedrijf overgestapt op cloud based salesforce en SAP. Dat betekent dat onze IT-beheersprocessen gericht zijn op cloud-risk management, cyber security management, GDPR-aspecten.”

Wat betekent agile werken voor audit?

“Agile werken betekent dat je niet meer werkt met een vaste set eisen van oplevering. Wat ons heel erg aanspreekt in agile werken is dat het kortcyclisch is en dat er een dui-

Over...

Steffen Jeuken is directeur Audit en Security bij PostNL. Daarnaast is hij projectleider van de transformatie van het hoofdkantoor en internal auditor van het Pensioenfonds PostNL.



delijke prioriteitsstelling is met keuzen wat betreft welke functionaliteiten worden ontwikkeld. Als audit kijken we naar de output van de sprints en niet zozeer naar het proces. We kijken niet naar hoe iets gebouwd wordt, maar of de output voldoet aan de functionele requirements en andere vereisten, zoals ten aanzien van veiligheid of de interne beheersing. De business is hier minder attent op en audit biedt hier toegevoegde waarde. Wij proberen ook bij agile-projecten altijd schriftelijk te rapporteren omdat we ook willen voldoen aan de auditstandaarden. We geven zowel een korte feedback als een schriftelijke terugkoppeling. Uiteraard is het belangrijk dat die twee inhoudelijk overeenkomen. Je moet als auditor niet eindeloos de tijd nemen om je rapportage te vervolmaken want daar zit de business niet

dingen. Samenvattend geven wij de onderbouwing voor het in control statement. Dat gaat veel verder dan de scope van de externe accountant.

Wat betreft governance hebben we het ontwerp en de implementatie van de nieuwe organisatiestructuur voor de hoofdkantoorfuncties beoordeeld. We hebben hierbij gekeken of de implementatie in lijn is met wat de raad van bestuur voor ogen had en daarnaast naar het identificeren van leerpunten uit dit proces. Cultuur ligt bij hr. Dat wil niet zeggen dat cultuur een aspect is dat we niet aanraken. We voeren root cause analyses uit waarbij kan blijken dat

“E-commerce is de trigger voor allerlei fysieke bewegingen waar PostNL in excelleert”

op te wachten. Rapportage kan ook in de vorm van een kort memo, waarin we inzicht geven in onze conclusies en hoe we tot die conclusies zijn gekomen. Hoe tijdiger je bent, hoe relevanter je conclusies worden.”

Welke audits doen jullie?

“We doen compliance en operational audits. Compliance audits zijn gericht op het behalen van afgesproken KPI's zoals bijvoorbeeld de ‘overkomstduur’, de tijd die nodig is voor het verwerken van een brief van het moment van collectie tot de aflevering. Daarnaast doen we IT-audits. We kijken naar managementsystemen, kwaliteit, veiligheid en milieu, en we doen financial audits op het gebied van verantwoor-

er diepere oorzaken kunnen bestaan. Dan kun je uitkomen op soft controls die dan een belangrijk aspect zijn van onze aanbeveling. De cultuur binnen PostNL is altijd al kwaliteitsgericht geweest. Vanuit de postwet en de kwaliteit-KPI's die daaruit voortvloeiden is de kwaliteitsperceptie heel hoog. We zien dat kwaliteit en klantgerichtheid goed ontwikkeld zijn binnen de organisatie.”

Hoe werken jullie?

“We werken op basis van een jaarplan. We doen dat thematisch. De thema's voor 2019 zijn digitalisering en procesverbeteringsprogramma's, GDPR, cyber security, integratie van IT met operationele technologie (hoe veilig zijn onze

sorteercentra), cloudrisicomanagement, kwaliteit, milieu en veiligheid, kostenbeheersing en compliance met wet- en regelgeving. Deze thema's zijn tot stand gekomen door te kijken naar wat er gebeurt in de buitenwereld, wat we terugkrijgen uit de business en IT-ontwikkelingen, resultaten uit eerdere audits en feedback van onze externe accountant. Met input van het management brengen we een prioriteitsstelling aan. We houden een kleine buffer in de planning voor ad-hocverzoeken. De laagste prioriteit valt af als er meer ad-hocbehoefte is. Het plan wordt goedgekeurd door het audit committee."

Hoe blijft post betaalbaar als er steeds minder gebruik van wordt gemaakt?

"We voeren op grond van de aanwijzing door de overheid de Universele Postdienst uit. In de postwet zijn diverse KPI's opgenomen, zoals tijdige postbezorging en een minimum netwerk van brievenbussen. We overleggen met de overheid over de snelheid van aanpassing van het aantal brievenbussen in het land en met maatschappelijke organisaties (zoals bijvoorbeeld de ouderenbond) over wat logische plekken voor de locatie van een brievenbus zijn. Zo plaatsen we brievenbussen op plekken waar mensen makkelijk en vaak komen. Voor audit is het aantal brievenbussen en de locatie overigens ook een object van onderzoek.

advertentie

Nieuwe perspectieven met soft controls

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

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

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

BDO

Met het collecteren van het poststuk tot de bezorging committeren wij ons om te voldoen aan de kwaliteitsnormen zoals opgenomen in de Postwet. Op grond van een vastgestelde kostentoerekeningsmethodiek worden de kosten van de Universele Postdienst, inclusief een toegestane marge, verantwoord aan de overheid. Zowel de IAF als de externe accountant als de ACM beoordeelt deze kostentoerekeningsmethodiek. De bandbreedte waarbinnen de prijs van een postzegel wordt bepaald, wordt uiteindelijk op basis hiervan vastgesteld door de toezichthouder ACM. Deze prijs moet in ieder geval kostendekkend zijn om de Universele Postdienst te kunnen uitvoeren.

Wij managen de krimp op onze postdienstverlening door slimmer te werken en waar mogelijk kosten te besparen op een sociale manier. Dat betekent in de eerste plaats dat wij tijdig veranderingen aankondigen, zowel naar onze medewerkers als naar de klanten. We zorgen samen met onze medewerkers voor zorgvuldige processen en communiceren tijdig over reorganisaties."

Zijn er naast digitalisering nog andere veranderingen?

"Milieu leidt tot veranderingen met veel impact. Je kunt hierbij denken aan het CO₂-neutraal bezorgen van post en pakketten. Dit heeft grote impact aangezien dit een vervanging van je huidige vloot betekent. Een andere grote verandering is de wens van consumenten om zelf de regie te hebben over de aflevering. Het is steeds vaker mogelijk om bijvoorbeeld op een laat moment de bezorglocatie of het -tijdstip te wijzigen. Dit betekent ook dat PostNL die informatie tijdig moet verwerken in de backofficeprocessen.

Ons werk verandert ook door het soort producten dat wij vervoeren. Onze dienstverlening was in de beginfase van e-commerce voornamelijk gericht op het vervoeren van 'gewone pakketten' zoals kleding en elektronica. Inmiddels bezorgen wij bijvoorbeeld voor verschillende webshops ook grote tuinmeubels, medicijnen en boodschappen. Je kunt je voorstellen dat we hiermee ook aan nieuwe wet- en regelgeving moeten voldoen. En in het kader van de vergrijzing is er ook steeds meer behoefte aan aanvullende dienstverlening. Niet alleen de logistiek van A naar B dus, maar ook de installatie bij mensen thuis. We zien dat daar veel vraag naar ontstaat.

Verder willen we een afspiegeling zijn van de maatschappij en dat betekent dat we zowel op straat bij de bezorgers als op het hoofdkantoor streven naar diversiteit. Als PostNL staan we middenin de maatschappij en als hoofdkantoor moeten we in verbinding blijven met de rest van de organisatie. Dus door alle geledingen proberen we diversiteit na te streven. We werken niet met quota, maar nodigen heel graag mensen met andere achtergronden uit om te solliciteren. Dat werkt heel goed." <<



Van het bestuur

IIA's Global Executive Committee besloot medio maart 2019 de Internationale Conferentie van 2023 in Amsterdam te laten plaatsvinden! Hulde aan onze directeur Hans Nieuwlands voor het bevolgen overbrengen van de voordelen van Nederland als locatie voor deze conferentie. We zijn erg enthousiast dat we zijn geselecteerd en kijken uit naar de voorbereidingen en de mogelijkheid om samen met het internationale team een prachtig event neer te zetten over vier jaar. Veel van onze leden denken met plezier terug aan de laatste keer in 2007 dat we als IIA Nederland gastheer mochten zijn van de internationale conferentie. Uniek dat er al na zestien jaar wordt teruggekeerd naar Amsterdam als je bedenkt dat deze internationale conferentie maar heel af en toe in Europa wordt georganiseerd. Jullie gaan er de komende tijd nog meer over horen.

Ik schrijf deze column terwijl ik in Tokio ben voor de Global Council, een fenomeen waar ik niet van gehoord had totdat ik vierenhalf jaar geleden toetrad tot het bestuur van IIA. Tijdens de Global Council komen de voorzitters en directeuren van de IIA-instituten uit de hele wereld samen om gezamenlijk de mondiale strategie uit te werken en met elkaar te praten over ons mooie vak. In Tokio spraken de vertegenwoordigers ook met elkaar over een nieuwe versie van het three-lines-of-defense model. Als feedback werd onder andere genoemd dat het model buiten de financiële sector moeilijker bruikbaar is. Alle input wordt verzameld en doorgegeven aan de

werkgroep. De exposure draft wordt binnenkort verwacht. De definitieve nieuwe versie komt in 2020.

De afgelopen maanden zijn binnen IIA Nederland met name de taskforce Internal Audit Ambition Model (IA AM) en partner Dynasec druk geweest de web-based applicatie van het IA AM te ontwikkelen. Hoe is het model door de auditfuncties het eenvoudigst in te vullen? Op welke wijze komen het model en de rapportage het best tot hun recht? Hoe zorgen we dat het door alle auditfuncties gratis ingevuld kan worden en we zo met zijn allen bouwen aan een grote benchmark database? Een database waar de auditfuncties die het model hebben ingevuld zich vervolgens ook gratis kunnen benchmarken ten opzichte van andere auditfuncties? Heerlijk te zien hoe enthousiast het IA AM niet alleen in Nederland, maar ook in de rest van de wereld is ontvangen. De applicatie is inmiddels ook geadopteerd door zes andere landen in Europa, waaronder Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Zweden. De benchmarkcommissie is in nauwe samenwerking met andere landen in Europa een systeem van algemene benchmarks aan het uitwerken binnen dezelfde applicatie.

De taskforce IA AM verzorgt begin juli van dit jaar een workshop op de pre-conference van het IIA Global Congres. Dit biedt de gelegenheid tot kennisuitwisseling tussen deelnemers en taskforceleden. Op deze manier willen we met het IA AM niet alleen in Nederland, maar ook internationaal

auditfuncties inspireren zich verder te blijven ontwikkelen en te stimuleren tot kennisdeling. En daarmee binnen hun organisatie de 'gamechanger' te zijn.

En dat is zo prachtig om te zien: de internationale samenwerking binnen het IIA. Het idee dat we niet allemaal zelf het wiel hoeven uit te vinden, maar efficiënt samen kunnen komen tot voorbeelden en best practices op ons vakgebied. Binnen ons Nederlandse instituut voelden we dat we onvoldoende boden aan de groeiende groep Engelstalige groepsleden en potentiële leden die de Nederlandse taal niet machtig zijn, maar wel het Engels. Met de komst van de Engelstalige nieuwsbrief en meer Engelstalige evenementen hopen we hen bij de audit community in Nederland te betrekken en ook van hen te leren.



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

Ontwikkelen maatwerksoftware: riskante onderneming?

ICTU heeft jarenlang ervaring met het ontwikkelen van maatwerksoftware voor verschillende overheden. Momenteel werkt ICTU samen met andere organisaties aan een praktische en risicogebaseerde richtlijn voor het borgen van de kwaliteit van maatwerksoftware. Deze richtlijn moet komend najaar leiden tot een nieuwe NEN-praktijkrichtlijn.

Het ontwikkelen van software is notoir lastig. De voorbeelden van mislukte softwareprojecten zijn legio. Toch zijn veel risico's, juist dankzij die mislukkingen, ook bekend. Bij softwareontwikkeling wordt een groot aantal risico's veroorzaakt doordat er een nieuw softwareproduct wordt gemaakt. En dat betekent per definitie dat er onwetendheid in het spel is.

Over (niet) weten

Phillip Armour betoogde al in 2000 dat softwareontwikkeling gezien moet worden als een proces van kennisverwerving en reductie van onwetendheid.¹ Softwareontwikkeling is vooral moeilijk, zo stelt hij, omdat we niet weten wat we niet weten over de software die nog ontwikkeld moet worden. Dit verklaart volgens Armour het '90%-klaarsyndroom'. Dat houdt in dat een programmeur met overtuiging verklaart voor 90% klaar te zijn, soms maandenlang. Armour noemt iets niet weten onwetendheid van de *eerste orde*. Het niet weten wat je niet weet is onwetendheid van de *tweede orde*. Het laatste type onwetendheid is de bron van veel problemen bij softwareontwikkeling.

Ontdekken en voorkomen van fouten

Er zijn de nodige methoden en technieken beschikbaar die zich richten op de onwetendheid van de eerste orde. De programmeur weet niet welke fouten er gemaakt zijn bij het programmeren, maar weet wel dat er fouten zijn gemaakt. Geautomatiseerde regressietesten brengen fouten in de ontwikkelde software aan het licht voordat de software wordt geleverd aan de gebruiker.

Hetzelfde geldt voor beveiligingsproblemen. Voor vrijwel alle moderne software worden bibliotheken met generieke codes gebruikt voor bijvoorbeeld het lezen en schrijven van databases, voor grafische userinterfaces en voor het koppelen met andere systemen. Het is niet bekend welke van de gebruikte bibliotheken beveiligingsproblemen bevatten, maar de programmeur weet wel dat er altijd beveiligingsproblemen zijn die zich vroeg of laat kunnen manifesteren. Security tools, die de broncode automatisch controleren op



veelvoorkomende beveiligingsproblemen, helpen potentiële beveiligingsproblemen te ontdekken vóórdat hackers er misbruik van kunnen maken.

Agile

De opkomst van zogenaamde agile-ontwikkelmethoden is gezien de risico's van onwetendheid logisch: het kortcyclisch incrementeel nieuwe versies van software opleveren is een manier om onwetendheid van de tweede orde zo snel mogelijk te verkleinen. Opdrachtgever en opdrachtnemer denken te weten welke functionaliteit gemaakt moet worden om het projectdoel te realiseren, maar pas wanneer de software in de praktijk getest of gebruikt kan worden, blijkt of de nieuwe software daadwerkelijk de functionaliteit bevat die de opdrachtgever bedoeld of gewild had.

ICTU past al bijna tien jaar agile-ontwikkelmethoden toe voor het ontwikkelen van maatwerksoftware voor haar opdrachtgevers. ICTU heeft deze ontwikkelmethoden aangevuld en uitgebreid om de risico's van maatwerksoftware-ontwikkeling zoveel mogelijk te verminderen. Met behulp van deze kwaliteitsaanpak heeft ICTU samen met andere overheden inmiddels enige tientallen projecten succesvol uitgevoerd. Om deze aanpak aan te vullen met de ervaringen en geleerde lessen van andere organisaties, en deze overdraagbaar te maken en breder uit te dragen, ontwikkelt ICTU samen met andere organisaties onder de paraplu van de NEN een zogeheten Nederlandse Praktijkrichtlijn (NPR 5326) voor Kwaliteitsborging van maatwerksoftwareontwikkeling en -onderhoud, nr. 5326.

Het doel van NPR 5326 is organisaties handvatten bieden om veelvoorkomende risico's van maatwerksoftwareontwikkeling en -onderhoud te mitigeren. De NPR 5326 biedt beheersmaatregelen waarvan bekend is dat ze effectief de risico's mitigeren. Denk aan meer technische maatregelen zoals de eerdergenoemde geautomatiseerde regressietesten, maar ook aan organisatorische maatregelen zoals het ondersteunen van maatwerksoftwareprojecten en/of -teams met gespecialiseerde diensten rond beveiliging en performance.

Over ICTU

ICTU is een onafhankelijke advies- en projectenorganisatie binnen de overheid. ICTU helpt overheden bij het verbeteren van hun dienstverlening met ICT, in dienst van het openbaar bestuur. Samen met opdrachtgevers realiseert ICTU kwalitatief hoogwaardige digitale dienstverlening zodat burgers en bedrijven de zaken die ze doen met de overheid veilig en makkelijk digitaal kunnen afhandelen. ICTU is in 2001 opgericht als overheidsstichting zonder winstdoel.

Risicovoorbeeld en beheersmaatregelen

Een voorbeeld van een risico is: te weinig aandacht voor het voorkomen en verhelpen van technische schuld waardoor de onderhoudbaarheid daalt. Als een opdrachtgever bij het ontwikkelen en onderhouden van maatwerksoftware meer prioriteit geeft aan het ontwikkelen van de functionaliteit dan aan het op niveau houden van de onderhoudbaarheid van software, kan er technische schuld ontstaan. De opdrachtnemer neemt of krijgt niet genoeg tijd voor het op orde houden van de onderhoudbaarheid. Hierdoor kan op den duur zelfs een vicieuze cirkel ontstaan van meer technische schuld, dalende onderhoudbaarheid, meer nadruk op functionaliteit (want het kost zoveel tijd om de verandering te maken) en vervolgens nog meer technische schuld en een nog slechtere onderhoudbaarheid.

Voor dit risico biedt de NPR 5326 meerdere beheersmaatregelen. Een daarvan is het inzichtelijk maken van technische schuld en planmatige oplossing. Technische schuld wordt inzichtelijk gemaakt en planmatig aangepakt. De aanwezigheid van technische schuld heeft een nadelige invloed op de kwaliteit van de eindproducten. Het ontstaan van technische schuld gedurende een project is echter onvermijdelijk in de praktijk. Technische schuld kan zelfs

een nuttig hulpmiddel zijn indien bewust toegepast: door bijvoorbeeld een stuk bestaande functionaliteit te kopiëren en aan te passen, is het soms mogelijk snel een nieuwe functie te realiseren. De technische schuld in de vorm van duplicatie tussen de originele en de gekopieerde broncode kan dan later worden opgelost. Het is daarnaast ook mogelijk dat een deel van de technische schuld bij aanvang van het project al bestond en mogelijk niet wordt opgelost.

In alle gevallen is het verstandig om te weten welke technische schuld er bestaat. Om te voorkomen dat technische schuld niet wordt opgelost en alleen maar toeneemt, is het zaak om het verminderen van technische schuld planmatig aan te pakken. Volg hiervoor de volgende stappen.

Softwareontwikkeling is vooral moeilijk omdat we niet weten wat we niet weten

1. Meet de kwaliteit van de broncode en documentatie.
2. Maak inzichtelijk welke versies van derdepartijcomponenten en raamwerken worden gebruikt in de software en in hoeverre deze versies achterlopen.
3. Houd een issue log bij van technische-schuldissues.
4. Plan het oplossen van technische-schuldissues.
5. Los technische-schuldissues op.

Bedoeling NPR 5326

De NPR 5326 is primair bedoeld voor organisaties die maatwerksoftware laten ontwikkelen en voor organisaties die maatwerksoftware ontwikkelen voor zichzelf of voor andere organisaties. De NPR 5326 laat de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zo veel mogelijk in het midden: de beheersmaatregelen zijn van toepassing als opdrachtgever en opdrachtnemer verschillende organisaties zijn, maar ook als beiden van dezelfde organisatie deel uitmaken. Een derde doelgroep zijn functionarissen die willen beoordelen in hoeverre opdrachtgevers en opdrachtnemers van maatwerksoftwareontwikkeling de risico's daarvan adequaat beheersen. Denk aan auditors of kwaliteits- en risicomangers.

Gebruik NPR 5326

De NPR 5326 kan op meerdere manieren gebruikt worden. Bij een aanbesteding van maatwerksoftwareontwikkeling zou een opdrachtgever potentiële opdrachtnemers kunnen uitnodigen aan te geven welke risico's voor de aanbesteding relevant zijn en hoe de opdrachtnemer denkt de risico's te zullen beheersen. Voor een opdrachtnemer kan het een middel zijn zich te onderscheiden van concurrenten door te laten zien voor welke risico's de opdrachtnemer al maatregelen heeft getroffen in haar standaard aanpak. De NPR 5326 kan ook als input dienen voor het inrichten en verbeteren van een softwareontwikkelorganisatie. Bij de NPR 5326 zal een assessmentinstrument worden geleverd dat de risico's relateert aan de beheersmaatregelen. Veel beheersmaatregelen helpen meerdere risico's te mitigeren. Voor andere risico's zijn meerdere beheersmaatregelen nodig. Door in het assessmentinstrument de risico's die

de organisatie of het project loopt te prioriteren, laat het instrument zien welke beheersmaatregelen het meest zullen bijdragen aan het beheersen van de geprioriteerde risico's. De NPR 5326 kan verder gebruikt worden als referentiekader voor het beoordelen van een softwareontwikkelorganisatie. Door te onderzoeken welke beheersmaatregelen een organisatie al heeft geïmplementeerd en welke niet, of niet volledig, kan een risicoprofiel worden bepaald. Ook hier kan

het assessmentinstrument hulp bieden: door de geïmplementeerde maatregelen in te vullen, laat het instrument zien welke risico's meer en welke minder goed beheerst worden. Uiteraard is dit geen exacte wetenschap: zowel de risico's als de beheersmaatregelen zijn in de NPR 5326 kwalitatief beschreven. Verwacht geen risicoscore tot op twee cijfers achter de komma.

Planning

Op het moment van schrijven is de werkgroep NPR 5326 bezig met het verwerken van het reviewcommentaar dat na de publieke consultatieronde begin januari 2019 is ontvangen. De planning is om voor de zomer een versie van de NPR 5326 aan de NEN op te leveren die inhoudelijk klaar is en dan redactioneel verwerkt wordt. En als alles goed gaat, volgt dan na de zomer de formele publicatie. <<

Noot

1. Armour, Phillip G., *Communications of the ACM*, vol. 43, nr. 10, oktober 2000.

Frank Niessink is sinds 2017 kwaliteitsmanager bij ICTU. Daarvoor was hij adviseur op het vlak van softwarekwaliteit en procesverbetering en deed hij promotieonderzoek aan de Vrije Universiteit naar het verbeteren van softwareonderhoud.

Meer informatie over de kwaliteitsaanpak van ICTU vindt u op ictu.nl/kwaliteitsaanpak.



De toegevoegde waarde van een IAF zonder kennis van online risico's is beperkt

Michael Blom RO

Group Manager Internal Audit & Risk – CED

Eens Oneens

“De verschuiving naar online diensten vindt in rap tempo plaats, waardoor organisaties gedwongen worden hier in toenemende mate onderdeel van te zijn. Als IAF is het van belang om deze ontwikkeling te kunnen doorgronden, evenals een adequate risico-inschatting te kunnen maken van de consequenties die hieraan verbonden zijn. Daarnaast heeft de verschuiving naar online vanzelfsprekend impact op de governance, risk management en controls binnen de organisatie. Als IAF is het wat mij betreft zaak dit op een juiste wijze te adresseren binnen de auditaanpak.”

Jason Leenrenveld CIA

Senior Internal Auditor – GVB

Eens Oneens

“Te stellen dat de toegevoegde waarde van een IAF zonder kennis van online risico's beperkt is, vind ik net iets te kort door de bocht. Wel is het zo dat een IAF haar kennis op dit vlak up-to-date moet houden. Traditionele software en data centers verliezen immers steeds meer terrein aan cloud-oplossingen, waardoor vroeg of laat ieder proces binnen een organisatie een online element bevat. Een IAF moet dan in staat zijn om ook op dit vlak verantwoordelijkheid te nemen om zo van toegevoegde waarde te blijven voor de organisatie.”

Rob Pauwels MRM

Manager Internal Audit – Gemeente Den Haag

Eens Oneens

“Ik hink hierbij echter wel op twee gedachten. Een IAF is meer dan alleen het beoordelen – van in dit geval – de risicobeheersing op de online wereld. Daarmee doen we de IAF tekort. Juist door de online wereld, de innovaties en het tempo waarin dit plaatsvindt, is actuele kennis onontbeerlijk om toegevoegde waarde te blijven leveren voor de organisatie. Is deze kennis er niet, of is deze niet actueel, dan kan de IAF inderdaad beperkte toegevoegde waarde leveren.”

Emile Jakobs RO

Senior Internal Auditor – a.s.r.

Eens Oneens

“In het huidige tijdperk waarin de aan online processen gerelateerde cyberrisico's een steeds belangrijkere rol spelen binnen organisaties, dient de IAF inzicht te hebben in dergelijke risico's. Dit betekent overigens niet het exact kunnen aangeven welke technische risico's gepaard gaan met online dienstverlening. Hiervoor zal de kennis van de IAF ongetwijfeld tekort schieten. De IAF zal te rade moeten gaan bij een (externe) expert die de technische risico's van online kan inschatten en beoordelen. De IAF dient overzicht te hebben van de gehele keten van de online dienstverlening waarbij kennis van meerdere disciplines nodig zal zijn.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

Peter Kruysifix:

“We snappen de uitdagingen van de klant”

In een nummer met het thema Online kan Wolters Kluwer, toonaangevend internationale aanbieder van online informatie, software, tools en diensten aan professionals, niet ontbreken. Vicepresident internal audit Peter Kruysifix over de transitie van print naar digitaal, risicomangement en interne audit.



Wat voor bedrijf is Wolters Kluwer?

“Wolters Kluwer heeft een historie van meer dan 180 jaar. Van oorsprong bestond het bedrijf uit vier families: Noordhoff, Kluwer, Samsom en Wolters. Het huidige Wolters Kluwer is ontstaan in 1987, na een fusie tussen Kluwer en Wolters-Samsom. Wolters Kluwer biedt informatieoplossingen, software en tools aan diverse professionals op de gebieden gezondheidszorg, juridisch, fiscaal, financieel (waaronder interne en externe auditors), onderwijs, en overheid. Wij onderscheiden ons door diepgaande kennis en het optimaal benutten van technologische ontwikkelingen (zoals machine learning en artificial intelligence) om onze producten verder te verbeteren. Onze organisatie kent vier divisies, te weten: Health, Legal & regulatory, Tax & accounting en Governance risk & compliance. Bij Wolters Kluwer werken circa 19.000 fte verspreid over meer dan 40 landen, zoals de Verenigde Staten, China, Europa en Australië. De Verenigde Staten is verantwoordelijk voor zo'n 60% van de omzet. We verkopen onze producten aan circa 180 landen en zijn dus sterk internationaal georiënteerd.”

Hoe ging de transitie van print naar online?

“Circa vijftien jaar geleden ging de omslag van print naar digitaal echt van start. Met de digitaliseringsslag waren we in staat steeds meer producten online aan te bieden. Momenteel wordt 90% van onze producten digitaal of als services aangeboden en slechts 10% van de producten betreft nog traditionele print. Het digitale aanbod beperkt zich overigens niet simpelweg tot het online aanbieden van gedigitaliseerde print. Dankzij de technologische ontwikkelingen is het mogelijk de producten steeds meer te ‘verrijken’. Zo kan binnen de software bij de aangeboden informatie de mogelijkheid worden gecreëerd om door te klikken voor een nadere toelichting of uitleg. We werken nog steeds aan het uitbreiden en verbeteren van onze digitale producten via geavanceerde technologie. We merken dat onze klanten steeds meer de noodzaak ervaren om het werk sneller te doen, meer te doen met minder en dat daarbij de ontwikkelingen snel gaan (nieuwe wet- en regelgeving, meer beschikbare informatie en snelle technologische veranderingen). Daar ligt voor ons de uitdaging: begrijpen waar onze klanten mee geconfronteerd worden en ze met nieuwe efficiënte en gebruiksvriendelijke diensten en producten zo goed mogelijk bedienen. Daarin willen wij ons onderscheiden van de concurrenten en dat is een hele uitdaging.”

Over...

Peter Krusifix is sinds een jaar CAE bij Wolters Kluwer. Daarvoor doorliep hij een internationale carrière en was hij onder meer group audit director international & IT bij Tesco en head of group risk management en regional head of audit bij British American Tobacco.

Wolters Kluwer heeft duidelijke waarden. Hoe belangrijk zijn deze voor de organisatie? En hoe zijn deze verweven met de dagelijkse operatie?

“De waarden die Wolters Kluwer hoog heeft zitten zijn: ‘focus on customer success’, ‘make it better’, ‘aim high and deliver’, en ‘win as a team’. Deze waarden zijn erg belangrijk voor ons en verweven met alles wat we doen. De klant staat centraal en alles is erop gericht om samen – door verschillende disciplines samen te laten werken – relevante toepassingen te ontwikkelen. Zo hebben we bijvoorbeeld de Global Innovation Awards waar teams zich voor kunnen inschrijven. Dit stimuleert innovatie door de hele onderneming heen. Om zeker te stellen dat we ook echt toegevoegde waarde voor en aan de klant leveren, hebben we ook de zogenaamde ‘code games’ ontwikkeld, waarmee we samen met klanten werken aan nieuwe oplossingen.

Om de waarden verder uit te dragen hebben we een Global Values Day. Dit is een jaarlijks event waar de waarden van Wolters Kluwer wereldwijd centraal staan. We onderscheiden ons doordat we veel expertise hebben op verschillende klantperspectieven en -sectoren. We snappen de uitdagingen van de klant en weten dit om te zetten in toegevoegde waarde voor hen.”

Wordt ook aan risicomanagement gedaan?

“Wolters Kluwer kent het traditionele three-lines-of-defense-model. Risicomanagement speelt daarbij een belangrijke rol en dit is belegd bij een aparte risicomanagementafdeling, die nauw samenwerkt met andere interne risicomanagementpartners. Risicomanagementprocessen worden door de hele organisatie gebruikt, waarbij de verantwoordelijkheid primair in de eerste lijn is belegd. De raad van bestuur heeft maandelijks overleg met de CEO's van de divisies om onder andere de ontwikkelingen ten aanzien van de risico's te bespreken. De risicomanagementafdeling levert daarvoor het raamwerk, maar zorgt er ook voor dat alle risico's samenkomen en worden gedeeld met de relevante actoren.

Via een zogenoemd corporate risk committee wordt inzicht gegeven in de grootste risico's van Wolters Kluwer. Het corporate risk committee wordt voorgezeten door de CFO. Overige deelnemers zijn de hoofden risicomanagement, interne audit en internal control. Daarnaast nemen de juridische, IT- en financiële afdelingen deel. Binnen dit committee kijken we (met een wat bredere blik) naar wat er speelt op gebied van risicomanagement binnen de divisies en buiten Wolters Kluwer. Uitkomsten van het corporate risk committee worden vervolgens weer gedeeld met de raad van bestuur en besproken met het audit committee en de raad van commissarissen.

Belangrijke risico's die bij ons spelen hebben betrekking op marktontwikkelingen, ontwikkelingen op het gebied van wet- en regelgeving, IT-beveiliging en technologische ontwikkelingen. De betrokkenheid van de interne audit afdeling bij het risicomanagementproces is cruciaal en

VOLLEDIG DATA-GEDREVEN AUDIT? ONTDEK INTELLIGENT BUSINESS CLOUD

- Reconstrueer de daadwerkelijke processen met feitelijke data
- Vind de oorzaak van tegenstrijdigheden en 'compliance issues' met enkele muisklikken
- Anticipeer op toekomstige bedreigingen en voorkom problemen
- Meet en kwantificeer de impact van uw audit-activiteiten

100%

Volledig transparante
bedrijfsprocessen

+37%

Hogere snelheid in
auditproces

+30%

Hogere efficiëntie in
auditproces



celonis

“Het grote voordeel van interne audit is dat je overal in de keuken kunt kijken”



een aanzienlijk deel van het auditplan bouwt verder op de binnen de organisatie geïdentificeerde risico's. Het risicoprofiel maakt tevens onderdeel uit van het jaarverslag.”

Hoe zit de interne afdeling eruit?

“De interne afdeling bestaat uit acht fte, waarbij vier fte in Nederland werken en vier fte in de Verenigde Staten. Wij hebben daarbij de luxe dat de medewerkers van de afdeling ruime ervaring binnen het bedrijf hebben opgedaan. Dit zorgt ervoor dat wij als een volwaardig gesprekspartner worden gezien. Hoewel we veel kennis in huis hebben, komt het ook voor dat we af en toe specifieke kennis extern inhuren (co-sourcing).

De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in kennis en kwalificaties, denk daarbij aan de CIA- en CISA-certificeringen en interne trainingen van Wolters Kluwer zelf. Tevens maken we gebruik van gastauditors uit de business om relevante kennis in te brengen en de samenwerking met de business te vergroten. Ik ben erg te spreken over het inzetten van medewerkers van de eigen organisatie bij audits. Het is belangrijk om als interne afdeling relevant te blijven. Dit kun je bewerkstelligen door dicht op de onderneming te zitten en door samen op te trekken. Dat is niet alleen een voorwaarde, het is ook leuk: het grote voordeel van interne audit is dat je overal in de keuken kunt kijken. Juist door ervoor te zorgen dat altijd de juiste expertise wordt ingeschakeld, kun je als afdeling toegevoegde waarde leveren. Ik zie dit als een belangrijke ontwikkeling om verder uit te bouwen voor de interne afdeling van Wolters Kluwer, maar wellicht ook breder voor andere afdelingen. Het werkt gewoon erg goed.”

Hoe is de auditfunctie gepositioneerd?

“De auditfunctie is gepositioneerd onder de CFO en we rapporteren aan het audit committee. Het audit committee komt vier keer per jaar samen. Belangrijke input voor ons werk is onze eigen risicoassessment. Zo bouwen we de auditplanning op. We voeren audits uit bij de verschillende entiteiten in diverse landen. We doen project- en programma audits, reviews na acquisities (Wolters Kluwer is door de jaren heen ook gegroeid door overnames en desinvesteringen) en thematische audits, waarbinnen we naar specifieke risico's door de divisies heen kijken (bijvoorbeeld specifieke aspecten van IT-security of van business continuity management). Ons repertoire verandert mee met de business en risico's. De audits bij de verschillende entiteiten zijn echte assuranceonderzoeken. We verrichten echter ook consultancywerkzaamheden. Dan moet je bijvoorbeeld denken aan het vooraf betrekken worden bij nieuwe productontwikkelingen. Verder zie ik voor ons ook de belangrijke taak om kennis breder binnen de organisatie te delen. Als wij bijvoorbeeld

iets leren van de business in de VS, kunnen we dit meenemen in ons auditbezoek aan een ander land. Zo verspreiden we als het ware best practices.

Wolters Kluwer is echt een technologiebedrijf geworden. Dat heeft voor de interne afdeling ook grote gevolgen gehad. Enerzijds het zelf gebruiken van technologie (waaronder TeamMate+, een eigen product, en analytics software), en anderzijds de nieuwe risico's die het inzetten van nieuwe technologie binnen de organisatie met zich meebrengt. In het auditteam zullen we meer en meer ervaring moeten opdoen met betrekking tot de nieuwe technologische toepassingen.”

Wat is voor uw afdeling relevant in de nabije toekomst?

“Het is cruciaal om relevant te blijven voor de organisatie. Daarvoor is het belangrijk dat je goed feeling houdt met de organisatie en de ontwikkelingen die deze doormaakt. Zeker hier, waar sprake is van een technologiebedrijf, verlopen deze ontwikkelingen razendsnel. Als je het audituniversum vergelijkt met tien jaar geleden, zie je dat dit echt is veranderd door de technologische ontwikkelingen. De discussies met stakeholders gaan ook anders dan enkele jaren geleden, er zijn nieuwe thema's en nieuwe issues. Je moet als interne audit aangehaakt blijven. De genoemde gastauditors en co-sourcing zijn goede manieren om dit voor elkaar te krijgen. Kennis en vaardigheden om audits te verrichten in een digitale omgeving zijn daarbij voor ons specifiek van belang. Dit betekent dat we ook altijd behoefte hebben aan talent. Dat moeten we binnenhalen, verder ontwikkelen en binnenhouden. Het vraagt veel van een auditor om met technologie te werken en om technologie te auditen. De technologische ontwikkelingen zullen ervoor zorgen dat het profiel van de interne auditor verder zal veranderen, maar het blijft uiteindelijk wel mensenwerk.” <<

Eenmaal, andermaal... verkocht!

Een gesprek met Geert van der Heijden, group controller bij Catawiki, over groei, uitdagingen en control binnen dit snelgroeiende techbedrijf.

Voor de lezers die Catawiki niet kennen: wat is het voor bedrijf?

“Catawiki is een online veilingplatform dat de afgelopen jaren een stormachtige ontwikkeling en groei heeft doorgemaakt en nog steeds hard groeit. Catawiki heeft zijn roots in Assen en is in 2008 opgericht door stripverzamelaar René Schoenmakers en programmeur Marco Jansen. Zij startten toen een online catalogus voor stripboeken. Dit groeide door tot een breder verzamelaarsplatform en uiteindelijk tot het online veilingplatform dat het nu is, en waar wekelijks 50.000 kavels worden geveild.

Catawiki richt zich op bijzondere en unieke objecten. We onderscheiden daarin vier hoofdgroepen. Allereerst de collectables, denk aan stripboeken, munten en postzegels, die nog steeds een stabiele basis vormen binnen Catawiki. Daarnaast arts & antiques, luxury goods zoals juwelen en wijnen, en als laatste mobility met ‘classic cars’. Objecten worden aangeboden in kavels waarop geboden kan worden gedurende een vaste periode, meestal zeven dagen. Voordat de objecten worden getoond, zijn deze beoordeeld op authenticiteit door een expert.

Over...

Geert van der Heijden is group controller bij Catawiki. Daarvoor werkte hij in Nederland en Brazilië voor PwC in de externe accountantpraktijk.

Via marketing zet Catawiki zich in om zoveel mogelijk potentiële bidders te interesseren, bijvoorbeeld via Facebook, Google en nieuwsbrieven. Meer geïnteresseerde kopers komen immers de prijsvorming ten goede. Catawiki verdient aan de veilingen doordat het van zowel de verkopende partij als de kopende partij een commissie ontvangt. De verkoper betaalt 12,5% en de koper 9%. Catawiki heeft ongeveer vijfhonderd mensen in dienst, verdeeld over Assen – waar nog steeds het statutaire hoofdkantoor is gevestigd –, Amsterdam en diverse Europese landen.”

Wat is het verschil met Marktplaats en andere veilinghuizen?

“Marktplaats en eBay zijn wezenlijk anders en laten zich meer met een virtuele markt vergelijken. In principe kan hier alles verkocht en gekocht worden terwijl Catawiki zich specifiek richt op het veilen van unieke objecten. Wat dat betreft lijkt Catawiki meer op Sotheby’s of Christy’s, al richten deze bedrijven zich op het topsegment en vindt de verkoop daar vaak plaats in een fysiek veilinghuis. Het is overigens niet makkelijk voor Catawiki om te concurreren met grote onlinespecialisten zoals Chrono24, een onlineplatform voor horloges. Catawiki doet dit door keuzen te maken en zich duidelijk te positioneren. In het geval van horloges richten we ons bijvoorbeeld alleen op horloges van gerenommeerde merken.”

Hoe bewaakt Catawiki de kwaliteit van aangeboden objecten?

“Binnen Catawiki hebben we kwaliteitsrichtlijnen waar een object aan moet voldoen. Dat begint met foto’s en een beschrijving, aangeleverd door de verkopende partij. Deze



worden voorgelegd aan experts die de objecten beoordelen. Binnen Catawiki werken zo'n 150 tot 200 experts, vaak mensen die van een hobby hun beroep hebben gemaakt. Zij zijn deskundig op een specifiek gebied, bijvoorbeeld Franse postzegels. Zij kijken naar de door de verkoper aangeleverde beschrijving en foto's van het te veilen kavel, beoordelen de echtheid en maken ook een inschatting van de prijs en verkoopbaarheid. Ook willen we voorkomen dat er goederen worden aangeboden die verboden zijn. Denk aan ivoor, maar ook aan bepaalde militaire memorabilia. Hier kijkt de expert ook naar en indien nodig zal deze met de juridische afdeling afstemmen of we het object accepteren. Geeft de expert groen licht, dan wordt de beschrijving vertaald in doorgaans zes á zeven talen en wordt de kavel online aangeboden. Het cureren van de kavels door experts is erg belangrijk voor Catawiki om als een betrouwbare partij, wij zeggen 'trusted platform', te worden beschouwd."

Catawiki als trusted platform. Wat bedoelt u daarmee?

"Naast het garanderen van de kwaliteit door de experts zit het zijn van een trusted platform ook nog in een ander aspect. Als de veiling is gesloten moet de koper betalen, de koper zal echter alleen willen betalen als de goederen aan de verwachtingen voldoen. Om dit proces te faciliteren, werken we met een externe payment service provider. Het bedrag van de koper wordt tijdelijk gestald op een zogenaamde 'derdengeldrekening'. Zodra dit het geval is, krijgt de verkoper een seintje om de goederen aan de koper te leveren. Catawiki bemoeit zich overigens niet met de levering zelf. Na de levering heeft de koper nog drie dagen de tijd om te beoordelen of het object voldoet aan de foto's en de omschrijving. Als er vragen of klachten zijn, kunnen zowel de koper als de verkoper terecht bij de customer supportafdeling van Catawiki. Ontvangt deze afdeling geen klachten, dan wordt het uitbetalingsproces aan de verkoper in gang gezet. Deze manier van financiële afwikkeling geeft aan betrokken partijen zekerheid dat je niet betaalt voor iets

wat niet aan je verwachtingen voldoet. Omgekeerd weet de verkoper dat hij de goederen niet kan kwijtraken zonder betaling. Deze zekerheid, samen met het screenen van de kavels en de customer support, is essentieel voor Catawiki om als trusted platform ervaren te worden. Dit is namelijk een van de belangrijkste redenen voor kopers en verkopers om van Catawiki gebruik te maken en essentieel voor ons businessmodel."

Komt het vaak voor dat de koop niet gesloten wordt?

"Dit komt regelmatig voor en past ook wel in het patroon van het makkelijk retourneren van internetaankopen. In de meeste gevallen voldoet de koper niet aan zijn betalingsverplichtingen. Dit is zeer vervelend voor de verkoper, want die ziet na zeven dagen veiling de verkoop uiteindelijk niet doorgaan. Catawiki werkt momenteel hard aan meerdere initiatieven om wanbetaling tegen te gaan. Denk bijvoorbeeld aan vergemakkelijking en versnelling van het betaalproces, maar ook aan een beter optreden tegen wanbetalers om door middel van het gebruik van intelligente software dreigende wanbetalers op te sporen. Vanzelfsprekend krijgt de verkoper de kans om het object opnieuw aan te bieden, maar deze zal daardoor langer op zijn geld moeten wachten."

Hebben jullie ook te maken met fraude of witwassen?

"De manier van betalen (alleen giraal) neemt al veel risico's weg. Onze externe payment service provider heeft daarnaast de plicht om de identiteit van betrokken verkopende partijen vast te stellen. Als kavels voor veel grotere bedragen worden verkocht dan op voorhand is ingeschat door onze expert en machine learning, kan dat voor ons een reden zijn om dit verder te onderzoeken. We gebruiken data-analyse om dit

De jeugd heeft de toekomst!

Kies voor het unieke
traineeship van AuditPeople

werving
interim
kennis



AUDIT PEOPLE | ARC PEOPLE
Emmastraat 54, 1213 AL Hilversum
Telefoon: 085-2733025 E-mail: info@auditpeople.nl

www.auditpeople.nl   



PwC Internal Audit. Expect More.

Internal Audit Services
Jason Tan
Telefoon: +31 (0)6 2071 0934
jason.a.tan@pwc.com

Organisaties ontwikkelen digitale initiatieven in een rap tempo als gevolg van de veranderende consumentenbehoeften. Internal Audit dient deze bewegingen bij te benen om relevant te blijven voor haar stakeholders. Hiervoor is een 'digital fit' Internal Auditfunctie nodig, die beschikt over de juiste digital competenties en een aangepaste werkwijze om haar stakeholders te blijven faciliteren bij het reageren op de risico's bij deze digitale transformatie. Uit onderzoek van PwC in 2019 blijkt dat Internal Auditfuncties die meer digital fit zijn, effectiever zijn in het helpen van stakeholders om slimmer om te gaan met de veranderende risico's binnen digitale transformaties.

Wij denken graag met u mee op welke manier de Internal Auditfunctie binnen uw organisatie meer digital fit kan worden en daardoor waarde kan blijven toevoegen.



“Catawiki verdient aan de veilingen doordat het van zowel de verkopende partij als de kopende partij een commissie ontvangt”

soort verdachte transacties te kunnen detecteren, maar de experts houden daarnaast natuurlijk zelf hun veilingen in de gaten. Het komt weleens voor dat we een kavel veiligheids-halve uit de veiling halen, omdat de reputatie van Catawiki als trusted platform zwaarder weegt dan het faciliteren van een mogelijk dubieuze transactie.

Daarnaast bestaat het risico, ook al zou ik dit geen fraude noemen, dat kopers en verkopers buiten ons platform om tot de daadwerkelijke transactie komen. Omdat we met veel (semi)professionele partijen werken en deze partijen vaak bij Catawiki terugkomen voor vervolgttransacties, weegt voor hen het risico om van ons platform verbannen te worden waarschijnlijk zwaarder dan het voordeel van het ontwijken van commissie. We zien dit dan ook niet als een groot risico.”

Hoe gaan jullie om met cyberrisico's?

“Als techbedrijf moeten we hier natuurlijk rekening mee houden. Hoe groter we worden, hoe meer dit een risico wordt. Als het gaat om het ontvreemden van betalingsgegevens van kopers en verkopers die actief zijn op Catawiki, is het belangrijk om te weten dat we geen betaalgegevens vastleggen want dat doet onze externe payment service provider. Zij overleggen jaarlijks een assurancerapport over de dienstverlening die ze voor ons uitvoeren. Uiteraard nemen we de beveiliging wel serieus, we laten bijvoorbeeld externe bedrijven penetratietesten uitvoeren en werken met two-step verification indien gebruikers van een onbekend device of van een onbekende locatie inloggen. Het risico van datalekken en compliance met de AVG in het algemeen, zijn ook relevante thema's voor ons. We hebben binnen ons legal team een functionaris gegevensbescherming die zich hiermee bezighoudt. Binnen Catawiki zul je de three lines of defense overigens niet terug vinden. Hiervoor zijn we te klein. We kennen dus geen specifieke riskfunctie of internal auditfunctie en die zie ik op korte termijn ook niet geïntroduceerd worden binnen Catawiki.”



Ontwikkelingen gaan snel bij Catawiki. Wat is de impact daarvan op control?

“Het gaat zeker snel. Een mooi voorbeeld is hoe onze interne organisatie in korte tijd is gekanteld. Zo waren we tot voor kort georganiseerd per land, maar zijn we recentelijk toch overgestapt naar een productfocus over de landen heen. Een dergelijk besluit wordt snel genomen en heeft impact op alles wat we doen. Van de vormgeving van onze site tot en met de administratie. Bij meer volwassen bedrijven zou een dergelijk besluit moeten worden voorgelegd aan allerlei interne organen en commissies, en duurt de besluitvorming een stuk langer. Hier gaat dit veel sneller en zie je dat zo'n verandering binnen enkele maanden wordt doorgevoerd. Dan zie je nog echt de startupmentaliteit. Ook al zijn we deze fase ondertussen wel voorbij. Wat ons helpt om snel te veranderen en snel te groeien is zoveel mogelijk te automatiseren. Schaalbaarheid is hierbij het toverwoord. Voor mijn afdeling geldt dat meer volume niet direct moet leiden tot veel extra handmatig werk in bijvoorbeeld de btw-afdracht of het samenstellen van financiële rapportages. Binnen control moeten we net zo snel kunnen meebewegen met de veranderingen als de rest van de organisatie, omdat we anders die groei niet kunnen faciliteren. Ik denk dat als Catawiki qua volume verdubbelt, mijn afdeling dankzij de verregeande automatisering het met ongeveer dezelfde bezetting kan bolwerken.“ <<

Hoe houd je een hypergroeïend online reisplatform in control?

De website Bookings.nl, opgezet in 1996 door een Nederlandse student, groeide uit tot een megabedrijf en is wereldleider in online reserveringen van accommodaties. Reden genoeg om deze online omgeving te verkennen. Een interview met Marco Rozenberg, hoofd Global Internal Audit.

Over...

Marco Rozenberg begon in 1997 bij het huidige PricewaterhouseCoopers. Daarna werkte hij bij Heineken International waar hij verantwoordelijk was voor de Global IT auditfunctie en de laatste jaren voor de auditactiviteiten in Europa. Sinds oktober 2016 is hij chief audit executive bij Booking Holdings.

Hoe bent u bij Booking.com terecht gekomen?

“Na negen jaar voor Heineken International te hebben gewerkt, was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging. Via een headhunter kwam deze gelegenheid voorbij, Booking Holdings was toentertijd al een tijd op zoek naar een nieuw hoofd internal audit. De fit met de cultuur van het bedrijf was erg belangrijk. Mijn voorganger zat op het hoofdkantoor in Amerika. Aangezien Booking.com nu zo'n groot onderdeel van het bedrijf is en alle productontwikkelingen plaatsvinden in Amsterdam, vond men het een goed idee de rol naar Amsterdam te verplaatsen.”

Hoe ziet uw huidige team eruit?

“Wij zijn de auditafdeling van Booking Holdings, met een sterke focus op Booking.com. Booking.com is verantwoordelijk voor een groot deel van de omzet en winst van de totale groep, heeft zo'n 17.000 mensen in dienst en heeft kantoren in 200+ landen. Inmiddels hebben wij als auditafdeling 21 internal auditors waarvan 16 in Nederland en 5 in Amerika. In 2019 zullen we verder groeien naar 25. We hebben een internationale en jonge club, met een gemiddelde leeftijd van rond de 30. De teamleden hebben bijna allemaal een big-fourachtergrond. De helft van mijn mensen zijn IT-auditors en de andere helft kun je zien als operational auditors.”

'Hypergrowth'?

“De afgelopen jaren hebben we een enorme groei gezien in personeel. Honderden nieuwe medewerkers die elke maand starten. We hebben jarenlang een transactie- en omzetgroei gekend van meer dan 30%. Dat is wat je noemt 'hypergrowth', wat leidt tot bijzondere uitdagingen. Afdelingen schieten uit de grond en veranderen continu, veranderende waarden en druk op de bestaande cultuur, expansie in diverse landen, veel nieuwe partners, nieuwe producten en features die razendsnel worden geïntroduceerd. Daarnaast hebben we te maken met veranderende regelgeving, bijvoor-

beeld op het gebied van privacy, en een toename in aandacht van autoriteiten, bijvoorbeeld op het gebied van belastingen en mededinging. Of we alle risico's die met deze groei samenhangen afdoende mitigeren is een vraag die regelmatig door onze stakeholders, inclusief de chair van het audit committee (AC) wordt gesteld.”

Wat is de invloed daarvan op de organisatie?

“De huidige situatie betekent dat veel zaken formeler worden. Tot 2016 was ons business- en verdienmodel nog relatief simpel. We traden op als ‘broker’ tussen bezoeker en accommodatie en rekenden daarvoor een commissie. Inmiddels breiden we onze services uit waarbij ook de geldstromen steeds meer via ons lopen en niet langer alleen tussen bezoeker en hotel. Ook worden we actiever in ‘pricing’ en in het verstrekken van incentives. Daarnaast concurreren we tegenwoordig stevig met AirBnB en hebben we te maken met allerlei wetgeving en ethische vragen gelinkt aan deze kant van onze business (bijvoorbeeld de grote aantallen toeristen in de Amsterdamse Jordaan en de veiligheid van de gasten en de hosts). Als bedrijf hebben we een maatschappelijke rol te vervullen ten aanzien van dit soort onderwerpen. Dit uit zich ook steeds duidelijker in onze company values, een daarvan is ‘the right results – the right way’. We moeten ons continu afvragen of de bedrijfsvoering nog strookt met de waarden van alle stakeholders en niet enkel met die van de shareholders.”

Wat is de impact van SOx op de afdeling?

“Vanwege de notering aan de NASDAQ vallen we onder het toezicht van de SEC en is ook de SOx-regelgeving op ons van toepassing. SOx-testing is dan ook een belangrijk onderdeel, dat bijna de helft van onze tijd in beslag neemt. In een Amerikaanse setting is dit heel logisch, maar in een Europese context wordt SOx-testing toch meer gezien als een eerste of tweede line-of-defense-activiteit. We willen het ownership inzake ‘internal controls over financial reporting’ verstevigen binnen de eerste line of defense door middel van tooling en self-assessments. We zijn ervan overtuigd dat dit op lange termijn de beste oplossing is. Bijkomend effect is dat wij

Booking.com

Booking.com is wereldleider in online reserveringen van accommodaties. Via de website worden op drukke dagen zo'n 1,5 miljoen overnachtingen gereserveerd. Het bedrijf is sinds 2005 onderdeel van Booking Holdings, genoteerd aan de NASDAQ (BKNG) met een hoofdkantoor in Connecticut, Amerika. Naast Booking.com heeft deze holding vijf andere bedrijven met een focus op online travel services.



hierdoor meer tijd beschikbaar krijgen om ons te focussen op operational audits inzake andere risicogebieden. Echter, onze audit committee chairman is er helder over dat de betrouwbaarheid van onze financiële rapportages absolute prioriteit blijft.”

Hoe kun je audits plannen in zo'n snel veranderende omgeving?

“Bij Booking.com vinden ook nu nog dagelijks veranderingen plaats. Als we een audit zes maanden van te voren voorbereiden is de kans groot dat de audit niet langer relevant is tegen de tijd dat het fieldwork zou starten. Wij definiëren de exacte scope daarom zo laat mogelijk, en indien nodig passen we dit verder aan tijdens de uitvoering van de audit.

Ons audit jaarplan beschrijft een ambitie en bevat een aantal 'placeholders', zoals een audit op 'payment initiatives'. Gedurende het jaar vullen we deze placeholders in met concrete audits. De kans is groot dat we ons plan niet exact uitvoeren, omdat we worden ingehaald door de continue ontwikkelingen die door ons belangrijker worden ingeschat dan het

Wat zijn jullie grootste risico's?

“Gezien onze business zien we een aantal kernrisico's: cyber security, privacy en IT-continuity. Als de website eruit ligt kost dat miljoenen. Met name op cyber en privacy voeren we elk jaar werkzaamheden uit in elk bedrijf in de holding. Met betrekking tot cyber security hebben we een 'integrated assurance approach' gedefinieerd met onze securitystrategist op de holding en de chief information security officers van onze bedrijven. We doen veel met externe 'vendors'. Onze rol als internal afdeling ligt dan meer op onafhankelijke scoping en het beoordelen of de resultaten helder en transparant worden gerapporteerd aan het management. Richting de board of directors hebben we een leidende rol in deze rapportage. Gezien de relatief bescheiden omvang van de afdeling kunnen we het ons niet veroorloven om meerdere cyberexperts aan te trekken. Ook het carrièreperspectief voor dergelijke experts is een uitdaging. Mede hierom hebben we een geïntegreerde aanpak opgezet.”



“We hebben jarenlang een transactie- en omzetgroei gekend meer dan 30%. Dat is wat je noemt 'hypergrowth'”

originele plan. Gedurende het jaar houden we actief onze 'backlog' aan 'risk areas' bij, die we ook van een prioriteit voorzien. Deze lijst is leidend bij het eventueel aanpassen van ons plan voor het volgende kwartaal.

Als het gaat om rapporteren heb ik een sterke voorkeur voor transparantie, waarbij een auditee letterlijk mee kan lezen met een rapport in wording. Issues worden dan tijdens de audit zichtbaar en het management kan hier ook gedurende de looptijd van de audit op reageren. Zo voorkomen we lange discussies na afloop van de audit. Daarnaast werken we graag zo nauw mogelijk samen met de auditee in het definiëren van de nodige verbeteracties. Hierbij speelt ook de risk & controlfunctie een belangrijke rol in het ondersteunen van management.”

Hoe lopen de rapportagelijnen van de CAE?

“Ik rapporteer aan het audit committee, met een administratieve lijn naar de CFO van de holding. Beide lijnen lopen dus naar Amerika, terwijl ik vanuit Amsterdam werk. Dit heeft zowel voor- als nadelen. Verder wordt ons team in Amsterdam door het management van Booking.com als volwaardig onderdeel van het bedrijf gezien. In dat opzicht spelen we dus meerdere rollen en is het belangrijk de balans goed in de gaten te houden.”

Is de afdeling groot genoeg om alle relevante audits uit te voeren?

“Ik krijg deze vraag ook vanuit het audit committee. Ben ik voldoende bemand om alle relevante werkzaamheden uit te voeren? Dat is een hele lastige vraag om te beantwoorden. Een bevestiging zou betekenen dat ik alle risico's zou overzien en hier voldoende werk op kan doen. Een ontkenning leidt tot een probleem voor het audit committee en de vraag hoeveel meer resources er dan nodig zijn. Uiteindelijk gaat het erom dat we voldoende investeren in onze control environment en dus in alle lines of defense. Ik geloof niet in een grote internal auditfunctie ter compensatie van gebrek aan risk ownership van management of een gebrekkige ondersteuning door de risk & controlfunctie.

Wij hebben met de voorzitter van het audit committee afgesproken een external assessment uit te voeren. De centrale vraag hierbij is of de internal auditfunctie in zijn huidige vorm 'fit for purpose' is, gegeven het bedrijf dat we nu zijn. Daar pakken we dan direct een stuk quality assessment in mee. In 2020 willen we vervolgens de IIA-assessment op kwaliteit laten uitvoeren.” <<



‘It’s the Amygdala, stupid’

De auditor gaat ervan uit dat hij zich in zijn werk laat leiden door objectiviteit en rationaliteit – een illusie. Als de auditor stressgerelateerde klachten heeft ontwikkeld volgt hij, op advies van de bedrijfsarts, een cursus mindfulness. Daar leert hij om zich zonder oordeel in het hier-en-nu te bewegen – een illusie. Bij de eigen overtuiging dat men als hoogopgeleide professional in staat is objectief en rationeel te handelen, en dat men bij burn-outklachten baat heeft van oordeelsvrij in het nu te leren leven, heeft men buiten de waard gerekend.

Een blik in het volwassen menselijke brein leert ons waarom. Diep in het midden van ons brein vinden we wat wel het limbisch systeem wordt genoemd. Het bestaat, onder meer, uit een amandelvormige structuur, de amygdala. Vlak in de buurt daarvan vinden we nog een aantal andere clusters, met name de hypothalamus (weegt slechts vier gram) en de hippocampus. Wanneer er prikkels uit de buitenwereld bij ons binnenkomen, bijvoorbeeld via de ogen of de oren, worden deze onmiddellijk gedetecteerd en gecodeerd door het limbisch systeem.

Evolutionair gezien hangt ons leven van dit proces af. Het stelt ons bijvoorbeeld in staat om bij acuut gevaar in een fractie van een seconde te handelen, bijvoorbeeld te vluchten, aan te vallen, of in shock te bevriezen. Hier komt geen vrije wil, geen nadenken en

geen objectief beslissen aan te pas. Dit proces wordt tweevoudig aangestuurd, hormonaal en neuronaal, buiten elk bewustzijn om. Alle inkomende informatie uit de buitenwereld, van welk soort dan ook, wordt door dit systeem bliksemsnel emotioneel gecodeerd, dat wil zeggen dat deze informatie wordt gedrenkt in een cocktail van herinneringen, vroegere ervaringen, angsten, pijn, trauma, et cetera.

Na dit complexe proces worden delen van deze inmiddels sterk gekleurde en gecodeerde informatie pas doorgestuurd naar het meest ontwikkelde deel van ons zenuwstelsel, de prefrontale cortex, populair gezegd: ons verstand. Hier wordt deze informatie cognitief getransformeerd zodat er betekenisvolle gehelen kunnen ontstaan die bijvoorbeeld beslissingen mogelijk maken. Het lijkt erop dat hier ook onze instinctieve impulsen cognitief worden geëvalueerd, gecontroleerd en gesocialiseerd.

Qua rationele objectiviteit moeten we het afleggen tegen de op big data gebaseerde artificiële intelligentie algoritmes; die ‘hebben geen last’ van een limbisch systeem. En wat mindfulness betreft? Het is onmogelijk om gedurende langer dan enkele seconden oordeelsvrij in het nu te vertoeven. Onze perceptie van de buitenwereld is, zoals gezegd, noodzakelijkerwijs opgeladen met oordelen op grond van onze ervaringen, met heden, verleden en met toekomst.

Een slecht bericht dus? Het is maar hoe men ernaar kijkt. Het limbisch systeem zorgt in potentie voor een heel geschakeerd en zeer individueel binnenleven. Dit kan een verrijking zijn. De auditor, zich bewust van de processen die zich in zijn brein afspelen, houdt daar rekening mee. Hij heeft geleerd om hier, vanuit zijn introspectie, kritisch bij stil te staan. Daartoe in staat gesteld door de prefrontale cortex kan hij zijn werkzaamheden verrichten, in het volle besef van zijn uiterst individuele, persoonlijke inbreng.

Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog en werkt als trainer/coach voor grote corporaties. Hij doceert Personal Skills aan de Amsterdam Business School (EMIA).

Internationale lancering Internal Audit Ambition Model

In een wereld waarin de ontwikkelingen elkaar snel opvolgen bestaat een groeiende behoefte aan interne auditfuncties (IAF's) die toegevoegde waarde leveren aan hun organisaties.

Stakeholders verwachten steeds meer van hun IAF's, passend bij de toepassing van good-governanceprincipes en verdere professionalisering van het vakgebied. Het is daarom van cruciaal belang het professionaliteitsniveau van de IAF inzichtelijk te maken en een ambitieniveau voor ontwikkeling te bepalen. Dit begint bij de IAF zelf. Om aan deze behoeften te voldoen, heeft een taskforce van interne auditors het Internal Audit Ambition Model (IA AM, of, kort gezegd: Ambition Model) ontwikkeld.

Introductie

Het Ambition Model werd in juni 2016 tijdens het IIA Congres in Nederland geïntroduceerd als een hulpmiddel voor zelf-evaluatie. Gebruikers waren enthousiast en gaven nuttige feedback voor verdere verbetering. In 2017 ontwikkelde het Ambition Model zich tot een communicatie- en benchmarkinginstrument. Het model ondersteunt IAF's bij het 'up-to-standard' komen met de IPPF-standaarden en het bepalen van hun ambitieniveau om verder te professionaliseren. Inmiddels hebben auditors uit twintig verschillende landen verzocht om het model. Een onverwacht succes! Met de internationale lancering van het Ambition Model op het Europese IIA Congres (ECIIA) in Madrid op 4 oktober

2018 is een nieuwe mijlpaal bereikt. We hebben onze ervaringen gedeeld met de aanwezige leden van IIA Global, waaruit diverse nieuwe initiatieven zijn ontstaan. Het Ambition Model is initieel gemaakt voor de beroepsvereniging in Nederland, maar door de Engelse voertaal bleek het makkelijk toepasbaar op internationaal niveau. Verschillende IAF's gebruiken het model als een strategie- en teambuildingactiviteit. Door de huidige status van hun IAF te bekijken en samen de scoping en ambities te bespreken, ervaren deze teams een meer gedeelde visie op de toekomst van hun IAF. Diverse CAE's hebben de uitkomsten van het Ambition Model inmiddels ook met hun auditcommissie besproken.

Gebruik Ambition Model

Het Ambition Model kent vijf niveaus om het huidige en het ambitieniveau van een IAF te bepalen. Het bevat concrete good practices die de CAE richting en inspiratie geven wanneer hij streeft naar een niveau dat de IPPF-standaarden overstijgt. Het model ondersteunt de CAE bij het formuleren van strategische doelstellingen, het evalueren van het huidige niveau van de IAF en het definiëren van een ontwikkelplan om de gestelde doelen te bereiken. Verder kan de rapportage van het Ambition Model in de vorm van

een 'spiderweb dashboard' helpen in de dialoog met de auditcommissie of de raad van commissarissen.

Drie doelstellingen

We streven de volgende drie doelstellingen na:

- Voor CAE's: durf ambities te uiten en controleer of u voldoet aan de IPPF-standaarden. Het Ambition Model ondersteunt het opzetten van een duidelijk ontwikkelplan om uw ambities te realiseren. Daarbij is het een toegankelijke tool om uw ambitie en prestaties te vergelijken met uw peers.
- Voor bestuursleden: het Ambition Model ondersteunt uw dialoog met de CAE op een duidelijke en eenvoudige manier door voor u de relevante thema's en onderwerpen op een gestructureerde manier aan te bieden.
- Voor beroepsorganisaties: gebruik het Ambition Model als een benchmarkinstrument om inzicht te krijgen in de huidige status en ambitieniveaus van IAF's. Stimuleer het delen van good practices door middel van CAE-forumbijeenkomsten, round tables en publicaties. Stel een coaching- of mentorprogramma op voor CAE's, startend en/of nieuw, in hun rol om zo snel mogelijk aan de IPPF te kunnen voldoen.

Ons doel is om de praktijk van het beroep van internal auditor substantieel te verbeteren en collega's over de hele wereld uit te dagen om door te gaan op hun weg naar verdere professionalisering.

Opbouw Ambition Model in het kort

Het Ambition Model bestaat uit de volgende drie bouwstenen die hierna worden toegelicht:

1. *Thema's*: er worden zes thema's geïdentificeerd voor een IA-activiteit. Deze vormen de basis voor de rapportage in de vorm van het spiderweb dashboard.
2. *Subthema's en onderwerpen*: om de specifieke aspecten die voor de IAF van belang zijn verder te ontwikkelen naar een volgend ambitieniveau zijn de zes thema's verdeeld in 11 subthema's en 38 onderwerpen.
3. *Essentiële activiteiten*: dit zijn alle in het Ambition Model gedefinieerde activiteiten per subthema die in de vorm van een vragenlijst moeten worden ingevuld.

De zelfevaluatie en geformuleerde ambitie illustreren de niveaus en stadia waarnaar een IAF kan ontwikkelen als het zijn processen en werkwijze definieert, implementeert en verder verbetert. De uitkomst van de vragenlijst van het IA AM resulteert in een spiderweb dashboard dat communicatie op hoog niveau met de raad van bestuur, de auditcommissie en andere stakeholders mogelijk maakt. In het spiderweb geeft de blauwe lijn het bereikte niveau weer. De oranje



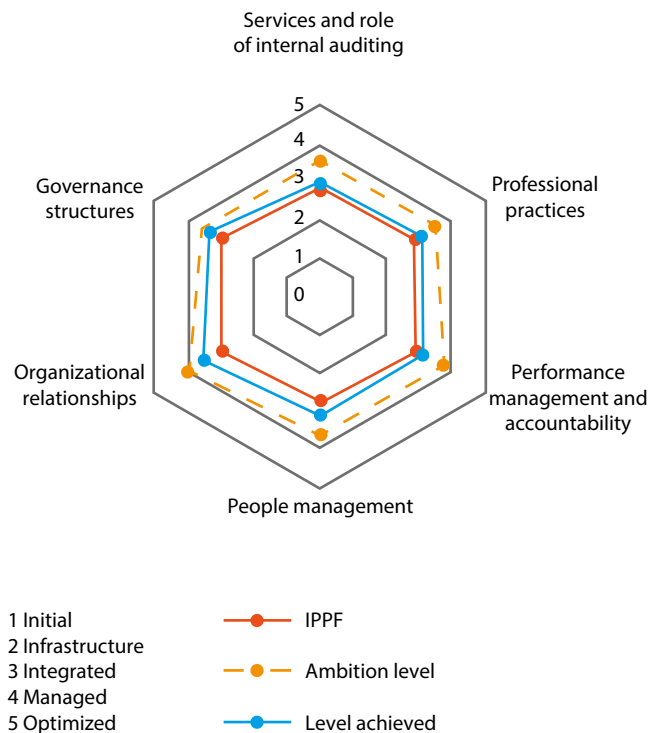
stippelijns is het gewenste ambitieniveau dat wordt bepaald door de CAE, in overleg met de raad van bestuur. Op basis van onze ervaring zou niveau drie een indicatie moeten geven over de naleving van de IPPF-standaarden, maar natuurlijk moet een definitieve beoordeling, of een IAF voldoet aan de IPPF, worden bepaald via een externe kwaliteitsbeoordeling door een daarvoor geaccrediteerde organisatie.

Eerste inzicht

Figuur 1 geeft de resultaten van de benchmark 2017 weer en daarmee een eerste inzicht in de status en het ambitieniveau van de IAF's in Nederland. Gezien het relatief kleine aantal deelnemers aan de benchmark was het nog te vroeg om hier conclusies uit te trekken die representatief waren voor de hele beroepsgroep van internal auditors in Nederland. Tijdens de bespreking van de resultaten in het CAE-forum werd dit eerste inzicht echter wel door de deelnemers herkend.

Medio 2019 introduceren we een nieuwe tool waarin het Ambition Model kan worden ingevuld. Bij voldoende deelnemers wordt een realtime benchmark van peers in de tool weergegeven. De taskforce zal op basis van de ingevulde scores eind 2019 een nieuw landelijk benchmarkrapport uitbrengen. Hierbij roepen we leden dus op om de nieuwe tool te gaan hanteren en uiteraard volledig geanonimiseerd de scores ter beschikking te stellen aan de taskforce voor een mooie wrap up van Internal Audit Nederland 2019. Bij voldoende Europese deelnemers willen we ook een beeld verstrekken van de scores van Europese IAF's. Inmiddels hebben we namelijk het Ambition Model (naast de lancering in Madrid tijdens het ECIIA) in Brussel op het IIA Congres België gepresenteerd en staan we ook in 2019 op de podia bij het congres van IIA Zweden en IIA Finland. De publicatie van het Ambition Model wordt door de lokale IIA-organisaties vertaald in het Duits, Spaans en het Zweeds. In juli 2019 verzorgen we bovendien een uitgebreide

Het is van cruciaal belang het professionaliteitsniveau van de IAF inzichtelijk te maken en een ambitieniveau voor ontwikkeling te bepalen



Figuur 1. Spiderweb dashboard Benchmark 2017

pre-conference workshop in Anaheim, Californië USA met de ambitie dat IIA Global onze tool en gedachtegoed breed zal omarmen voor het strategische programma 'Conformance with the standards'.

Klaar voor de start?

Bent u benieuwd naar het bereikte niveau van uw IAF en ben klaar om uw ambitieniveau te bepalen met behulp van het Ambition Model? Het model en de bijbehorende tool stellen we gratis ter beschikking. Het is mede dankzij de feedback van onze leden dat wij het model blijven ontwikkelen, dus deel uw ervaringen met ons zodat we kunnen werken aan een continue verbetering van het IA AM. Stuur een e-mail naar ambition@iia.nl en u ontvangt een exemplaar van de publicatie en de huidige versie het model. Voor meer informatie over het Internal Audit Ambition Model, ga naar de website van IIA Nederland: www.iia.nl/vaktechniek/ambition-model.

Laten we als internal auditors een volgende stap zetten in een brede en professionele dialoog tussen auditors door ervaringen, inzichten en good practices met elkaar te delen: be a gamechanger! <<

Els Heesakkers is senior auditor Vaktechniek bij de Interne Auditdienst van CZ. Ze is lid van de taskforce voor de ontwikkeling van het IA AM en daarnaast lid van de commissie Benchmarking van het IIA. els.heesakkers@cz.nl

Maureen Vermeij is directeur Interne Auditdienst van CZ, voorzitter van de taskforce IA AM en van het NBA LiO-bestuur. Daarnaast is ze onder andere lid van het curatorium van de postmaster accountancyopleiding aan Tilburg University. maureen.vermeij@cz.nl

Een andere kijk op waardecreatie

Als er iemand is die een totaal ander perspectief biedt op waardecreatie dan is het wel Kate Raworth. In 2017 kreeg ze wereldwijde bekendheid door haar boek *Doughnut economics*.¹ Ze bepleit een fundamenteel andere kijk op het economisch denken. Niet langer staat economische groei hierin centraal. De donut staat voor twee cirkels. De binnenste cirkel markeert de ondergrens van menselijke behoeften. Hoe kun je ervoor zorgen dat iedereen toegang heeft tot basisbehoeften als voedsel, een dak boven het hoofd, gelijke rechten, onderwijs, et cetera. De buitenste cirkel markeert de grens van wat wij op een ecologisch verantwoorde wijze kunnen consumeren. Haar centrale boodschap is: herstel de balans tussen ecologie, sociale aspecten en welzijn van mensen. Enerzijds een menswaardig bestaan voor iedereen en anderzijds de aarde die leefbaar blijft.

Een andere notie die zij benadrukt: niets in de natuur groeit oneindig, waarom denken wij dan dat onze economie (gemeten in BBP) wel altijd moet groeien? Wellicht zullen mensen dit concept onrealistisch vinden. Hoe kun je afstappen van economische groei als leidend dogma terwijl de hele samenleving (landen, bedrijven, huishoudens) hierop is gericht? Is dat niet een utopie? Het antwoord is: open de krant en lees over smeltende poolkappen, kankerverwekkende afvalbergen, verzuring van het zeewater en de oprukkende woestijn waar niets kan leven. Er is geen alternatief, ook al verbindt een groot deel van de mensheid hier nog geen conclusies aan.

Hoe ziet een samenleving volgens de donuteconomie er dan uit? Kernwoorden zijn circulariteit, modulaire producten, open netwerken. Oud denken is: maken-gebruiken-weggooien. Nieuw denken is: creëren van kringlopen net als in de natuur. In kleine kring worden materialen hergebruikt; informatie, kennis en data worden op globaal niveau gedeeld. Als gevolg van een modulaire opbouw van producten kunnen onderdelen hersteld en opnieuw gebruikt worden. Een samenleving ziet eruit als een ecosysteem, waarbij afval zoveel mogelijk wordt hergebruikt als voedsel of in een nieuwe vorm nuttig is. Dit vereist een totaal andere mindset van overheden, producenten en consumenten. Dus circulariteit als een ontwerpvariabele voor nieuwe producten. De monomanie voor financiële waarde moet plaats maken voor ecologisch sluitende cirkels.

Dé hobbel op weg naar een donutsamenleving zijn de eigendomsverhoudingen in bedrijven en de macht van het geld. Unilever heeft al aardig moeten inbinden wat betreft haar duurzaamheidsambities toen in 2017 een overname dreigde. Anno 2019 geldt nog altijd: wie betaalt, bepaalt. Maar ook dat geld en het leidend principe dat geld moet groeien in de basis een menselijk construct is. De merite en de oorspronkelijke functie van geld ligt in het vergemakkelijken van ruilhandel. Dus geld als middel om andere betekenisvolle doelen te bereiken. Tegenwoordig is dit middel een doel op zichzelf geworden. Als we zien dat het uiteindelijk draait om het creëren van maximale toegevoegde waarde voor iedereen, dan gloort er hoop voor een circulaire samenleving.

Overheid, bedrijven en burgers hebben alle een rol om de overgang mogelijk te maken. Ook de auditor. Benieuwd wat? Lees het in *Audit Magazine* nummer 3. En hebt u hierover goede ideeën: mail ze naar auditmagazine@iia.nl.



Noot

1. <https://www.kateraworth.com/>

De toekomst is digitaal

Martijn Aslander voorziet een grote impact van technologie op de maatschappij. Als openingspreker op het IIA Congres 2019 zal hij de auditor meenemen in zijn visie. Hij deelt hier alvast zijn inzichten.

Over...

Martijn Aslander is stand-up filosoof, boardroom sparringpartner en auteur. mail@martijnaslander.nl

Als iemand u vraagt: wat doet u voor uw beroep, wat zegt u dan?

“Ik ben stand-up filosoof en bestudeer de dynamiek van de netwerk- en informatiesamenleving. Door de lens van technologie kijk ik naar sociaal-maatschappelijke economische ontwikkelingen. Ik heb een grote passie voor organisatiemechanismen – geen organisatievormen, die zijn niet relevant – in relatie tot technologie. Technologie is de olifant in de kamer die benoemd moet worden. Hiermee bedoel ik dat technologie door veel organisaties gezien wordt als iets van de IT-afdeling, terwijl technologie het bestaansrecht van organisaties raakt.”

Het bestaansrecht van organisaties?

“Het bestaansrecht van een organisatie is frictie. Commerciële organisaties hebben te maken met de frictie tussen vraag en aanbod. Overheidsorganisaties draaien om de frictie van vraagstukken waar oplossingen voor gevonden moeten worden. Als de frictie wegvalt, heb je geen bestaansrecht meer als organisatie en val je om. Mijn stelling is dat technologie langzaam alle frictie wegneemt. Een goed voorbeeld hiervan is de Free Record Shop, waar het publiek platen en later cd's kocht. Toen kwam online muziekdienst Napster en kochten we niets meer. Met iTunes betaalden we een beetje. Daarna kwam Spotify en hiermee hebben de allerarmste mensen, zolang ze reclame toestaan, net zoveel toegang tot muziek als Bill Gates. Wat dit voorbeeld aantoont is dat technologie de frictie tussen vraag en aanbod – wat het bestaansrecht van de Free Record Shop was – heeft opgelost. De snelheid waarmee dit gebeurt varieert per sector, maar het patroon is helder. Door technologie hebben steeds meer organisaties straks geen bestaansrecht meer.”

Hoe moet je je als organisatie daarop voorbereiden?

“Moet je daar wel iets aan doen? Waarom zou het doel van een organisatie zijn om bestaansrecht te behouden? Zo sprak ik laatst met de CNV en kwamen we tot de conclusie dat het eigenlijk heel goed zou zijn als er in de toekomst geen CNV

meer zou hoeven te bestaan. Dan moeten een organisatie en haar werknemers wat anders gaan doen. Ik vind het geweldig om te zien hoe technologie de maatschappij verandert. Kijk naar Tesla. Een geweldige impact van de elektrische auto op de hele mechanische auto-industrie. Er zitten bijna geen onderdelen meer in. Dat betekent steeds minder vervangingen, steeds minder verschepingen van materiaal, steeds minder montage. Tesla heeft de ontwikkeling van de elektrische auto populair gemaakt door deze de uitstraling van een Porsche te geven. Mensen met geld werden hierdoor hongerig, investeerden en versnelden zo de innovatie.”

Hoe ontstaan veranderingen?

“Veranderingen ontstaan niet omdat mensen ervan houden. Ik ben groot voorstander van het afschaffen van het gebruik van het woord ‘verandering’ in organisaties. Mensen zijn in

evolutionair opzicht helemaal niet ingericht om te veranderen. Wij zijn routinemensen. Dat komt omdat als je iets vanuit gewoonte doet, het acht keer minder energie kost in je hoofd. Vanuit de evolutie zijn we gebouwd om zo efficiënt mogelijk om te gaan met energie. Als je te vaak dingen doet buiten je routine of als je baas eist dat je dingen anders gaat doen omdat er veranderd moet worden, krijg je een burn-out. En dat is heel duur en niet productief. We moeten ook niet veranderen, we moeten ontwikkelen. Als je niet bezig bent met jezelf ontwikkelen, als je niet bezig bent met nieuwe dingen uitproberen, dan sta je stil. Maar dat is iets heel anders dan dat iemand je vertelt dat je moet veranderen en hoe je dat moet doen. Tien jaar geleden had bijvoorbeeld nog

*“Ook al audit je alles
driedubbel, uiteindelijk
lever je schijnzekerheid”*



niemand gehoord van WhatsApp, nu gebruikt bijna iedereen deze applicatie om gemakkelijker met elkaar te communiceren. En dat waren heel veel mensen vooraf niet van plan. Maar we zijn allemaal verleid om toch WhatsApp te gaan gebruiken, omdat we zelf dachten dat het beter, leuker en efficiënter voor ons was.”

U noemt uzelf een ‘lifehacker’, wat houdt dat in?

“We leven in een kenniseconomie met vijf miljoen kenniswerkers die de computer als moderne typemachine gebruiken. Lifehackers daarentegen stellen de hele tijd de vraag: hoe kan ik datgene wat ik aan het doen ben, sneller, fijner, leuker,

beter, goedkoper of gratis doen? En: hoe kan ik die kennis met anderen delen zodat we met zijn allen leren? Dat zijn lifehackers. Als voorbeeld: de meeste mensen hebben zes weken vakantie per jaar. Als ze voor 20 euro een programmaatje zouden downloaden, dat ik dagelijks gebruik, dan zijn ze veel minder tijd kwijt met teksten typen. Als je alles bij elkaar optelt bespaar je daarmee zomaar 40 uur per jaar. Dat is een extra week op de camping. Kun je nagaan wat de impact is als je niet één programma gebruikt maar legio apps, strategieën en nieuwe inzichten over hoe je je werk gedaan krijgt. Lifehackers gebruiken technologie als middel; de mindset om dat te doen is net zo belangrijk.

En dat betekent dat je veel tijd over hebt om te spelen en te klooiën. Ik begin mijn werkdag om half zes en beëindig die om half negen 's ochtends. Dan heb ik nog de hele dag om andere dingen te doen.”

U bouwde het grootste hunebed ter wereld. Waarom?

“Ik ben opgegroeid in het Drentse dorp Borger, op een steenworp afstand van het grootste hunebed in Nederland. Toen onze scoutingclub vijftig jaar bestond, Drenthe van zijn hunebeddenimago af wilde en ik hoorde van het nabouwen van piramides en Stonehenge, kreeg ik het idee om zelf een hunebed te bouwen. En bouwen is veel leuker dan ernaar kijken.”

Hoe ziet de samenleving er over tien of dertig jaar uit?

“Tja, daar valt geen zinnig woord over te zeggen. Ik denk wel dat veel organisaties die we nu kennen er dan niet meer zullen zijn. Ik zie in mijn wildste fantasieën geen enkele toekomst voor banken. Tien, vijftien jaar max geef ik ze. Hetzelfde geldt voor accountants. Als je 5G, fotonica en de rekenkracht van computers op een rijtje zet en extrapoleert over tien jaar, dan gaat financiële verslaggeving real time en heb je geen accountants meer nodig. Ik vind het zelfs immoreel om boekhouders op te leiden bij het ROC. Tegelijkertijd, als je de piramide van Maslov beziet, dan volgt daaruit dat we eten en drinken nodig hebben, een dak boven ons hoofd, elektriciteit, entertainment, educatie. En dat wordt allemaal extreem veel goedkoper. En economen zoals bij het CPB hebben dat niet door. Die luisteren naar de verkeerde wetenschap.”

Werken we nog fulltime in de toekomst?

“In een toekomstige kenniseconomie is er helemaal geen plek meer voor een 8-urige werkdag. Dat slaat helemaal nergens op bij het uitvoeren van kenniswerk. Hoezo kun je elk uur productief zijn? Hoezo ruilen we tijd voor geld? Je kunt niet de hele dag met je hoofd werken, je kunt hooguit doen alsof, en dat doet ook iedereen. Ons hele systeem is niet ingericht op werken met je hoofd en ik durf de stelling aan dat we niet eens weten wat kenniswerken is. En als je niet weet wat kenniswerken is, hoe moet je dat dan doen en hoe moet je het organiseren?

Effectiviteit is veel belangrijker en niet efficiëntie, wat maar een economisch begrip is. Mieren zijn extreem inefficiënt en heel effectief. De meeste mieren doen een groot deel van de dag helemaal niets totdat er iets moet gebeuren, en dan zijn er genoeg. Technologie zorgt ervoor dat we in zwermen kunnen opereren. Na de hiërarchische structuren krijg je netwerkmodellen en daarna zwermstructuren. Eigenlijk is Wikipedia een sociale zwermtechnologie waarbij miljarden mensen een klein beetje kunnen doen. Daar kun je niet tegen concurreren.

advertentie

Vanberkel Professionals

...als het om betrouwbaarheid gaat!

**GROEI
JIJ
MET ONS
MEE?**

WWW.WERKENBIJBPROFS.NL



En hoe erg is het dat er straks minder werk te verzetten is? De armste mensen in Nederland hebben allemaal een smartphone wat een eeuw geleden het equivalent was van heel veel apparaten. Iemand die werkloos is kan de hele dag gratis naar de bibliotheek en heeft toegang tot internet om zich te verrijken met kennis. Wat ik daarmee wil zeggen is dat als je werkloos bent, er genoeg tools zijn om je te ontwikkelen. Dat dat lastig is en dat er een psychische en sociale kant is, dat snap ik.”

Wat zijn de consequenties voor auditors?

“Auditors hebben minder te doen, want er bestaan in zo’n situatie minder organisaties en zeker grotere organisaties hebben geen bestaansrecht meer. Want ze zijn te duur, te traag, te dom en te log. Natuurlijk bestaat er nog steeds behoefte aan zekerheid, alleen auditors vind je niet bij mkb-bedrijven. Ook al audit je alles driedubbel, uiteindelijk lever je schijnzekerheid.”

“In een toekomstige kenniseconomie is er helemaal geen plek meer voor een 8-urige werkdag”

Wat vindt u van de donuteconomie; een netwerksamenleving gebaseerd op circulariteit en delen?

“Ik ben geen fan van het begrip economie ‘an sich’. Economie is gebaseerd op schaarste en kan niet dealen met overvloed en altruïsme. Nu was altruïsme in de oude wereld een marginaal gebeuren. De nieuwe wereld, een wereld met Wikipedia, past niet in de economische wetenschap. En dan kun je wel kijken naar bezit en de verdeling ervan, maar dan zie je maar een klein deel van het totale plaatje.

Wat betreft de donut: bestaanszekerheid voor alle mensen zie ik niet als probleem en het behouden van een leefbare aarde zie ik ook niet als probleem. Het is de enige mogelijke toekomst. Ten eerste, alles wat digitaal kan worden, wordt digitaal. Alles wat digitaal is, kan oneindig gekopieerd worden. De snelheid en de omvang van kennisdelen betekent dat er gigaveel kennis verrijkt kan worden, wat weer een vliegwiel is voor verdere ontwikkelingen. Dat is innovatie. Bye bye organisaties. Alles wat materieel blijft wordt kleiner, sneller, mooier, nauwkeuriger, goedkoper richting gratis en circulair. Digitalisering is omgekeerd evenredig dematerialisatie. Ten tweede, er zijn ook andere perspectieven. Horizontale landbouw heeft geen enkele toekomst, dus we gaan naar verticale landbouw. Dat betekent dat we dicht bij huis, zonder en goedkoper voedsel tot ons nemen. Dat is waar technologie ons naartoe brengt en het is het resultaat van

de convergentie van alle technologische bewegingen. Bezit is ook al lang niet meer de heilige graal. De jeugd heeft dat al veel beter door. Bezit leidt tot zorgen. Als je tegenwoordig een dure auto hebt, ben je in sommige buurten helemaal geen stoere gast meer. Op mensheidniveau zijn deze ontwikkelingen een zegen, want de mens als zodanig gaat er door de technologische vernieuwing op vooruit. Tegelijkertijd wacht er op systeemniveau een flinke uitdaging want bestaande systemen vallen weg. De maatschappij als geheel zal zich moeten aanpassen.”

Hebt u nog een boodschap voor de auditor?

“Het is belangrijk te beseffen dat technologie geen losstaand aspect is, of iets waar alleen de IT-afdeling zich mee bezighoudt. Ik heb het gevoel dat de meeste bestuurders technologie zien als productkans of als besparingskans. Maar volgens mij mis je dan het organisatiemechanisme-aspect. Hoe helpt technologie mij als organisatiemechanisme en mij in hetgeen wij hier doen? Hoe kan technologie mij helpen om leuker, beter en goedkoper strategische doelen te behalen? Dus auditors: waarom je druk maken met stenen versjouden als je ook ‘a dent in the universe’ kunt maken?” <<

Illusory risk management

Risicomanagement wordt doorgaans vormgegeven als een separaat systeem. In dit artikel ga ik na in hoeverre deze conventionele benadering ontaardt in een illusoir geheel. Als alternatief bespreek ik de waardemanagementbenadering, die managementteams helpt om samen te werken bij het blijven creëren én beschermen van wat hun kernstakeholders waardevol vinden.

Op de jaarlijkse conferentie van IIA Singapore in oktober 2018 heb ik een presentatie gegeven over illusory risk management. Centraal in mijn verhaal stond het grote verschil tussen enerzijds risicomanagement als een apart systeem en anderzijds waardemanagement. Dat laatste richt zich op het ondersteunen van beslissers bij het afwegen van relevante kansen en bedreigingen.

Conventioneel risicomanagement

Enterprise risk management (ERM) is in essentie een planning- and controlconcept, waarbij de organisatieleiding alle risico's identificeert die van invloed kunnen zijn op de realisatie van doelstellingen. Vervolgens moet zij beheersmaatregelen ontwerpen en implementeren, waardoor de netto-risicoblootstelling valt binnen de geformuleerde risicobereidheid. Door de risicoanalyse periodiek te herhalen en de werking van de beheersmaatregelen te controleren, kan het systeem daar waar nodig worden bijgesteld. Vanuit de behoefte om het systeem in te zetten als verantwoordingsinstrument ligt de nadruk op aantoonbaarheid.

In het COSO Enterprise risk management-model van 2004 werd ERM gedefinieerd als: 'a process... to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives'. Risico werd omschreven als: 'the possibility that an event will occur and adversely affect the achievement of objectives'. Hiermee werd de toon gezet voor de huidige praktijk. Toezichthouders en consultants vertelden bestuurders dat het om een essentieel proces ging dat zij nog niet hadden. De omvangrijke ERM (later: governance, risk and compliance (GRC)) adviestak was geboren. Gevoed vanuit het oorspronkelijke COSO Internal control-gedachtegoed, lag hierbij bovendien de focus op zaken met negatieve effecten op het behalen van de organisatie-doelstellingen.

Het COSO ERM-model van 2017 geeft overigens een hele andere definitie. Het gaat nu over 'culture, capabilities and practices' in het licht van 'creating, preserving, and realizing value'. Risico wordt nu holistischer omschreven als: 'the possibility that events will occur and affect the achievement of strategy and business objectives'; een definitie zonder 'adversely'. De ISO 31000 Risk management principles and guidelines vat al sinds 2009 onder risico zowel mogelijke positieve als negatieve effecten. Het verwarrende is dat in het normale spraakgebruik risico gaat over zaken die je wilt voorkomen.

Conventioneel risicomanagement als illusoir systeem?

Als risicomanagement het antwoord is, wat was dan ook al weer de vraag? Vol verwondering kijkend naar de praktijk komt onwillekeurig deze gedachte op. Lang niet alles is op

voorhand te voorzien, laat staan te beheersen. Het gaat niet primair om risicomijding, maar om het bewust omgaan met kansen én bedreigingen. Helpt de conventionele benadering beslissers echt om betere afwegingen te maken, of is het verworpen tot een op zichzelf staand illusoir systeem? Op basis van de genoemde observaties is dat laatste volgens mij het geval.

Onzekerheidsreductie was de aanleiding, en maakbaarheid het uitgangspunt voor risicomanagement. In de meeste standaarden zijn deze stappen te herkennen: risico's identificeren, beoordelen en adresseren. Als onvoorspelbaarheid en snelle verandering de boventoon voeren, werkt deze benadering dan? Denk aan de 'unknown unknowns', zwarte zwanen en chaos. Hoe kunnen we omgaan met toenemende



Observaties vanuit de praktijk

Tijdens mijn presentatie in Singapore deelde ik deze observaties met betrekking tot conventioneel risicomanagement. Dit is het beeld dat opdoemt in de praktijk:

- Afzonderlijk vocabulaire gebruiken met veel woorden die beginnen met 'risico-', zoals risicocultuur naast organisatiecultuur en risico-indicatoren naast prestatie-indicatoren.
- Streven naar één overkoepelende methodologie in plaats van beslissers te helpen met instrumenten die hen het best ondersteunen bij het omgaan met kansen en bedreigingen in hun specifieke situatie.
- Risico's zien als doel en niet als middel om mogelijke afwijkingen van de toekomstige resultaten in te schatten om vervolgens de interne organisatie waar nodig aan te passen.
- Nagaan wat de realisatie van individuele organisatiedoelstellingen bedreigt en voorbijgaan aan het afwegen van conflicterende belangen bij het oplossen van dilemma's.
- Een separate functie of -commissie creëren die gaat over risico's in plaats van actief de vele verschillende expertisegebieden met elkaar te verbinden
- Aparte risico-eigenaren benoemen, alsof het omgaan met onzekerheid geen onderdeel is van de reguliere managementverantwoordelijkheid en het proceseigenaarschap.
- Afzonderlijke risicomanagement-beleidsstukken opstellen, terwijl het bij elk beleidsterrein gaat over het omgaan met kansen en bedreigingen.
- Focussen op het formuleren van risicobeleidheidsuitspraken in plaats van op het gesprek (als kritische huisvriend) over de veronderstellingen in voorstellen, plannen en prognoses.
- Uitgebreide risicoregisters en risicodossiers bijhouden in plaats van de waarschijnlijkheden na te gaan van mogelijke toekomstige afwijkingen van de geformuleerde doelstellingen.
- Omvangrijke control frameworks bouwen en testen (vaak ondersteund door dure applicaties), terwijl beslissers bij hun afwegingen vooral evenwichtige informatie nodig hebben.
- Inzetten op preventieve hard controls (voorkómen is beter dan genezen) en beperkt oog hebben voor het belang van competenties (beoordelingsvermogen) en intenties (integriteit).
- Zich druk maken over risicoscores (risiconiveau) en weinig aandacht hebben voor de afhankelijkheden tussen risico's en ons beperkte vermogen om waarschijnlijkheden goed in te kunnen schatten.
- Risicomatrices ('heatmaps') gebruiken zonder zich te realiseren dat de geplotte punten voor waarschijnlijkheden en effecten verdelingen zijn (reeksen van mogelijke uitkomsten, elk met een bepaalde kans).
- Uitgaan van rechttoe rechtaanrelaties tussen oorzaken en gevolgen, terwijl veel toekomstige ontwikkelingen inherent chaotisch en onvoorspelbaar zijn.
- Aparte risicorapportages opstellen naast reguliere managementrapportages, die niet aangeven in welke mate de verwachte uitkomsten zullen vallen binnen de aanvaardbare bandbreedtes.
- Van collega's verwachten dat zij (schone) interne in control statements afgeven in plaats van de nadruk te leggen op het leren van (positieve en negatieve) ervaringen.
- Bezig zijn met compliancevereisten, zoals risicoparagrafen, in plaats van zich in te zetten voor het uitwisselen van kennis en best practices tussen de organisatieonderdelen.
- Gemakshalve voorbijgaan aan enorme complexiteit van de toekomst, die mede veroorzaakt wordt door de afhankelijkheid van vele interne en externe actoren met hun eigen belangen.
- Risicomanagement als apart agenda-item beschouwen bij vergaderingen, alsof het bij de andere items niet zou gaan over het succesvol omgaan met kansen en bedreigingen.
- Zich vooral druk maken over het mitigeren van allerlei mogelijke onheilen en niet bezig zijn met het optimaliseren van de risk-returnbalans.

complexiteit en afhankelijkheid, waarbij consistentie en stabiliteit verre van vanzelfsprekend zijn? In plaats van een set van vooraf gedefinieerde beheersmaatregelen komt het dan aan op alertheid, improvisatievermogen en flexibiliteit, op het vermogen om zo goed mogelijk om te gaan met onverwachte grote veranderingen. Een AO/IC-achtige instrumentele benadering van risico's past daar niet bij.

In de praktijk gaan de staffunctionarissen van de afdeling Risicomanagement rond om hun risicolijsten te actualiseren. Als stafafdeling komen zij meer ophalen dan dat zij komen brengen. Beslissers daarentegen zijn gebaat bij collega's die hen kunnen helpen om betere afwegingen te maken. Door de veronderstellingen te valideren dan wel ter discussie te stellen. Door te helpen bij het beoordelen van de kwaliteit van (zoveel mogelijk vooruitkijkende) informatie. Door advocaat van de duivel te spelen, relevante wat-alsvragen te stellen, brainstorming te faciliteren, Monte Carlo-simulaties uit te voeren, scenarioanalyses uit te werken, et cetera.

Goed geïnformeerde besluitvorming is echter gemakkelijker geroepen dan gedaan. Prognoses vereisen relevante interne en externe informatie. Menig organisatie kampt met suboptimale informatiesystemen, die bovendien vooral terugkijkend ingestoken zijn.

Ook wordt soms de risicomanagementfunctie gepositioneerd als de sheriff die de cowboys in de business in toom moet zien te houden. Dat lijkt mij een vruchteloze structuur als die vrijbuiters niet uit het goede hout gesneden zijn, wegkomen met handelen in strijd met de gedragscode of niet evenwichtig worden beloond.

De waardemanagementbenadering

De nieuwe edities van COSO ERM (2017) en ISO 31000 (2018) waren een mooie gelegenheid om de term risk management te vervangen door value management. Volgens beide standaarden draait het immers allemaal om het creëren en beschermen van meer(-)waarde. Het was echter nog niet zover. Je zou het ook success management kunnen noemen. Activiteiten ondernemen brengt altijd onzekerheid met zich mee. Om je succes te vergroten, moet je kansen benutten én onnodige verliezen beperken. Uiteindelijk wil je de zekerheid vergroten dat je bereikt wat je wel wilt én dat je niet krijgt wat je niet wilt.

Je bent als organisatie toekomstbestendig, als je erin slaagt om waarde te blijven creëren én te beschermen voor je kernstakeholders. Begrippen als 'waarde', 'succes' en 'verbetering' zijn op zich echter inhoudsloos. Ze krijgen inhoud door de betekenis die de stakeholders eraan hechten. Belanghebbers kijken door verschillende brillen naar je organisatie. Vanuit hun belangen vinden zij bepaalde zaken waardevol. Denk bijvoorbeeld aan: innovatiekracht, punctualiteit, privacy, veiligheid, rechtmatigheid, integriteit, rendement en continuïteit.

Als risicomanagement het antwoord is, wat was dan ook al weer de vraag?

Toekomstbestendigheid gaat over anticiperen op wat er zou kunnen gebeuren. Je wilt als managementteam weten waar je naar verwachting ongeveer zult uitkomen, en in hoeverre dat afwijkt van wat je kernstakeholders van je verwachten. Zijn jullie op de juiste weg? Of is er een gereede kans dat jullie het niet gaan halen? Proberen jullie in dat geval de juiste maatregelen te treffen? Of gaan jullie mogelijk de verwachtingen juist overtreffen, doordat jullie zo goed kunnen omgaan met onzekerheid? Zo bezien gaat het gewoon over (integraal) management. In plaats van een apart(e) programma, functie of commissie te hebben voor risico's, kun je beter verbinding creëren tussen al degenen die vanuit hun deskundigheid een bijdrage kunnen leveren aan het benutten van kansen en het beperken van bedreigingen. Strategische, tactische en operationele beslissingen nemen betekent: keuzen maken. Werkstandaarden en werkwijzen zijn bedoeld om de afwegingen van de beslissers in goede banen te leiden. Het bepalen van die spelregels is het domein van gespecialiseerde (staf)afdelingen. Al die experts houden zich bezig met het omgaan met specifieke kansen en bedreigingen. Doorgaans bouwen die enthousiast allerlei afzonderlijke managementsystemen, beheersraamwerken en rapportages. Hoe voorkom je met zijn allen dat dit leidt tot de bekende silovorming, wildgroei en daardoor waardevernietiging?

Samenwerking is nodig

Samenwerking is nodig zowel bij het inrichten van de interne organisatie als bij het rapporteren over hoe de vlag er naar verwachting bij zal hangen de komende periode. Risicomanagement is bij veel organisaties een van de vele functionele silo's geworden. Naast alle andere soorten management, zoals: account-, asset-, compliance-, continuïteits-, crisis-, data-, incident-, informatie-, kennis-, kwaliteits-, lean-, logistiek-, personeels-, prestatie-, proces-, project-, reputatie-, security-, treasury-, veiligheids- en verandermanagement. Als managementteam ben je vooral gebaat bij het organiseren van één platform dat zorgt voor de verbinding tussen al die deskundigen.

Om dat te bereiken ga je bij de waardemanagementbenadering als team aan de slag met vijf kernvragen. Het zijn de bouwstenen voor de praktische analyses die je kunt uitvoeren voor een afzonderlijk(e) bedrijfsproces, project, afdeling, vestiging, divisie, keten of voor de hele organisatie. Het zijn basisvragen die je aan iedere collega kunt voorleggen in het kader van het optimaliseren van de interne organisatie. Samen vormen ze de puzzel die elk team moet oplossen om effectief met kansen en bedreigingen om te gaan. De vijf componenten vormen samen ook de kapstok waar je alles aan op kunt hangen wat op dit moment al is geregeld (zie *figuur 1*).

Wie?

Bij het inrichten en optimaliseren van de interne organisatie moeten er steeds keuzen worden gemaakt. Dat vraagt om duidelijke mandatering, regie en coördinatie. Waardemanagement staat of valt met de effectiviteit van de governance: degenen die de keuzen mogen of moeten maken. Dit geldt zowel met betrekking tot de dagelijkse operatie als de



Figuur 1. Vijf bouwstenen

voortdurende transformatie. Wie is én voelt zich in het team verantwoordelijk voor het behalen van welke geformuleerde doelstellingen? Diegene moet ook kunnen meebeslissen hoe het best kan worden omgegaan met de kansen en bedreigingen. Een prominent en praktisch vraagstuk betreft het mandaat van de experts van de stafafdelingen. In hoeverre mogen zij aan de collega's die de klanten bedienen werkwijzen voorschrijven, dan wel mogen zij hen slechts adviseren? Hoe zorg je er als managementteam enerzijds voor dat de stafspecialisten de lijnverantwoordelijken scherp houden, en hoe voorkom je anderzijds dat deze experts in hun enthousiasme te ver doorschieten?

Wat?

Voor elk team is het zinvol om een integraal overzicht te hebben van de geclusterde activiteiten waarmee iedereen zich bezighoudt. Het geeft het gemeenschappelijke speelveld weer voor alle betrokkenen. Dit gaat over de 'leefwereld', het 'verrichten'. Dit overzicht van besturende, primaire en ondersteunende processen geeft inzicht in alle relevante transactiestromen en -volumes. Het vormt ook de basis voor het applicatielandschap voor de verwerking van die transacties. Het is daarmee het substraat voor de informatieverwerking, business intelligence en dus prognoses. Het voordeel van beter inzicht in wie wat doet is evident bij integratietrajecten en ketensamenwerking.

Waarom?

Het succes van elke organisatie wordt bepaald door de mate waarin de kernstakeholders tevreden zijn. Dit gaat over de 'bedoeling', het 'richten'. De belanghebbenden kijken vanuit uiteenlopende perspectieven naar de te leveren prestaties. Zij zijn bij uitstek geïnteresseerd in de effecten ervan op hun belangen. Vandaar dat de stakeholdersanalyse een essentiële stap vormt. Als het goed is sluiten de ambities hierop aan: de meerwaarde die het managementteam wil creëren en beschermen voor specifieke belanghebbenden. Uitgedrukt in de missie, visie en strategie en doorvertaald naar concrete succesfactoren, doelstellingen en indicatoren.

Hoe?

Bij hun werkzaamheden moeten de verantwoordelijken afwegingen maken. Om dat goed te laten verlopen hebben zij kaders en andere spelregels nodig. Dit gaat over de

'systeemwereld', het 'inrichten'. Het betreft de afgesproken werkstandaarden en -wijzen. De praktische uitwerking van deze spelregels zijn de interne afspraken, die zijn vastgelegd in de reglementen, voorschriften, richtlijnen, procedures, protocollen, werkinstructies, et cetera. Doorgaans zijn deze opgenomen in een 'policy house'. Voor het opstellen van deze documenten is expertise nodig van vakmensen. Heldere werkafspraken stroomlijnen de besluitvorming, vergemakkelijken de werkoverdracht tussen collega's en geven een duidelijk normenkader voor audits. De meestbepalende factor bij het 'hoe' is de organisatiecultuur. Kenmerkt de cultuur zich door voorbeeldgedrag van de leidinggevenden? Willen beslissers de mogelijke consequenties van hun keuzen onder ogen zien? Wordt het gewaardeerd dat collega's veronderstellingen in (te) ambitieuze plannen ter discussie stellen?

Verbetering

Een voortdurend verbeterprogramma maakt het eenvoudiger om te focussen op wat er echt toe doet. Gevraagd naar de 'beste verbeteringen' noemen mensen in de praktijk situaties waarbij volgens hen de risicoblootstelling groter of de kansbenutting kleiner is dan gewenst. De benodigde verbeteringen gaan meestal over het beter ontwerpen, invoeren, toepassen of monitoren van de werkwijzen en werkstandaarden. Deze 'verbouwingen' gaan nadrukkelijk ook over de competenties van de betrokkenen. Niet alleen hun vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, maar vooral ook hun persoonlijke leiderschapskwaliteiten. Een voortdurend verbeterprogramma stelt de organisatieleiding in staat om mogelijke verbeterinitiatieven te identificeren, prioriteren en realiseren. Hoe beter de interne informatievoorziening op orde is én hoe meer collega's zich vrij voelen om zaken te melden, hoe eerder aandachtvragende trends gesignaleerd kunnen worden.

Conclusie

Conventioneel risicomanagement kan gemakkelijk verworpen tot een separaat illusoir systeem met een hoog compliancegehalte. Waardemanagement daarentegen is een verbindende benadering waarbij je als team één gezamenlijk platform creëert voor alle relevante typen management. Het stelt je in staat om steeds te prioriteren welke aanpassingen van je interne organisatie nodig zijn om je kernstakeholders blijvend tevreden te houden. <<

Marinus de Pooter is eigenaar van MdP | Management, Consulting & Training. Hij ondersteunt ondernemers, bestuurders en managers bij het toekomstbestendig houden van hun organisaties.

Alina Ivkina:

”We moeten goed van elkaar weten waar we mee bezig zijn”

PAS op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Alina Ivkina, CAE bij Translink.

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

“Translink is zestien jaar geleden opgericht om een OV-chipkaartsysteem in Nederland in te voeren en in stand te houden. Daarmee bevindt Translink zich in het hart van het openbaar vervoer in Nederland. Translink verwerkt jaarlijks ruim 2,7 miljard transacties, heeft ruim 30 miljoen klantcontacten en er zijn in totaal ruim 14 miljoen OV-chipkaarten in omloop. Translink migreert nu naar een nieuwe generieke backoffice die account (en niet meer card) gebaseerd is. Hiermee kan het reizen met je bankpas mogelijk worden gemaakt. Translink heeft de three lines of defense sinds juni 2017 ingericht. Voor die tijd viel de internal auditfunctie onder het team dat tweedelijnsstaken uitvoert. De IAF bestaat in totaal uit 1,9 fte. Op dit moment is er een vacature voor een auditor met een IT-achtergrond. Deze vacature vullen we nu, afhankelijk van de benodigde expertise, extern in. Dit bekijken we per audit. De IAF is geen verplichting vanuit wetgeving en valt niet onder het toezicht van DNB. Translink heeft wel te maken met de Autoriteit Consument en Markt (ACM) in het kader van regulering van de OV-betaalmarkt. Een belangrijk doel van de IAF is om aan onze zakelijke partners zoals de OV-bedrijven en de reizigers te laten zien dat we in control zijn. Dit doet Translink ook via een ISAE3402-rapport.”

Welk type onderzoeken voert de IAF uit?

“Onze zakelijke klanten en de reizigers moeten erop kunnen vertrouwen dat onze processen strak zijn ingeregeld en dus betrouwbaar zijn. Als IAF toetsen we dus de kwaliteit van de beheersing van onze interne processen. De IAF voert met name operationele en IT-audits uit. Hierbij worden vaak beide componenten in één audit meegenomen. Ook compliance audits staan periodiek op de planning. Daarnaast werken we wel samen met de externe accountant, maar voeren we geen werkzaamheden uit voor de externe accountant.”

Voeren jullie tweedelijnsstaken uit?

“De IAF is binnen de organisatie gepositioneerd als een derdelijnsfunctie. We voeren geen tweedelijnsstaken uit. We werken wel nauw samen met de tweedelijnsfunctionarissen

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	133
Aantal fte IAF	1,9 (1 vacature voor 0,9 fte)
Rapporteert aan	Algemeen directeur

zoals de risk manager en compliance officer. Er vindt regelmatig overleg plaats. Wij zijn een kleine organisatie, het is van belang dat we goed van elkaar weten waar we mee bezig zijn en dat we de opgebouwde kennis met elkaar delen om op relevante risico's in te kunnen zoomen. We willen de belasting voor de business, de eerste lijn, zo beperkt mogelijk houden.”

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

“De grootste uitdaging is het deskundigheidsvraagstuk. Voor een IAF met onze omvang (1,9 fte) is het onmogelijk om alle expertise in huis te hebben. Daar is het speelveld te groot voor. Dit lossen we op met externe inhuur. Afhankelijk van het onderwerp en de benodigde capaciteit maak

satie haal ik uit de periodieke overleggen met de directie en de leidinggevenden.”

Hoe vindt kwaliteitsborging plaats?

“De werkzaamheden worden altijd door een collega gereviewd. Dit doen we aan de hand van een checklist die borgt dat we alle van belang zijnde stappen hebben doorlopen. Bovendien hebben we een kwaliteitshandboek, waarin alle procedures beschreven zijn. In 2019 zijn we extern getoetst op het voldoen aan de IIA Standaarden. Voor Translink was dit de eerste keer dat er een externe toetsing werd uitgevoerd van interne audit. Inmiddels zijn we de trotse eigenaar van het IIA Certificaat Kwaliteitstoetsing.”

Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?

“Translink heeft korte communicatielijnen en is een platte organisatie. Dit maakt het makkelijker voor de internal auditor om de organisatie snel te leren kennen en de juiste verbanden te leggen. Hierdoor kun je als auditor echt toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. Ook heb je binnen een kleine IAF met alle facetten van het auditvak te maken, waardoor het erg dynamisch is en je je heel breed kunt ontwikkelen.”

Welke adviezen hebt u voor andere IAF's?

“Zorg dat je voor elke audit mensen met de juiste expertise inzet.”

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

“Het zijn van een IAF die op verschillende terreinen zoveel mogelijk toegevoegde waarde biedt voor Translink. Dit willen we doen door Translink verder te helpen met het in control blijven. Dat kan door een mix van het geven van assurance en advies.”

ik gebruik van co-sourcing. Hierbij houd ik rekening met de benodigde expertise. Er moet bijvoorbeeld binnenkort een IT-audit worden uitgevoerd. Hiervoor heb ik een IT-auditor die RE-gekwalificeerd is ingehuurd. Om mij op dit gebied nog verder te kunnen ontwikkelen, draai ik met deze audits mee. Dit zowel vanuit de inhoud als vanuit mijn functie als eindverantwoordelijke. Co-sourcing biedt bovendien de mogelijkheid van een flexibele schil.”

Hoe blijft u op de hoogte?

“Ik haal mijn informatie uit diverse bronnen, zoals nieuwsbrieven van het IIA, NBA en het Compliance Instituut. Daarnaast kijk ik ook periodiek op de website van NOREA. Ook bezoek ik diverse bijeenkomsten zoals de PwC Summercourse en de PAS-conferentie. Tijdens de diverse bijeenkomsten kun je kennis en ervaring met vakgenoten uitwisselen. Verder lees ik verschillende vakbladen, waaronder *Audit Magazine*. De informatie en actualiteiten binnen de organi-



Over...

Alina Ivkina MSc RA is CAE bij Translink. Daarvoor werkte ze bij VGZ, InAudit en De Goudse.

Geluk zit in kleine én in een grote

Ruut Veenhoven is emeritus hoogleraar ‘sociale condities voor menselijk geluk’ aan de Erasmus Universiteit. U kent hem misschien van zijn geuzennaam: de geluksprofessor. Een gesprek over zijn onderzoek naar geluk, waarbij al snel duidelijk werd dat dat geluk niet alleen maar in kleine dingen zit, maar ook in een grote database.

Over...

Ruut Veenhoven (1942) studeerde sociologie. Hij is emeritus-professor ‘sociale condities voor menselijk geluk’ aan de Erasmus University Rotterdam en professor aan North-West Universiteit in Zuid-Afrika.

U doet onderzoek naar geluk?

”Ik doe onderzoek naar geluk en de zin van levensvoldoening. Dit doe ik al sinds eind jaren zestig. Aanvankelijk in eenzaamheid maar langzamerhand is het toch ‘salonfähig’ geworden. Ik zit hier op de Erasmus Universiteit bij Happiness Economics, een onderdeel van de Erasmus School of Economics. Dus je kunt wel stellen dat zelfs de economen het licht hebben gezien. Economie gaat over het optimaliseren van nut, welke keuzen geven de hoogste toegevoegde waarde? We weten ondertussen dat geluk net zo goed te bevorderen is als gezondheid. Het is dus zeer interessant om te kijken naar het effect van keuzen op geluk. Welke maken meer of minder gelukkig? Getrouwd of single, wel of geen kinderen, vervroegd met pensioen of doorwerken, en wel of niet die carrièreswitch maken? We doen hier onderzoek naar en helpen mensen om beter geïnformeerde keuzen te maken. De GeluksWijzer ondersteunt ons daarbij.”

De GeluksWijzer?

“Om bij jullie beroepsgroep te blijven, de GeluksWijzer zou je kunnen zien als een zelfaudit naar geluk. Het is een zelfhulpmiddel voor mensen om inzicht te krijgen in hun geluk. Dit doen ze onder meer door online een dagboek bij te houden waarin ze vastleggen hoe gelukkig ze zich voelen in verschillende omstandigheden en situaties. Deelnemers aan de GeluksWijzer krijgen zo niet alleen meer inzicht in hun eigen geluk, maar ze kunnen ook zien of het beter kan. De GeluksWijzer genereert namelijk instant vergelijking met de gemiddelde gelukscores van de andere deelnemers die in een vergelijkbare levenssituatie verkeren. ‘Benchmarken’ op geluk dus. Dat blijkt te helpen. De GeluksWijzer maakt deel uit van een grootschalig en langlopend wetenschappelijk onderzoek naar het effect van levenskeuzen op geluk. Ondertussen maken zo’n honderd-duizend mensen in Nederland en België gebruik van de

dingen

database

GeluksWijzer en we vragen ze ieder jaar wat er veranderd is in hun leven. Daarmee hopen we in kaart te brengen hoe keuzen uitpakken op geluk, bijvoorbeeld welke mensen gelukkiger worden als ze vervroegd met pensioen gaan en welke mensen niet. Door dit soort informatie wordt 'evidence based' gelukseducatie mogelijk. Op dit moment zijn we naarstig op zoek naar geld om de GeluksWijzer verder door te ontwikkelen en te promoten om zodoende ook het aantal deelnemers te vergroten."

Zijn bedrijven geïnteresseerd in het geluk van hun medewerkers?

"Geluk is *levensvoldoening*, waar bedrijven in eerste instantie in geïnteresseerd zijn is *arbeidsvoldoening*. De gedachte hierachter is dat personeel dat plezier in het werk heeft ook productiever is. Dit valt eigenlijk een beetje tegen. Hier is al veel onderzoek naar gedaan en daaruit blijkt dat het verband vrij zwak is. Er is een relatie tussen levensvoldoening en arbeidsvoldoening. Nu is men geneigd te denken dat arbeidsvoldoening leidt tot levensvoldoening. Het omgekeerde effect is echter twee keer zo sterk. Hoeveel plezier je hebt in je werk wordt in belangrijke mate bepaald door of je verder lekker in je vel zit. Dus levensvoldoening voedt arbeidsvoldoening meer dan andersom.

Uit onderzoek blijkt verder ook dat arbeidsprestatie meer afhangt van levensvoldoening dan van arbeidsvoldoening. Dit is wel wat frustrerend voor bedrijven omdat de belangrijkste satisfactiefactor dus buiten de bedrijfspoort ligt en daar hebben ze weinig invloed op. Op de werkvloer is niet zoveel winst meer te halen voor bedrijven. Dat zien we ook met gezondheid, sommige bedrijven proberen dan ook gezondheidsgedrag in de privé sfeer te verbeteren met bijvoorbeeld voorlichting door de bedrijfsarts of een gratis abonnement op een sportschool. Op eenzelfde manier kunnen bedrijven het levensgeluk van hun mensen bevoor-



deren door het aanbieden van life-coaching of zelf-helptools zoals de GeluksWijzer.

Voor bedrijven zou informatie uit de GeluksWijzer ook interessant kunnen zijn. Ze krijgen weliswaar geen inzicht op individueel niveau, maar kunnen wel zien hoe hun werknemers zich gemiddeld genomen op hun werk voelen én wat het verschil is met hoe diezelfde werknemers zich thuis voelen. Bedrijven maken echter nog nauwelijks gebruik van de informatie die we met de GeluksWijzer verzamelen. Ze richten zich nog vooral op de standaard medewerkerstevredenheids-onderzoeken."

Wat vindt u van de ontwikkeling dat sommige bedrijven een chief happiness officer in dienst hebben?

"Op zichzelf is dit niet verkeerd als ze ook echt wat aan geluk doen. In mijn optiek gaat dat wat verder dan een hr-medewerker als chief happiness officer die een pingpongtafel in de kantine zet. Ik denk dan meer aan de introductie van geluksapps en het beschikbaar stellen van coaches, al dan niet in het verlengde van bestaande bedrijfsgezondheidszorg. Als het meer is dan alleen maar voor de Bühne kan ik me voorstellen dat zo'n aanpak zich terugbetaald."

Gelukkige werknemers schijnen minder te frauderen. Klopt dat?

"Als je kijkt naar de effecten van gevoelsgeluk, het 'lekker in je vel zitten', dan is aangetoond dat door een hoge mate van

gevoelsgeluk mensen actiever, socialer, creatiever en empathischer zijn. Nu ken ik niet precies het effect dat een hoge mate van gevoelsgeluk op bedrijfsfraude heeft, maar wel het effect dat het op belastingfraude heeft. Gelukkiger mensen tillen de belasting namelijk minder. Ook op andere indicatoren van moreel gedrag scoren gelukkige mensen wat beter.”

U bent ook geestelijk vader van de World Database of Happiness. Dat is?

“De eerste versie verscheen in 1984 in de vorm van een boek dat wel wat weg had van een telefoonboek. De World Database of Happiness is een ‘findings-archive’.² Dit betekent dat het geen data archive is met primaire data zoals antwoorden op enquêtevragen en ook geen archief van publicaties over levensvoldoening. In de database vind je onderzoeksresultaten in de vorm van ‘distributional findings’, gemiddelden en spreiding, en ‘correlational findings’. Een voorbeeld van een distributional finding is hoe gelukkig onderwijzers in 1958 in Meppel waren, een voorbeeld van een correlational finding of de gelovigen in dat onderzoek toen gelukkiger waren dan de ongelovigen. Van dit soort findings wordt een elektronische bladzijde in de database gemaakt waarop je vindt uit welke publicatie het onderzoek komt, welke mensen er bevestigd of geobserveerd zijn, met welke methode en wat het resultaat was. De database bestaat momenteel uit zo’n 25.000 bladzijden die allemaal een eigen internetpagina hebben. De gedachte achter de database is, dat als je geluk wilt bevorderen je de feiten goed op een rijtje moet hebben. Dat lukt niet meer door alle literatuur te lezen, als dit al mogelijk

is omdat er ongelooflijk veel geschreven wordt over geluk. Bijkomend probleem met literatuur is dat het woord geluk of happiness in allerlei betekenisvormen voorbij komt, terwijl wij geïnteresseerd zijn in levensvoldoening. Als je googelt op geluk, dan betreft ongeveer 15% van de hits geluk in de zin van levensvoldoening. Als je vervolgens kijkt of het goed is gemeten, dan blijft nog maar ongeveer 8% over. Die 8% beschrijven we op de bladzijden in de database en in een standaard terminologie.

De database is een tool om de kennis die er eigenlijk al is beter toegankelijk te maken. De database wordt door mij en enkele medewerkers gevuld, waarbij we worden geholpen door een groep van ongeveer 20 vrijwilligers. Ieder jaar bekijken we ongeveer 2000 publicaties waarvan er ongeveer 800 over geluk gaan, hiervan zijn er 600 empirische studies en daarvan hebben ongeveer 400 een bruikbare maat gebruikt. Die 400 publicaties stoppen we in de World Database of Happiness, die overigens publiek toegankelijk is. Zoals gezegd doen we dit werk met de steun van vrijwilligers, maar we lopen tegen de grenzen aan. Daarom gaan we kijken of we per onderwerp sponsors kunnen vinden om zodoende meer middelen beschikbaar te krijgen. We hebben veel informatie over geluk van kinderen, daar zouden we

advertentie

IIA Kwaliteitstoetsing: Werkt u volgens de regels?

Voldoet het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing in uw organisatie aan de normen voor de beroepsuitoefening? U denkt van wel, maar is het ook zo? Een toetsing door het College Kwaliteitstoetsing van het IIA vertelt u precies hoe u ervoor staat. Bovendien krijgt u tips hoe u de toegevoegde waarde van uw IAF zou kunnen verbeteren. De IIA Kwaliteitstoetsing: Kwaliteit voor professionals en door professionals.

Meer weten?

Ga naar <http://bit.ly/kwaliteitstoetsing>
of mail naar kwaliteitstoetsing@iia.nl



www.iia.nl



“Uit onderzoek blijkt dat arbeidsprestatie meer afhangt van levensvoldoening dan van arbeidsvoldoening”

bijvoorbeeld Prénatal voor kunnen benaderen. Voor een onderwerp als gezondheid kun je denken aan een zorgverzekeraar.”

Hoe gelukkig is de gemiddelde Nederlander eigenlijk?

“Nederland doet het goed. Gemiddeld scoren Nederlanders qua levensgeluk een 7,8 op een schaal van 0 tot 10. In de jaren zeventig was dit gemiddeld nog 7,2. We rukken dus langzaam op! Wereldwijd staan we daarmee op de veertiende plaats. Denemarken staat op de eerste plek. Zij waren in de jaren zeventig nog ongeveer even gelukkig als de Nederlanders maar zitten nu gemiddeld op een 8,4. Het is lastig te zeggen wat de Denen beter doen dan wij. De verschillen zijn te klein om goed te kwantificeren. Ze doen veel dingen eigenlijk net een beetje beter. Geluk zit, zeker in de wereldwijde kopgroep, ook in details!”

Kunnen auditors in hun werk gebruikmaken van de wetenschappelijke inzichten over geluk?

“Een belangrijk inzicht uit het onderzoek over geluk is een grote aanmoediging om door te gaan met jullie werk. Uit dat onderzoek blijkt namelijk dat een van de belangrijkste effecten op geluk in landen niet welvaart is, maar de kwaliteit van instituties, de overheid in het bijzonder. En dan specifiek de ‘technische’ kwaliteit van de overheid die jaarlijks wordt gemeten door de Wereldbank. Gekeken wordt naar hoe corrupt de ambtenaren zijn, maar ook hoe competent ze zijn en hoeveel licht er zit tussen de regels en de praktijk. De beste overheid zit overigens in Denemarken en daar zijn mensen ook het gelukkigst. Aan de andere zijde van het spectrum zijn mensen het ongelukkigst in Zimbabwe en Tanzania, waar ook de kwaliteit van de overheid slecht is. Het mechanisme erachter is dat een kwalitatief goede overheid een overzichtelijk speelveld schept waarin mensen hun eigen keuzen kunnen maken. Wat geldt voor landen, geldt waarschijnlijk op lokaal niveau en in mindere mate ook binnen bedrijven. Audit zorgt voor een beter geïnformeerd management waardoor er beter geïnformeerde keuzen kunnen worden gemaakt, wat leidt tot een beter geleid bedrijf waardoor werknemers beter weten waar ze aan toe zijn. En dit draagt bij aan het geluk van de medewerkers. Dus auditors ga door met jullie werk!” <<

Noten

1. <https://www.gelukswijzer.nl/>
2. <https://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/>





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:

Risk Manager
Internal Audit Manager
Compliance Manager/Officer

Functievereisten:

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

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



HUMAN KEY SOLUTIONS



ACCOUNTANT? EN NU?

Heb jij al scherp wat de beste route is naar jouw ambitie? RSG bemiddelt al ruim 8 jaar voor Accountants, Financial Controllers, Business Controllers, GRC-Specialisten en CFO's bij Werving & Selectie, Detachering en Interim Management (zzp) opdrachten. Wij hebben de voor- en de nadelen van de verschillende alternatieven voor je op een rijtje gezet.

RSG Audit, Risk & Compliance ondersteunt interne accountantsdiensten, accountantskantoren, banken en verzekeraars en Corporate Organisaties op het gebied van Audit&Assurance, Enterprise Risk Management en Compliance.

Leer van de keuzes van onze financials en kom eens met ons praten. RSG helpt je met het maken van de juiste keuzes.



RSG Audit • Risk & Compliance

Vestdijk 57a
 5611 CA Eindhoven
 The Netherlands

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

Realistisch veranderen

Bailleux en Van de Wiel, respectievelijk veranderekundige en organisatiepsycholoog, bieden met het boek *Durf het verschil te maken* een inspirerende visie over realistisch veranderen. Dit doen zij door een perspectief te schetsen op de verandekunde, waarbij de sleutel tot verandering wordt gevonden in de medewerkers zelf en waarbij projectplannen of -methodieken niet centraal worden gesteld. Hierbij worden veranderingen gerealiseerd door aan te sluiten bij wat er al in de organisatie is en niet bij wat er nog moet komen. Valkuilen die in de praktijk regelmatig voorkomen is dat veranderaars vaak houvast zoeken in een blauwdruk, wat doorgaans leidt tot een verandering die alleen in theorie klopt. Daarnaast willen het management en bestuur van organisaties steeds meer werken vanuit de bedoeling en daarbij sturen op vertrouwen. In de praktijk blijven zij echter sturen op dashboards en KPI's. Ten slotte gaat vaak veel tijd en geld verloren aan het plannen en praten over de gewenste verandering.

Wat realistisch veranderen is en wat niet, is beschreven in het eerste deel van het boek. Het tweede deel biedt vier veranderprincipes om vervolgens ook daadwerkelijk het verschil te kunnen maken. Dit zijn de volgende principes, die door iedereen op elke plek in de organisatie zelf toegepast kunnen worden:

1. *De gewenste toekomst naar het hier- en nu halen* – Hierbij is het van belang om zo snel mogelijk in een experimentele houding terecht te komen, waarbij je jezelf en anderen expliciet permissie geeft om de nieuwe gewenste situatie uit te proberen. Als bijvoorbeeld de wens bestaat om meer verantwoordelijkheid neer te leggen bij medewerkers, geef ze dan meteen al zoveel mogelijk verantwoordelijkheid.

2. *Differentiatie als uitgangspunt* – Dit principe staat tegenover 'blauwdrukdenken', dat alle onderlinge

verschillen wegveegt en dicteert dat er één beleid voor iedereen is. Vanuit realistisch veranderen moet je deze verschillen juist opzoeken. Vervolgens moet je mensen helpen om ze mee te krijgen in de gewenste richting, waarbij het eigenaarschap van de verandering blijft liggen waar het hoort.

3. *Aansluiten bij de bestaande energie* – Om goed aan te sluiten bij de bestaande energie, is het nodig te weten waar je naartoe wilt. Zodra je hierover in gesprek gaat, merk je al snel welke mensen hier energie voor hebben en welke mensen niet naar de gewenste situatie willen bewegen. Vooral bij de groep 'blockers' is het van belang om erop aan te sluiten, aangezien zij doorgaans veel energie verborgen houden.

4. *Alle niveaus bewegen tegelijk* – Een realistische verandering wordt niet bewerkstelligd door aan de slag te gaan met een geïsoleerd clubje mensen. Daarbij is het van belang om niet alleen naar de formele organisatie te kijken. Dan mis je namelijk wat er bij de koffieautomaat of in het fietsenhok aan betekenisgeving wordt geproduceerd.

Deze principes zijn in het boek helder uitgewerkt en gaandeweg het lezen ontstaat de behoefte om met deze principes in samenhang aan de slag te gaan. Hoe je dit kunt doen is beschreven in het derde en laatste deel van het boek. Dit deel gaf mij een tegengesteld beeld van hoe auditors doorgaans een veranderingstraject toetsen of beoordelen. Veranderingen volgens een vooraf bepaald stappenplan of projectmethodiek werken namelijk niet bij realistisch veranderen, aldus Bailleux en Van de Wiel. In dat kader geeft dit boek auditors een nieuwe kijk op projectaudits en de daarbij te hanteren toetskaders. Daarnaast geeft dit boek handvatten om zelf veranderingen te realiseren.



Durf het verschil te maken
Realistisch veranderen in organisaties

Merlijn Bailleux en Guido van de Wiel

S2 Uitgevers

ISBN 9789492528315

€ 24,50

Esther van Liempt is senior operational auditor bij de Nederlandse Spoorwegen. Daarnaast is zij betrokken bij de opleiding tot registeraccountant aan de Universiteit van Tilburg als corrector en scriptiebegeleider.

Externe kwaliteitstoetsing 2018: verbeterpunten

Het continu evalueren en verbeteren van diensten is een belangrijk kenmerk van professionele organisaties. Dergelijke reflectie en ontwikkeling draagt sterk bij aan het vertrouwen in en de toegevoegde waarde van de dienstverlening.

Dit geldt ook voor internal auditfuncties (IAF's).

De beroepsnormen van internal auditing kennen een verplicht programma voor kwaliteitsbeheersing en -verbetering, met een externe, onafhankelijke kwaliteitstoetsing, die tenminste eens in de vijf jaar dient plaats te vinden. Dit artikel presenteert de resultaten van de externe kwaliteitstoetsingen die in 2018 zijn uitgevoerd.¹ Het geeft IAF's handvatten voor een volgende stap in hun kwaliteitsverbetering en een hulpmiddel om zich voor te bereiden op een externe kwaliteitstoetsing.

De beroepsnormen voor internal audit zijn vastgelegd in het internationale raamwerk voor de beroepsuitoefening (International Professional Practices Framework – IPPF). Het Toezichtsorgaan Kwaliteitstoetsingen (TKT) borgt de kwaliteit (waaronder de objectiviteit) van de toetsingen door eisen te stellen aan de deskundigheid en ervaring van de toetsers, richtlijnen uit te brengen over de oordeelsvorming op de Standaarden en de uitgevoerde toetsingen te beoordelen.

Toetsingen

In 2018 zijn 35 reguliere externe toetsingen uitgevoerd, door zeven verschillende partijen.² De getoetste IAF's vormen een breed spectrum in omvang en typologie. De omvang varieerde van 1,9 tot 400 fte, waarbij 17 organisaties te bestempelen zijn als kleine IAF, met vier of minder fte. De

organisaties zijn werkzaam op verschillende terreinen. Voor de analyse is een driedeling gemaakt tussen profit-financiële sector (13), profit-niet-financiële sector (13) en non-profit-sector (9).

Conclusies, de algemene resultaten vergeleken

De getoetste organisaties voldoen allemaal aan de Gedragscode en in grote mate aan de Standaarden. Slechts drie van de 35 organisaties hebben een negatieve eindscore behaald. Tegelijkertijd zijn bij veel organisaties, op diverse Standaarden, wel verbeteringen mogelijk en wenselijk om de kwaliteit continu te borgen. De Standaarden waarop het minst goed is gescoord, zijn:

- het programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering (QAIP) (1300);
- de planning en uitvoering van audits (2200 en 2300).

Het is verheugend te merken dat ten opzichte van een vergelijkbare Nederlandse studie over 2011-2013 de conformiteit op vrijwel alle Standaarden is verbeterd. Wel zijn de laagst scorende Standaarden hetzelfde gebleven. Daarnaast is het positief te constateren dat ook kleine IAF's goed in staat blijken te zijn om aan de Standaarden te voldoen. Weliswaar zijn de drie organisaties met het eindoordeel 'Voldoet niet' alle drie kleine IAF's, maar uit de scores per standaard blijken er maar weinig significante verschillen op basis van omvang.

Verder valt op dat in zijn algemeenheid de non-profitsector iets minder sterk scoort. Daarbij wordt opgemerkt dat deze sector zeer divers van aard is.

De specifieke resultaten

De Standaarden zijn op te delen in de Attribute Standaarden (1xxx), die de eigenschappen van de IAF en de auditors beschrijven (zie *figuur 1*), en de Performance Standaarden (2xxx), die de gewenste uitvoering van de werkzaamheden beschrijven.

Attribute Standaarden

De volledigheid van het charter en bevestiging onafhankelijkheid (1000 en 1100)

De organisatorische positionering van de IAF, inclusief de interactie met raad van bestuur (RvB) en auditcommissie (AC) die een onafhankelijke en objectieve rol moet borgen (1100), alsmede de vastlegging van die functie in het audit charter (1000) zijn in grote mate op orde. Toch kunnen tien IAF's hun charter verbeteren, niet zozeer op actualiteit, maar op volledigheid. Aandachtspunten daarbij zijn de beschrijving van:

- de diensten die al dan niet worden verleend;
- de relatie met de AC, met als bijzonder aandachtspunt of het charter aansluit bij het reglement van de AC en of de wederzijdse verantwoordelijkheden en verwachtingen matchen;
- de rapportagelijnen aan RvB en AC, zodat geheel duidelijk is wie welke besluiten neemt over de IAF en haar chieft audit executive (CAE);
- de erkenning van de verplichte richtlijnen (Grondbeginselen, Definitie, Gedragscode en Standaarden), zoals expliciet in Standaard 1010 wordt vereist.

Daarnaast ontbreekt regelmatig de jaarlijks gewenste bevestiging van de onafhankelijkheid (1110).

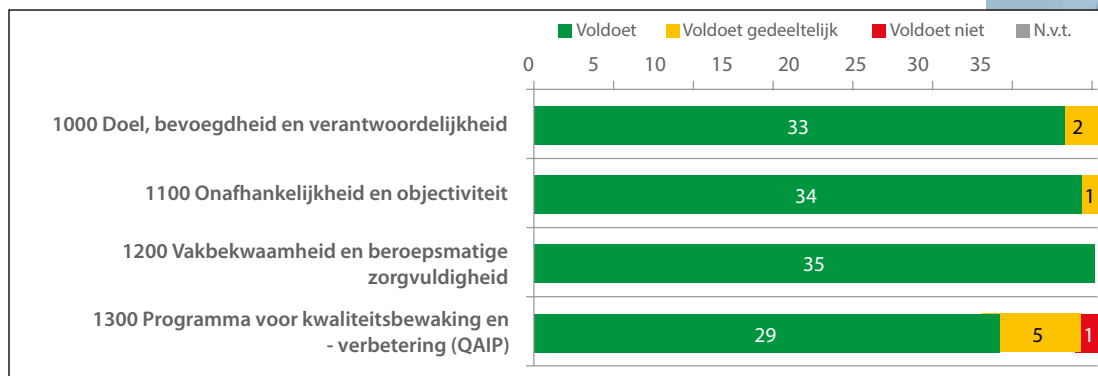
Brede kennis en diversiteit in de samenstelling (1200)

Auditmedewerkers moeten voldoende kennis en vaardigheden hebben, die zorgvuldig toepassen en ook voortdurend onderhouden. Bij alle getoetste organisaties voldoet dit. Desondanks zijn er relatief veel verbeterpunten over de vakbekwaamheid (1210). Bij ongeveer 30% wordt gewezen op het ontbreken van voldoende kennis of diversiteit in de samenstelling. Dat betreft vooral kennis op gebied van ICT, data analytics en soft controls, aspecten die samenhangen met de eisen vanuit de vernieuwingen op het vakgebied. Het managen hiervan komt terug in Standaard 2030.

Een voldoende breed programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering (QAIP) (1300)

Standaard 1300 is een kernpunt. De QAIP zorgt immers voor het leer- en verbetervermogen van de IAF. Dit is des te belangrijker gegeven de huidige snelheid en complexiteit van ontwikkelingen met invloed op het vakgebied. Desondanks is het een van de Standaarden waarop relatief zwak wordt gescoord. Zes IAF's scoren geen 'voldoet' op de Hoofdstandaard, tien IAF's (een kleine 30%) scoren op een of meerdere substandaarden geen 'voldoet' en ontvingen verbeterpunten. Deze betreffen vooral de Standaarden:

- 1311: de interne evaluaties, bestaande uit de continue monitoring én de periodieke beoordeling, met als aandachtspunten:
 - de daadwerkelijke combinatie van 'reviews' en de periodieke zelfevaluatie;
 - een brede evaluatie, die alle Standaarden omvat (dus niet alleen de uitgevoerde audits) (opgemerkt wordt dat het Internal Audit Ambition Model hiervoor een zeer bruikbaar hulpmiddel vormt);
 - een voldoende diepe evaluatie, met voldoende dossiers;
 - het uitvoeren van klantevaluaties én het incorporeren daarvan in het QAIP.



Figuur 1. De Attribute Hoofdstandaarden en de mate waarin de getoetste organisaties daaraan voldoen





HOE CREËER JE ALS AUDITOR
TOEGEVOEGDE WAARDE MET
NIEUWE TECHNOLOGIE?

JIJ BELT PROTIVITI!

Wij helpen je inzicht te krijgen in nieuwe technologieën als RPA, process mining, continuous monitoring, data analytics en big data. Hoe zet je het in gedurende je audits, en hoe kijk je naar dergelijke technologieën als je het tijdens audits tegenkomt. In het tijdperk van digitalisering denken wij met je mee!

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

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

- 1320: de rapportage en bespreking van de uitkomsten van de evaluaties met de RvB en AC.

Performance Standaarden

De veelheid van aspecten in het management van de IAF (2000)

Standaard 2000 is een van de kritieke secties van het IPPF. Het betreft de aansturing van de afdeling en de totaliteit van de werkzaamheden, ofwel de waarborgen voor een adequaat jaarplan én de realisatie daarvan. Zoals *figuur 2* toont, is dit in het algemeen bij de getoetste organisaties op orde. Toch zijn, op vrijwel alle onderliggende Standaarden, bij diverse organisaties verbeteringen nodig. Uitschieter daarbij is personeelsmanagement (2030); maar liefst zestien organisaties kregen daarop aanbevelingen. In *tabel 1* zijn de belangrijkste aandachtspunten voor de diverse Standaarden weergegeven.

Aard van het werk, breed van opzet (2100)

Standaard 2100 betreft de vraag of de reikwijdte van de IAF voldoende is en de belangrijke vraagstukken op het gebied van governance, risicomanagement en beheersing voldoende worden gedekt. Dit is in het algemeen het geval. In enkele gevallen wordt te weinig aandacht besteed aan:

- het onderzoeken van de cultuur (2110);
- een periodieke rapportage over de status van het risicomanagement (in aanvulling op de aandacht voor de beheersing van specifieke risico's in audits) (2120).

Methodisch zorgvuldige operationele uitvoering van audits (2200 en 2300)

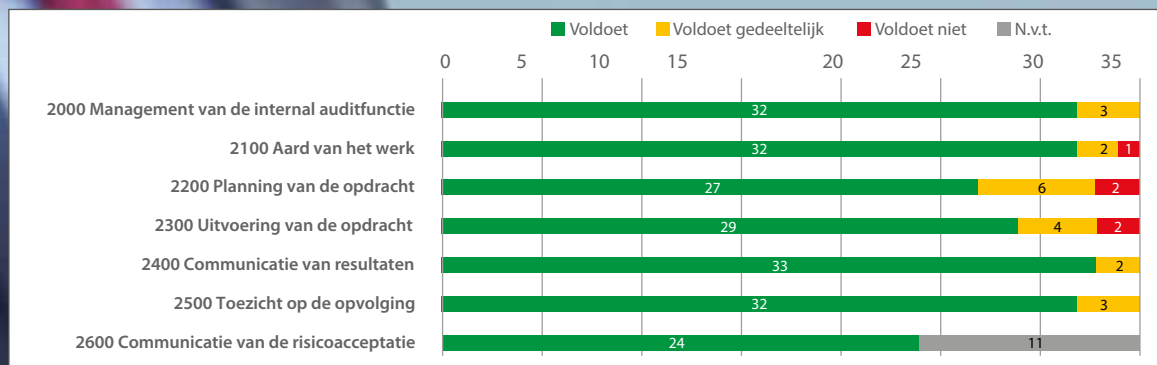
Hier, in de operationele uitvoering van audits, bestaan de grootste problemen in de conformiteit met de Standaarden: respectievelijk acht en zes organisaties voldoen niet (geheel) op Standaard-sectieniveau. Daarbij geldt dat meer dan de helft van de getoetste organisaties (20 van de 35!) op deze secties verbeterpunten krijgt aangereikt. Deze verbeterpunten betreffen zowel het nadenken over de uitvoering, het vastleggen van dat nadenken, als de uitvoering zelf. Eigenlijk betreft het methodisch zorgvuldig werken.

Wat betreft de voorbereiding van de audits zijn de belangrijkste aandachtspunten:

- de volledigheid van de risicoanalyse, waarbij expliciet ook de frauderisico's dienen te worden geëvalueerd (2201);
- een duidelijke definitie van de reikwijdte (zowel van wat wel als niet wordt onderzocht) (2220);
- de documentatie van de (overwegingen) van de bemensing (2230);
- de expliciete goedkeuring van het werkprogramma, zodat er geen misverstanden bestaan en alle betrokkenen het eens zijn dat dit programma de doelstellingen van de audit zal bereiken (2240).

Wat betreft de uitvoering van de audits verdienen met name de volgende punten aandacht:

- de volledigheid van de dossiers, van zowel de negatieve als de positieve bevindingen (2330);



Figuur 2. De Performance Hoofdstandaarden en de mate waarin de getoetste organisaties daaraan voldoen

2010 Planning	<ul style="list-style-type: none"> • Adresseer expliciet de frauderisico's • Neem de hele audit universe mee in de analyse die ten grondslag ligt aan het jaarplan
2030 Resource-management	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor de benodigde diversiteit en kennis en vaardigheden om alles risico's adequaat te kunnen onderkennen en onderzoeken. Denk vooral aan ICT, data analytics en soft controls • Overweeg gebruik te maken van non-auditors om mogelijke lacunes in de personele bezetting op te vangen
2040 Beleidsregels en procedures	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat het 'handboek' alle benodigde gewenste richtlijnen bevat om te zorgen dat duidelijk is hoe gehandeld dient te worden in de diverse situaties die bepalend zijn voor de kwaliteit en de toegevoegde waarde van de IAF
2050 Coördinatie en vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Benoem nadrukkelijk de andere functies waarmee een relatie bestaat (of kan bestaan) (met name in de 3LoD-model) en creëer en periodiek overleg over de taakverdeling en de eisen om gebruik te kunnen maken van elkaars werkzaamheden

Tabel 1. Aandachtspunten voor de diverse Standaarden

- de aanwezigheid van de audit-trail, waarmee de conclusies worden onderbouwd (2330);
- de vastlegging van reviews. Gegeven het belang van supervisie stelt de Standaard expliciet dat passend bewijs van dit toezicht (door of namens de CAE) wordt gedocumenteerd en bewaard (2340).

Duidelijke resultaten (2400, 2500 en 2600)

De kwaliteit van de communicatie is essentieel voor de realisatie van de beoogde toegevoegde waarde van de IAF. De 'reguliere' communicatie van auditresultaten (2400) voldoet in het algemeen goed; desondanks blijft dit een aandachtspunt: elf organisaties ontvangen aanbevelingen om de kwaliteit, en met name de duidelijkheid, van de rapportages te verbeteren. Deze aanbevelingen raken alle aspecten van het 'schriftelijk rapporteren', zowel de structuur van de rapportage als de tekst zelf.

Er zijn in de toetsingen nergens problemen geconstateerd met betrekking tot de rapportage over mogelijk ontoelaatbare risiconiveaus voor de organisatie (2600).

Na de rapportage moet de IAF de opvolging van de actiepunten vanuit de audits bewaken (2500). De CAE moet daartoe een systeem opzetten en onderhouden. Slechts drie van de getoetste organisaties scoorden 'voldoet gedeeltelijk'. Overigens betekent de standaard niet dat de IAF zelf de gehele monitoring op alle punten moet uitvoeren. Hierin kan worden samengewerkt met bijvoorbeeld de tweedelijns controlfunctie. De essentie is dat de IAF kan vaststellen dat kritieke punten daadwerkelijk adequaat zijn opgelost. Een aanvullende overweging hierbij is het management aan te

bieden de monitoring uit te breiden met de resultaten van adviesopdrachten, zodat alle verbeteractiviteiten samen kunnen worden gevolgd.

Afsluiting

Met deze analyse en in het bijzonder de genoemde aandachtspunten, hopen we handvatten te bieden om de conformiteit aan de Standaarden verder te verbeteren. Niet als doel op zich, maar als middel om de kwaliteit en daarmee de toegevoegde waarde van de IAF voor de organisatie te optimaliseren. De beroepsnormen vormen immers samen de kernvereisten voor een goede, effectieve en doelmatige, beroepsuitoefening van internal auditing, op individueel en organisatieniveau. <<

Noten

1. Voor een meer uitgebreide analyse wordt verwezen naar <http://bit.ly/LeexKa>.
2. Tevens zijn twee hertoetsingen en twee toetsingen in het buitenland uitgevoerd. Omdat daarvan de beschikbare informatie beperkt is, zijn deze in de analyse buiten beschouwing gebleven.

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

Effectiveness of the internal audit function

In the last couple of years, next to her full time job at the internal audit department of ABN AMRO, Violeta Verbraak-Kolevska conducted a research about Internal Audit (IA) effectiveness at the Erasmus School of Accounting & Auditing in Rotterdam. In 2014, after presenting her research ideas at the Conference on Internal Audit and Corporate Governance in Oslo, Violeta started her PhD research at the Erasmus University Rotterdam under supervision of prof.dr. Harry Commandeur (promotor) and dr. Arno Nuijten (co-promotor).

About...

Violeta Verbraak-Kolevska is auditmanager at ABN AMRO Bank nv.

What was your motivation for this research about Internal Audit effectiveness?

“My PhD journey started in January 2014, some months before I took on the responsibility for the Audit Professional Practices department. This turned out to be the perfect moment to start studying the IA effectiveness for three reasons.

- In my role I was responsible for delivering input to our performance report to senior management that includes various indicators on the effectiveness of our internal audit department. This provided me insight in Internal Audit effectiveness and offered an opportunity to think about additional indicators to improve our effectiveness.
- Internal auditor’s risk warnings are more and more taken into consideration by senior management when making important strategic decisions.
- The CEO at that time showed his support to the Internal Audit Function (IAF) by personally giving feedback on our reports and in addressing audit issues. This triggered me to focus on the effect of management support on Internal Audit effectiveness.

Being for almost 25 years in auditing, I wanted to give something back to the internal audit profession. A framework for auditors to further improve their practices and a contribution for additional academic research.”

Can you tell us more about the core of your research?

“Nowadays it has become increasingly important for the IAF to prove its effectiveness, especially after something has gone wrong. We all know examples highlighted in the media or in our own organizations, where the internal auditor issued risk warnings but management did not change its course of action leading to serious business failures. The question ‘where was the internal auditor’ will pop up and the effectiveness of the IAF will be challenged. I have investigated how internal auditors can prevent that their risk warnings fall on deaf ears. In academic research this phenomenon is known as the ‘deaf effect’.”



What is deaf effect on risk warnings?

“One anecdotal illustration of deaf effect is when driving a car at high speed and the person sitting next to you, warns to slow down, reminding you of risks on the road. You could ignore the warning or you could respond that you do not see the same risks or that you know the road very well. All being reasons to not slow down and to continue the ‘wrongdoing’. Now, try to make the analogy of this happening in your organisation, when you as an internal auditor issue risk warnings to the driver (management) and management turns a deaf ear to your risk warnings.

Whereas the IAF can be considered effective when management follows the internal auditor’s advice for improvement, the deaf effect can be viewed as a deficiency in the effectiveness of the IAF. In my study I applied different methods and techniques to investigate what factors may reduce this deaf effect and hence increase the effectiveness of the IAF.”

Auditors as collaborative partners or opponents?

“Indeed, the question was whether internal auditors acting as collaborative partners or opponents are more successful in reducing the deaf effect of management on their risk warnings when they are being less or more supported by top management. The results of the study showed that top management support is most useful and even necessary when the internal auditor acts as an opponent because in this condition management is more willing to listen to the risk warning of the internal auditor. Maybe surprisingly, management is at a certain point even less willing to listen to the risk warnings auditors who act as partners and receive much top management support. This indicates a counterproductive effect on the effectiveness of the internal auditor. Top management support can be helpful but does not guarantee high effectiveness of internal auditors who act as collaborative partners.”

Auditors who apply nudging may reduce this deaf effect?

“I found out about this in an experiment about applying nudging concepts by the internal auditor to overcome the deaf effect. Nudging stems from the idea that small changes in the way information about choices is presented can lead to better decisions without limiting the freedom to choose by the person being nudged.

There are many examples of how are people being nudged to stimulate desired behaviour. E.g. a staircase that starts playing piano music to stimulate people to take the stairs, or signs that indicate the number of calories you can lose by taking the stairs.

To investigate whether nudging can be used by internal auditors, I included a descriptive social norm in the internal auditor’s risk warning message. Using such norms can produce desired behaviour without enforcing compliance, simply by informing people about what others do in a given situation. In hotels you have probably seen signs asking to reuse the towels for saving the environment. Academic researchers did a study about the effect of such signs on human behaviour and found an increase in the percentage of towels reused after reading such a descriptive social norm. Similarly, by warning that a project entails serious risks thereby adding a social descriptive norm that most of the project managers in the organisation in such situation redirected or stopped the project may lead to a reduced deaf effect and hence increased IAF effectiveness.

The results showed that nudging can especially be useful when the internal auditor acts as a collaborative partner.



“The IAF needs to think outside the traditional toolbox and experiment with new approaches to become more effective”

When the internal auditor acts an opponent, nudging does not work or is even counterproductive.”

Auditors who time their warnings well can prevent this deaf effect?

“The question was how timing of the internal auditor’s risk warnings (not too early and not too late) influence management to give attention to these messages. Sometimes the IAF needs to communicate risk warnings in an early stage, even before the audit is finalised. In other situations we need to consider waiting for the right moment.

To explore which factors determine the right timing, I conducted five interviews with managers from large financial institution focussing on timing factors, each illustrated by quotes from auditors and auditees. Some examples are: “Only after the audit evidence has been completed” or “Only when the factual accuracy has been ascertained”, “When issuing the audit report”, “Prior to important (strategic) decisions”, “Continuously during the audit” or “Before the fact rather than after the fact”.

Thereafter I conducted 52 interviews with auditors and managers and asked them to rank these factors from most important to least important for the IAF effectiveness. This resulted in five shared viewpoints about the right timing. (1) Immediate communication of risk warnings by the internal auditor no matter other conditions; (2) Take into consideration a good relation with the auditee first; (3) The right timing is when corrections are still possible; (4) Collecting audit evidence first and finally (5) The internal auditor is independent of the timing preferences of others to determine the right timing.

Being aware of the existence of these viewpoints, can help the internal auditor to determine the timing for communicating risk warnings and so decrease the deaf effect. For example when management wants to hear risk warnings at an early stage no matter the completeness of audit evidence, an internal auditor who evidences everything in detail first, would probably not be very effective.”

What are the implications for the internal auditors and the internal audit profession?

“Hopefully my PhD has important implications for academic research and internal auditing practice. While previous studies about IA effectiveness focussed on realization of the audit plan, audit reports and implementation of audit recommendations, this study made a first step towards

investigating how other, behavioural factors may impact IA effectiveness. My study found evidence that factors like acting as opponent or as partner as well as nudging and timing are important for IA effectiveness. Furthermore my study can help IAFs in this as it provides important support that behavioural concepts, like e.g. nudging, although not having much to do with internal auditing methodology, can be used by the internal auditors to influence management’s behaviour. Also, this study provides IAF with more awareness about the effects of top management support and applying the collaborative partner and opponent role of the internal auditor and combining these in smart ways to be more effective. I believe that my thesis opens up challenging venues for further research and provides a valuable input to both internal auditors and management to help increase the effectiveness of our profession.”

Finally, what would be your final message to the internal auditors?

“At times when organizations increasingly adopt intelligent technologies that introduce new risks which may threaten objectives of management, the IAF cannot stay behind and needs to think outside the traditional toolbox and experiment with new approaches to become more effective. I encourage internal auditors to start experimenting with the new approaches resulting of my research to increase IAF effectiveness. Thereby we should not forget the impact of these approaches on the audit skills and competencies, way of communication, relations with stakeholders or even the auditing standards.” <<

If you are interested in Violeta’s research you can reach her at violeta.verbraak-kolevska@nl.abnamro.com.



Binnen is het nieuwe buiten...

Digitalisering leidt ertoe dat veel bedrijfsprocessen ingrijpende veranderingen doormaken. In het huidige tijdperk wordt informatie-uitwisseling nauwelijks nog begrensd door barrières van tijd en plaats. Waar het vroeger weken of maanden duurde om iets uit China, Afrika of Amerika te laten vershippen naar Europa, is dat nu een kwestie van dagen of uren geworden. Productie en transport vinden steeds meer plaats op wereldwijde schaal, in minder tijd en met minder middelen.

Bovendien worden producten en diensten ook zelf steeds vaker in het digitale domein tot stand gebracht en verhandeld. Denk aan administratieve of financiële dienstverlening, maar ook aan handel via internet. Niet zo heel lang geleden was even inkopen doen bij een webshop nog een futuristische gedachte. Inmiddels kijkt niemand er meer van op dat wij onze kleding en ons speelgoed, maar ook onze gadgets en onze medicijnen, bestellen bij ondernemingen die hun bestaansrecht vooral aan de virtuele wereld ontleenen.

Dat is ook voor de internal auditor belangrijk, of die nu werkzaam is bij een overheidsinstelling, een productiebedrijf, een handelsonderneming of een bank. Waar het werkdomein van de auditor zich voorheen voornamelijk richtte op operationele processen in de fysieke wereld (al dan niet bij nevenvestigingen en productielocaties in het buitenland) verschuift de aandacht steeds meer naar het digitale domein.

Veel activiteiten die onderworpen zijn aan toetsend onderzoek vinden inmiddels niet meer op een vaste plek plaats, in de zin van locaties die fysiek bezocht kunnen worden door de auditor. Ze bevinden zich in de cloud, spelen zich online af. Het maakt de wereld waarin de auditor opereert grilliger, vluchtiger ook.

Natuurlijk is het niet zo dat kijken wat zich nu écht afspeelt daarmee verleden tijd is en niet langer een rol zou hoeven spelen in het werk van de auditor. Kennismaken van hoe het ter plaatse gaat en daarover oordelen, vormt nog altijd een kernelement van het vakmanschap van de internal auditor. Wat er echter onder ter plaatse moet worden verstaan is aan verandering onderhevig: een steeds groter deel van de activiteiten heeft geen locatie in de fysieke wereld – je kunt er alleen vanachter je laptop via de digitale snelweg naartoe. En ook voor activiteiten die wel offline worden uitgevoerd, geldt dat er soms meer en rijkere informatie te vinden valt op het web dan door het zelf fysiek te bezoeken. Denk aan interne processen of externe handelsstromen die door digitalisering zichtbaar te maken zijn en aan risico-indicaties die door ‘webcrawling’ op online platforms te vinden zijn.

Meer blauw op straat. Met die slogan werd ooit betoogd dat agenten minder tijd zouden moeten doorbrengen achter hun bureau en meer de straat op zouden moeten gaan voor het

daadwerkelijk bestrijden van diefstal en woninginbraak. Van binnen naar buiten: minder tijd op kantoor, meer tijd in de wijk of de buurt. Bij nader inzien is dat eigenlijk een heel misleidend idee, zeker in onze tijd. De straat op gaan: dat suggereert een gevoel van actief bezig zijn, maar of het ook werkt? Agenten die misdaad écht willen bestrijden moeten niet op straat achter kleine criminelen aanhollen, maar zich juist een pad weten te banen door de enorme hoeveelheden data die inmiddels voorhanden zijn, hun weg vinden in de krochten van het web, in staat zijn om de patronen te zien en daarin (verborgen) vormen van ondermijning kunnen onderscheiden.

In het vak van agent en van auditor vindt een vergelijkbare verschuiving plaats: het werkterrein verlegt zich steeds meer naar het digitale domein. Voor beide beroepsgroepen geldt: binnen is het nieuwe buiten!

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

De opmars van modelaudits

Financiële, compliance-, risicomodellen bij banken: technisch en vaak complex en – zo is de gedachte – in goede handen van kwantitatieve specialisten. Echter, door de grotere afhankelijkheid van deze modellen neemt de behoefte aan assurance toe. De vraag waar auditors tegenaan lopen is: hoe dan? Dit artikel gaat in op de theorie en praktijk van audits naar interne modellen.

De leiding van banken en de ECB doen in toenemende mate een beroep op de internal auditfunctie (IAF) om behalve het raamwerk voor het managen van modelrisico's ook de bancaire financiële, compliance- en risicomodellen zelf te beoordelen. Niet zo vreemd, want banken leunen steeds meer op deze kwantitatieve en complexe modellen in hun bedrijfsprocessen. Hierdoor neemt ook het risico toe dat modellen fouten bevatten of onjuist worden gebruikt.

Gebrekkig risicomanagement

Incidenten uit het verleden laten zien dat de financiële gevolgen enorm kunnen zijn. Een voorbeeld is een incident bij JP Morgan in 2012, bekend geworden onder naam 'London Whale'. Door gebrekkig risicomanagement en een fout in een spreadsheet zijn posities opgebouwd die uiteindelijk tot een verlies van € 7 miljard hebben geleid. Een ander voorbeeld is Aegon. De verzekeraar heeft door een fout in de adviesmodellen mogelijkwerwijs klanten misleid en is hiervoor in augustus 2018 beboet door de Amerikaanse beurswaakhond SEC.

Banken gebruiken interne modellen voor het berekenen van het vereiste – het zogenaamde Basel pillar I – kapitaal

voor krediet- en marktrisico's. Het risico bij deze modellen is dat een bank te weinig kapitaal opzijzet. Geen wonder dat de ECB hamert op de wettelijke rol die de IAF heeft bij de beoordeling van deze modellen. Aan de andere kant worstelt de IAF op welke wijze audits naar modellen moeten worden uitgevoerd. Dit artikel biedt handvatten en is gebaseerd op mijn onderzoek aan de Executive MSc of Internal Auditing (EMIA) opleiding van de UvA.

Grip houden op modellen

Om modellen en het gebruik hiervan in de greep te houden hebben de banken een raamwerk voor het managen van modelrisico's. In dit raamwerk is de besturing rondom modellen vastgelegd. Hierbij gaat het om antwoorden op vragen als: wie is verantwoordelijk voor het model, wie houdt het overzicht op de modellen en het gebruik daarvan, wie houdt bij welke modellen in gebruik zijn en wie valideert en monitort de modellen? Het three-lines-of-defense model geldt als uitgangspunt.

4. Audit van intern model kredietrisico

1. Integriteit toekenning ratings
2. Gebruik: acceptatie, beheer, pricing, stresstest, vermogensallocatie, voorzieningen
3. Toepassing definitie van betalingsachterstand
4. Documentatie
5. Monitoring (w.o. backtesting, analyse overrides)
6. Betrouwbaarheid en controls inputdata
7. Betrouwbaarheid en controls IT-systeem
8. Betrouwbaarheid en controls berekening vereist eigen vermogen

1. Verplichte jaarlijkse algemene beoordeling

- Jaarlijkse algemene beoordeling en risicoanalyse van alle aspecten m.b.t. interne kapitaalmodellen en gebruik hiervan
- In ieder geval beoordeling op alle toepasselijke vereisten
- Rapportage aan managementorgaan en senior management

2. Governance

- Jaarlijks: evaluatie effectiviteit model governance incl. processen binnen controleenheden CRCU en MRCU, kredietgoedkeuringsproces/-dagelijkse monitoring handelsactiviteiten en de validatie afdeling
- Periodiek modelvoorraadadministratie beoordelen

5. Audit van intern model marktrisico

1. Integratie van risicomaatstaven in dagelijks risicomanagement
2. Integriteit managementinformatie
3. Goedkeuringsproces risk pricing en waardeeringsmodellen
4. Scope van het marktrisicomodel
5. Nauwkeurigheid en geschiktheid van volatilitets- en correlatie-aannames en van waardeering- en risicogevoelheidsberekeningen
6. Zie ook punt 4 t/m 8 hierboven

6. Audit nieuw intern model

1. Methoden en technieken
2. Veronderstellingen
3. Data om het model te schatten, representativiteit data
4. Toepassing margin of conservatism (MOC)
5. Materialiteit, impact, compliance

3. Deep dives

De jaarlijkse algemene beoordeling resulteert in een werkplan. Hierin staat de risicogebaseerde jaarplanning voor de uit te voeren audits. Een verhoogd risico vloeit onder meer voort uit nieuwe processen, nieuwe wet- en regelgeving, nieuwe producten, materiële modelwijzigingen, bevindingen van toezichthouders of andere controleenheden, openstaande actiepunten uit vorige audits. Alle onderdelen worden tenminste één keer in de drie jaar onderzocht



Figuur 1. Raamwerk voor het auditen van interne modellen

De eerste lijn zijn de bankiers. Zij gebruiken het model in hun processen en zijn verantwoordelijk voor de deugdelijkheid en het gebruik van het model. De tweede lijn bestaat uit validatie- en controlfuncties. De validatiefunctie controleert voor ingebruikname de juistheid van het model. Daarnaast vindt na ingebruikname monitoring plaats door middel van ‘back testing’. Onontbeerlijk hierbij is een modelvoorraadsysteem, waarbij modelgegevens worden bijgehouden als datum ingebruikname, laatste beoordelingsdatum, de uitkomst van deze beoordeling en het modelrisico uitgedrukt in omvang en complexiteit. De derde lijn, de IAF, beoordeelt de effectiviteit en efficiëntie van het geschetste raamwerk.

Onderzoek naar auditen interne modellen

In mijn afstudeeronderzoek ben ik nagegaan welke wettelijke eisen er gelden voor het auditen van interne modellen. Daarna is door middel van interviews in kaart gebracht welke benadering de vier grote Nederlandse – commerciële – grootbanken volgen. Het doel was om tot adviezen aan de IAF van banken te komen voor de uitvoering van audits naar interne modellen.

Wettelijke eisen aan IAF voor auditen interne modellen

Alle Nederlandse banken moeten voldoen aan de CRR, de Capital Requirements Regulation. Hierin geeft de Europese wetgever weer voor welke risico's banken kapitaal moeten aanhouden en op welke wijze dit kapitaal dient te worden berekend. Banken kunnen een standaardbenadering volgen of hiervoor interne modellen ontwikkelen. Voor grote banken loont het om interne modellen te ontwikkelen die rekening houden met het risicoprofiel van de leningenportefeuille c.q. handelspositie van de bank. Het gebruik van interne

modellen voor kapitaalberekening is gebonden aan voorwaarden en is pas toegestaan na goedkeuring van de ECB. Een van de voorwaarden is dat de IAF de interne modellen en het gebruik daarvan periodiek evalueert.

De eisen aan de IAF voor het auditen van interne modellen staan in twee CRR-artikelen. Artikel 191 heeft betrekking op kredietrisicomodellen, artikel 368 op marktrisicomodellen. Daarnaast geeft de European Bank Authority (EBA) via regulatory technical standards nadere voorschriften voor interne modellen. Een onderdeel hiervan is het auditen van interne modellen. Voorts heeft de ECB in het zogenaamde TRIM (Targeted Review Internal Models) programma, hun interpretatie weergegeven van de CRR in de ‘ECB guide to internal models – general topics chapter’. Hierin staan eveneens de ECB-verwachtingen ten aanzien van de IAF.

Raamwerk voor auditen interne modellen

Uit de wet- en regelgeving zijn in het onderzoek zes componenten afgeleid die op zichzelf of in combinatie van belang zijn bij het auditen van interne modellen. In *figuur 1* zijn deze zes componenten weergegeven. Centraal uitgangspunt, in het midden, zijn de verplichte IIA Standaarden. De componenten 1, 2, en 3 hebben betrekking op welke activiteiten de IAF dient uit te voeren bij het evalueren van interne modellen. Als eerste geldt er een verplichte jaarlijkse algemene beoordeling van de interne modellen die in gebruik zijn. Het gaat hier om een risicoanalyse met een overall oordeel over het risico van het interne modellenland-schap. Dit is de basis voor het auditplan ten aanzien van interne modellen. Ten tweede is het aan de IAF jaarlijks de governance ten aanzien van interne modellen te beoordelen.

Ten slotte behoort de IAF volgens de ECB 'deep dives' uit te voeren, dit zijn de specifieke audits naar modellen. De componenten 4, 5 en 6 betreffen *wat* de IAF dient te onderzoeken als er een audit (deep dive) wordt uitgevoerd naar een intern model. De beoordeling van interne modellen door de IAF is zeer breed. De beoordeling bestaat bij kredietrisicomodellen uit 8 en bij marktrisicomodellen uit 10 elementen. Elementen bij het auditen van een bestaand intern model zijn een beoordeling van het gebruik in de bancaire processen, van de documentatie, van de technische juistheid, van de monitoring en van de betrouwbaarheid van de data en IT-processen die samenhangen met het model. Component 6 bevat specifieke te auditen elementen bij nieuwe interne modellen. Voor nieuwe interne modellen die een grote impact hebben en/of zeer complex zijn moet de bank goedkeuring aanvragen bij de ECB. In tegenstelling tot voorheen verlangt de ECB nu dat de IAF de goedkeuringsaanvraag beoordeelt voordat deze wordt ingediend bij de ECB.

Modelaudits in de praktijk

Uit interviews met afdelingsmanagers van de IAF, validatie- en controlafdelingen van de vier commerciële grootbanken blijkt hoe zij de regelgeving over interne modellenaudits interpreteren en toepassen. Hierna volgen de drie belangrijkste observaties uit deze interviews.

- Ten eerste is er geen gemeenschappelijke visie over de uitvoering van interne modellenaudits. Zo verschilt de aanpak van de jaarlijkse algemene beoordeling van interne

modellen. Banken voeren wel audits uit naar interne modellen, echter zonder een afzonderlijke risicoanalyse te maken van het totaal aan interne modellen, met daarbij een auditplan. En zonder hierover apart te rapporteren aan het senior management.

- Ten tweede geven de banken verschillend invulling aan modelaudits. Dit varieert van het beoordelen van de modelontwikkel- en validatieafdeling tot het technisch willen beoordelen en monitoren van de modellen. De uitvoering van het 'technische deel' van de modelaudit wordt bij de een in beginsel uitbesteed aan een externe consultant, bij de ander worden juist 'quants' in de auditdienst opgenomen en bij een derde wordt door 'job rotation' de vereiste kennis binnengehaald. Alle geïnterviewde auditors vinden het een uitdaging te voldoen aan de ECB-wens om minimaal één keer per drie jaar de interne modellen te beoordelen, hetzij afzonderlijk, hetzij in het kader van een thema-audit.
- Ten derde blijkt dat de geïnterviewde auditors vinden dat zij vooral ook de modellen technisch moeten beoordelen bij modelaudits. Daarentegen vinden de validatiemanagers en de kredietrisicocontrollers juist dat de IAF alle elementen rondom modelontwikkeling en -gebruik dient te evalueren bij modelaudits. Zij zijn van mening dat de IAF zich moet concentreren op het evalueren van die elementen die

advertentie



Chartered Institute of Internal Auditors

Studying for the QIAL?

The QIAL Study System will prepare you to pass.

Each module provides study texts, case studies, quizzes and a student forum, as well as access to a tutor. It will give you the structure and support you need to study while working full time.

- ⇒ Work through the syllabus at your own pace
- ⇒ Save time by reading concise study texts
- ⇒ Practise analysing case studies
- ⇒ Learn on the move – download study texts to your e-reader
- ⇒ Take quizzes to help reinforce your learning
- ⇒ Contact your tutor for advice and support

Podcasts, videos and wikis to keep things interesting



study materials written by experts



BUY NOW AT

www.iaa.org.uk/studyqial

buiten de scope van validatie en de kredietrisicocontrolafdeling vallen. Zij denken hierbij aan het gebruik van de modellen in de bancaire processen en aan de betrouwbaarheid van de data. In de praktijk kan dit er dus toe leiden dat bepaalde elementen uit het raamwerk voor modelaudits dubbel worden beoordeeld en bepaalde elementen tussen de wal en het schip vallen. Daarnaast blijkt dat de IAF's verschillen van mening over of zij een modelaudit moeten uitvoeren bij een materiële modelwijziging.

Naar 'best practices' voor modelaudits

Uit het onderzoek volgt een groot aantal adviezen. Deze adviezen zijn ingedeeld in drie categorieën: 1) voldoe aan wet- en regelgeving, 2) vergroot effectiviteit van modelaudits en 3) maak efficiënt gebruik van de beschikbare middelen. Bij de eerste categorie, voldoe aan wet- en regelgeving, is de belangrijkste tip om de vereiste jaarlijkse algemene beoordeling van de interne modellen te baseren op een risicoanalyse en deze separaat te rapporteren aan het seniormanagement. De risicoanalyse maakt duidelijk naar welke onderdelen van het modellenlandschap een audit (deep dive) moet plaatsvinden. Het advies daarbij is dat de IAF bij een modelaudit niet alleen het model technisch onderzoekt, maar ook de daar-

van de modelaudit en de informatie die nodig is om tot een oordeel te komen, goed af te stemmen met de opdrachtgever. Ten slotte, investeer in mensen en middelen. Een modelaudit kan niet zonder een auditor met kwantitatieve kennis. Zorg daarnaast dat een aantal auditors kennis en toegang heeft tot de technische tools waar ook de modelleer- en validatieafdeling mee werken.

Naar efficiënt gebruik van middelen

De derde categorie adviezen gaat over een efficiënt gebruik van middelen. Modelaudits moeten bijdragen aan de beheersing van het modelrisico binnen de bank. Vanuit de regelgeving en de ECB zijn er veel verplichte audits. Pas de diepgang van deze audits risk based aan. Hierdoor kan worden voldaan aan de regelgeving, maar wordt tegelijkertijd voorkomen dat veel capaciteit wordt ingezet op modellen met weinig risico. Leg daarnaast de focus bij modelaudits op die elementen met de minste checks and balances. Met andere woorden, steun zoveel mogelijk op de werkzaamheden van

Door het toenemende belang en de complexiteit van modellen zullen het management en ECB een steeds groter beroep doen op de IAF

mee samenhangende processen zoals data en IT-systemen en het gebruik van de modellen door de eerste lijn. Voorts: voer bij materiële modelwijzigingen altijd een audit uit op het ontwikkel- en goedkeuringsproces van modellen. Ten slotte, audit bij governance niet alleen de validatieafdeling maar ook de kredietrisicocontrolafdeling. Behalve dat dit wettelijk verplicht is, kan hierdoor ook vastgesteld worden of de IAF kan steunen op de werkzaamheden van validatie en de credit risk control unit.

Naar effectievere modelaudits

De tweede categorie adviezen gaat over het vergroten van de effectiviteit van modelaudits. Interne modellen zijn veelal ingewikkeld en gedetailleerd. Verder kan de beperkte beschikbaarheid van goede data de bank parten spelen. Dit kan tot een grote hoeveelheid bevindingen leiden. Het advies aan de IAF is juist om zich te beperken tot de achterliggende oorzaken en grote issues bij modelaudits. Zo blijkt dat bevindingen bij interne modellen veelal leiden naar de achterliggende oorzaak dat de datakwaliteit onvoldoende is. Daarnaast is het advies om goed de scope van een modelaudit met de opdrachtgever af te spreken. Het raamwerk voor modelaudits laat zien dat de scope van modelaudits zeer breed is. Uit de risicoanalyse kan blijken dat niet alle elementen even relevant te zijn. Neem de tijd om de scope

validatie- en controlafdelingen. Hierdoor wordt voorkomen dat dubbel werk wordt gedaan of dat bepaalde elementen niet worden onderzocht door tijd- en/of capaciteitsgebrek.

Ten slotte

De opmars van modelaudits is niet te stuiten. Door het toenemende belang en de complexiteit van modellen zullen het management en ECB een steeds groter beroep doen op de IAF. Publiceerde het IIA al in maart 2018 de praktijkgids *Auditing van modelrisicomanagement*, nu is ook voor het eerst de theorie en praktijk van het auditen van interne bancaire modellen onderzocht. Veel resultaten lijken ook bruikbaar voor overige modellen en voor andere sectoren, maar er is ook nog volop ruimte voor vervolgonderzoek!

Tjarko Schuring werkt bij Audit Rabobank. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. Reacties op het artikel: t.j.schuring@kpnmail.nl.

Hoe gaat waardecreatie op basis van data in zijn werk? Wat is belangrijk voor het welslagen van dataprojecten?
Over het effectief mijnen van het nieuwe goud.

Datagedreven waardecreatie



Voor data-analisten/scientisten is een leven-lang-leren inmiddels voorwaarde om hun vak te kunnen blijven uitoefenen

Op school leerden wij over de industriële revolutie en de grote verandering die deze voor iedereen teweegbracht. In de jaren tachtig van de vorige eeuw begon men te spreken over de digitale revolutie en over de overgang naar een informatiemaatschappij. Inmiddels beginnen wij te beseffen dat de digitale revolutie meer impact heeft op zowel organisaties, individuen als de maatschappij dan de industriële revolutie heeft gehad. De mogelijkheden van het verzamelen en analyseren van data hebben impact op alle terreinen van ons leven, van hoe wij met elkaar communiceren tot hoe wij onze auto (niet) besturen, van hoe wij leren tot hoe politieke menings- en besluitvorming tot stand komt, van onze vakantieplanning tot de businessplanning van een onderneming. Wat dat laatste betreft wordt bedrijven voorgehouden werk te maken van het creëren van waarde uit data, want data is het nieuwe goud.

Niet alles is goud wat er blinkt

De big-datarevolutie verandert onze hele samenleving. Een transitie waar wij middenin zitten. Naast grote voordelen zijn er schaduwzijden. Een gevolg van de big-datarevolutie is bijvoorbeeld het vormen van groepen van gelijkgestemden op social media. Daar waar de bedrijven achter deze media om het hardst roepen dat zij mensen met elkaar verbinden, ontstaat een segregatie in de maatschappij in min of meer homogene groepen. Groepen die zich vormen in netwerken op social media. Het risico van deze nieuwe groepsvorming is dat je als groepslid voortdurend gesterkt wordt in je mening en andere geluiden niet of nauwelijks meer hoort. Zo ontstaat er eerder polarisatie dan toenadering tussen deze groepen en de mensen die geen lid zijn van de groep.

Voor individuen betekent de digitale revolutie naast grote voordelen ook het inleveren van veel, heel veel privacy. Voor het schrijven van dit artikel heb ik mijn archief met persoonlijke data bij Google opgevraagd. Dit leverde een gezippt bestand van ruim 7 gigabyte op. Inmiddels zal ook ergens opgeslagen zijn dat dit bestand op 21 november 2018 is opgevraagd. Dit betreft dan een bedrijf waarvan bekend is dat persoonlijke data opgeslagen worden. Veel minder bekend zijn de databedrijven die handelen in persoonlijke gegevens.¹ Interessant in dit verband is dat de grondlegger van Alibaba, het Chinese bedrijf waar je zo ongeveer alles kunt bestellen, in een interview in *het Financieele Dagblad* (27 oktober 2016) zei dat Alibaba geen retailer maar een databedrijf is. Data vormt het hart van de business en dat voor een bedrijf in een land waar GDPR en AVG niet het hart van de privacywetgeving zijn.

Data: het nieuwe goud

Ook bedrijven die zich niet als databedrijf afficheren, creëren waarde uit verzamelde data. Zo kan door analyse van historische klantgegevens marketingbudget gericht worden ingezet. Grootwinkel- en telecombedrijven zijn voorbeelden van bedrijven die hier hun voordeel mee doen. Bedrijven als Facebook, Google en Amazon weten uiteraard al langer hoe data om te zetten in goud. Niet voor niets zijn Apple,

Alphabet (het moederbedrijf van Google), Microsoft, Amazon en Facebook tegenwoordig de bedrijven met de hoogste beurswaarde.²

Voor veel andere organisaties is het echter nog een vraag of, en zo ja hoe, het goud gemijnd kan worden uit de hoeveelheden data die in datawarehouses opgeslagen liggen. Om de slag niet te missen, worden datascientisten aangetrokken om de waardevolle informatie die in de data verborgen liggen naar boven te halen en de voordelen van de digitale revolutie te plukken. Dat dergelijke projecten niet altijd succesvol zijn, weten wij bijvoorbeeld van het project van de speciaal hiervoor in het leven geroepen afdeling 'de Broedkamer' bij de Belastingdienst. Dit project moest mede naar aanleiding van de uitzending van het onderzoeksjournalistieke tv-programma *Zembla* van 1 februari 2017 worden stopgezet. Voor waardecreatie uit data is meer nodig dan een team datascientisten.

Van data naar goud: teamwork

Waardecreatie uit data is teamwork. Datascientisten zijn als de besten in staat data om te zetten in informatie, verbanden in data te ontdekken en te beschrijven met wiskundige modellen. Zij zijn niet de eerstaangewezenen om te bepalen wat de toegevoegde waarde is voor de organisatie, daarvoor is kennis van het domein waar de organisatie opereert onontbeerlijk. Een organisatie (meer) datagestueerd maken, dat wil zeggen data gebruiken om de organisatiedoelstellingen te halen, vereist samenwerking tussen datascientisten en de mensen die de businesskant van de organisatie kennen. Het is niet voor niets dat de laatste tijd, als het gaat om de aanpak van een project van waardecreatie uit data, veel aandacht wordt besteed aan het samenstellen van een gebalanceerd projectteam.³ Dat belang kan niet onderschat worden. Het is niet anders dan het altijd geweest is in de statistiek. De statistiek levert technieken om verbanden tussen variabelen meetbaar te maken, maar de statistiek doet geen uitspraak over causaliteit. Uitspraken daarover moeten uit andere disciplines komen, zoals de economie, de psychologie of de meteorologie. Met andere woorden, het is niet aan de statistiek om de causaliteit en relevantie van statistische verbanden te beoordelen. Dat vereist domeinkennis.

Dataprojecten tot een succes maken vereist dus teamwork. Eén probleem dat herhaaldelijk gesignaleerd wordt, is dat datascientisten en de domeinkenners elkaars taal moeilijk verstaan. Een projectmanager is de eerstaangewezene om de communicatie tussen beide groepen tot stand te brengen. Daarvoor is kennis van datascience, naast kennis van het domein van de organisatie, onontbeerlijk. Dat hoeft niet op het

niveau van de datascientist te zijn, maar moet wel voldoende zijn om een oordeel te kunnen hebben over de inbreng van de datascientist. Zoals een accountant geen actuariële rekenaar hoeft te zijn om een oordeel te kunnen geven over een pensioenvoorziening op een balans, maar wel de concepten achter een berekening van zo'n voorziening moet begrijpen. Steeds vaker wordt aanbevolen, medewerkers van de eigen organisatie (bij) te scholen in hedendaagse data-analysetechnieken. Juist daar waar organisaties nog zoekend zijn naar de antwoorden op de uitdagingen van het (big-)datatijdperk, kunnen relatief eenvoudige analysetechnieken tot verrassende inzichten leiden. Medewerkers daarin scholen en leren dergelijke inzichten uit de data te verkrijgen en presenteren, helpt om draagvlak op de werkvloer te creëren in een volgende stap naar een meer datagedreven organisatie.

Data-analyse, waar te beginnen

Door het vele hedendaagse onderzoek naar data-analysetechnieken neemt het arsenaal aan deze technieken enorm toe. Voor data-analisten/scientisten is een leven-lang-leren inmiddels voorwaarde om hun vak te kunnen blijven uitoefenen. Het is voor medewerkers aan een dataproject vanuit de organisatie veelal ondoenlijk deze ontwikkelingen bij te houden. Dat is ook niet nodig, basiskennis van statistische analysetechnieken en van veelgebruikte modellen uit het vakgebied machine learning (zie hierna), gevoegd bij domeinkennis, maken het mogelijk een waardevolle bijdrage te leveren. Een aantal onderwerpen waarvan (basis)kennis onontbeerlijk is:

Data-analyse (3): data wrangling

Een volgende stap is het transformeren van de data naar een formaat dat geschikt is voor data-analyse, bijvoorbeeld een datamatrix. Er dient zorg voor gedragen te worden dat numerieke en alfanumerieke variabelen als zodanig herkend worden door de gebruikte software. Berucht zijn de datumvariabelen, omdat er internationaal er geen consensus is over de notatie van een datum (in data-analyse wordt dit opgelost door datumvariabelen om te zetten naar het `jjjmmdd` formaat). Een data wrangler, een van de nieuwe beroepen die is ontstaan in het datatijdperk, heeft kennis van een diversiteit aan dataformaten en weet hoe deze naar gewenst formaat over te zetten.

Medewerkers in data-analysetechnieken scholen helpt om draagvlak op de werkvloer te creëren voor een datagedreven organisatie

Data-analyse (1): data verzamelen

Anders dan bij traditioneel onderzoek, waar de onderzoeksvraag bepalend is voor de te verzamelen data, beginnen projecten die moeten leiden tot een meer datagedreven organisatie met de vraag: welke waarde ligt er in de reeds aanwezige data besloten? Veelal betekent dit een keuze waar te beginnen. Dit vereist overleg tussen de datascientisten die weten wat analytisch mogelijk is en de domeinkundigen die kunnen inschatten waar voor de organisatie de meeste winst te behalen is.

Data-analyse (2): data schonen

Data-analyse begint met data schonen. Het is altijd weer verbazingwekkend hoe data vervuld kunnen zijn. Hier kan een veelheid van oorzaken aan ten grondslag liggen, zoals invoerfouten, verandering van definities in de loop van de tijd, het ontbreken van waarden door een effect in meetapparatuur of het samenvoegen van data uit verschillende bronnen. Het is van groot belang de integriteit van de data waarmee verder gewerkt wordt vast te stellen. Het aloude adagium 'garbage in, garbage out' is ook in dit geval van toepassing.

data-analyse (4): data-analyse en machine-learning

In de voorgaande fasen is basiskennis statistiek nodig, in de data-analysefase is meer nodig dan dat. Data-analyse begint veelal met visualisaties, het maken van tientallen grafieken om inzicht te krijgen in de data. Dit is een van die eenvoudige middelen die organisaties op het spoor kunnen zetten waar winst te behalen is.

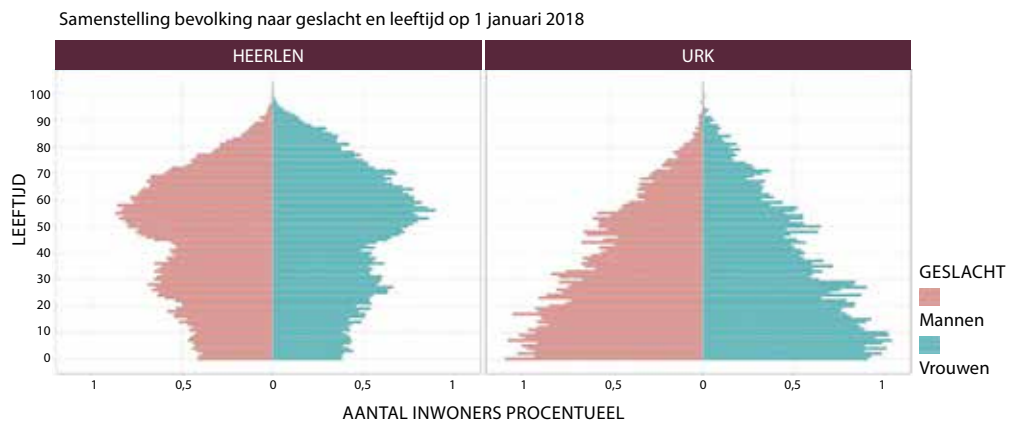
Machine learning is de discipline die zich bezighoudt met het zoeken naar en beschrijven van structuren en verbanden in de data. Dit vakgebied op het snijvlak van wiskunde, statistiek en informatietechnologie staat momenteel centraal in de wereld van data-analyse.

Gezocht wordt naar modellen die de structuren in de data zo goed mogelijk beschrijven, zoals regressiemodellen en beslisbomen. Dergelijke modellen zijn niet nieuw, nieuw zijn wel de aanpassingen die erop gemaakt worden, bijvoorbeeld door het toevoegen van parameters indien gebruikte variabelen onderling sterk samenhangen. Nieuw is ook het door de inzet van software eindeloos variëren met parameters van de modellen. Veel onderzoek richt zich momenteel op het ontwerpen van nieuwe modellen en het toetsen van de bruikbaarheid. Opvallend is dat dit grotendeels empirisch onderzoek is dat



Inzichten met data-analyse: een voorbeeld

De gemeente Urk heeft al een aantal jaren de laagste gedeclareerde ziektekosten per verzekerde in Nederland. Heerlen staat al jaren in de top van gemeenten met de hoogste ziektekosten. De opbouw van de bevolkingssamenstelling van deze twee gemeenten verklaart veel van dit verschil.



B-CODE	GEBIED	AANTAL INWONERS	LEEFTIJD GEMMIDELD	LEEFTIJD MEDIAAN	LEEFTIJD STDEV
0184	URK	20524	31.2	27.0	22.0
0917	HEERLEN	86761	44.6	47.0	23.3

Figuur 1. Bevolkingspiramides Heerlen en Urk per 1 januari 2018 (Bron: <https://jhvdz.shinyapps.io/PopulationPyramidNL/>)

in veel gevallen leidt tot goede voorspelmodellen, zonder dat duidelijk is waarom het model zo goed werkt. Dit speelt in het bijzonder bij het gebruik van zogenaamde neurale netwerken en ‘deep learning’. Regelmatig valt dan de term ‘black boxes’. Zonder een expert te zijn op het gebied van machine learning kan met basiskennis van dit vakgebied gebruikgemaakt worden van de resultaten van diverse technieken. Net zomin als begrip van computersystemen nodig is om een computer te kunnen gebruiken, is kennis van algoritmen nodig om de analysetechnieken te kunnen gebruiken.

Data-analyse (5): presenteren en rapporteren

Het kunnen presenteren en rapporteren van de resultaten van analyses is van cruciaal belang om tot een datagedreven organisatie te komen. Noem het: het verhaal kunnen vertellen. En dat verhaal moet zowel verteld kunnen worden aan de kritische onderzoeker/wetenschapper als aan de mensen op de werkvloer die geen kennis hebben van data-analyse. Het eerste kan aan de datascientist in het team worden overgelaten, het tweede ligt meer op het pad van de data-analisten die zelf van de werkvloer komen. Zoals bij elke verandering

is weerstand een natuurlijke reactie. Goed en begrijpelijk gepresenteerde resultaten van uitgevoerd data-onderzoek met aandacht voor de waarde die het heeft voor de organisatie, is de meest voor de hand liggende route om weerstand te overwinnen en dataprojecten tot een succes te maken. <<

Noten

1. *Zembla* besteedde er op 2 december 2015 aandacht aan in de aflevering ‘Data: het nieuwe goud’.
2. <https://www.forbes.com/global2000/list> (geraadpleegd 21 november 2018).
3. <https://insidebigdata.com/2018/02/16/7-key-members-every-big-data-team> (geraadpleegd 21 november 2018).

Hans van der Zwan werkt als docent data-analyse en machine learning en als programmamanager bij de Academie voor Masters & Professional Courses van De Haagse Hogeschool. Hij is verantwoordelijk voor de post-bacheloropleiding Big Data Analyst en MBA Big Data Analytics.

Communities Professional Practices-netwerk gestart

Eind 2018 is gestart met een nieuwe opzet van het Professional Practices-netwerk. Door subgroepen (communities) te vormen per sector, discipline en thema, kan meer intensief worden samengewerkt en geleerd op vaktechnisch gebied.

De communities bestaan uit ervaringsdeskundigen en specialisten die het leuk vinden in te gaan op consultaties van de verschillende beroepsgroepen en om ook zelf het initiatief te nemen om actuele ontwikkelingen of vraagstukken te bespreken en nader te onderzoeken.

Er zijn inmiddels elf communities gestart. Sectoren: banken, verzekeraars, handel/industrie. Disciplines: IT-audit, operational audit, compliance, risicomanagement. Thema's: data-analytics, agile werken, cultuur & gedrag, fraude.

Zit er nog niemand uit uw organisatie in het CPP Netwerk en bent u geïnteresseerd, meld u dan aan bij de Commissie Professional Practices, via peter.hartog@iia.nl.



Internal Audit Ambition Model: online tool

Met het Internal Audit Ambition Model (IA AM) kunt u niet alleen het huidige kwaliteitsniveau van de internal auditfunctie (IAF) visualiseren, maar ook het ambitieniveau bepalen om de IAF verder te professionaliseren. Eerdere versies van het IA AM waren gebaseerd op Excel. De nieuwe online tool biedt dezelfde inhoud, maar is gebruiksvriendelijker, gemakkelijker in te vullen en slaat de antwoorden automatisch op. Bovendien biedt de online IA AM-tool met voldoende gebruikers een permanente benchmark.

Grondig getest

De IA AM is bekeken door het Guidance Development Committee en goedgekeurd op aansluiting bij het International Professional Practices Framework. De IA AM online tool is de afgelopen paar maanden grondig getest en zal aanstaande juni worden gelanceerd. De precieze datum is afhankelijk van de resultaten van de laatste, tijdens dit schrijven nog lopende, pilot. Na de lancering kunnen alle leden van het IIA en NBA-LIO de online tool gratis gebruiken.

Kijk voor het laatste nieuws op: <https://www.iia.nl/kwaliteit/ambition-model>

Uitgegeven certificaten Kwaliteitstoetsing

De internal auditafdelingen van de volgende organisaties ontvingen sinds de publicatie van het laatste nummer van *Audit Magazine* een Certificaat Kwaliteitstoetsing: AMG Advanced Metallurgical Group, CZ, DNB, Havenbedrijf Rotterdam, 's Heeren Loo, Translink Systems.

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

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's: Inge van Dijk, Frida Evers, René van Haaren, Michal Trzebski, Djurella Virginie

Nieuwe CIA's: Arno Alderliesten, Ruud van den Barselaar, Bo Brandsen, Ronald de Bruijn, Dick Duit, Peter van Gastel, Ingrid van Gennip, Edward Heck, Pieter Jolen, Ewa Komorowska-van Wissen, Ronnie Konings, Robert Koops, Lobke Meijen, Teun Tchorobay, Francesca Visinoni, Martin Wezenaar, Calvin Wong

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

Jaarlijks gaat bij ESAA een enthousiaste groep kopjaarstudenten IT-Auditing & Advisory (RE) van start. Inschrijving voor het komend collegejaar is weer mogelijk. Speciaal voor degenen die al een R-opleiding hebben gevolgd heeft ESAA het kopjaar ontwikkeld. Zij krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in één jaar de opleiding doorlopen.

Omdat de rol van IT in organisaties is gegroeid en navenant de risico's, willen deze studenten hun kennis in IT-Auditing verdiepen. Een alumnus over de opleiding: 'Door de opleiding heb ik mijn IT-kennis verdiept en kan ik in de praktijk de link tussen operationele processen en IT-processen beter leggen.' De combinatie met studenten met andere vooropleidingen levert een goede mix van invalshoeken, kennis en ervaring.

Meer informatie over het kopjaar op www.esaa.nl.

CIA colleges en examentraining

De postmaster-opleiding Internal Auditing & Advisory geeft colleges ter voorbereiding op de CIA-examens part I, II en III. Deze colleges zijn al jaren onderdeel van het curriculum, maar hiervoor kan ook los worden ingeschreven. De colleges worden in oktober en november 2019 (op vrijdag overdag) gegeven. Voor meer informatie zie www.esaa.nl of bel 010-4082217.

Aanschuifcolleges

De opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory bieden geïnteresseerden de mogelijkheid aan te schuiven bij een regulier college om kennis te maken met de opleidingen. Jaarlijks wordt een aantal colleges daarvoor opengesteld. Hiervoor kunt u contact opnemen met esaa-auditing@ese.eur.nl.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Actualiteiten

Het academisch collegejaar is alweer bijna afgelopen. Het gaat zeer goed met de opleiding; tijdens de meest recente informatieavond waren er weer twintig geïnteresseerden en het aantal aanmeldingen voor 2019-2020 loopt storm. Internal audit staat in de spotlights, de werving- en selectiebureaus draaien overuren en ook vanwege de Master of Science (MSc) accreditatie van de UvA is de interesse groter dan ooit.

Algemene informatie

Het Executive MSc of Internal Auditing (EMIA), de opleiding tot register operationel auditor (RO), is een parttime programma aan de Universiteit van Amsterdam voor ambitieuze internal auditors. Tevens is het de enige internal auditopleiding (wereldwijd) waarbij je de MSc-titel kunt verkrijgen na het succesvol afronden van de opleiding. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in 1 tot 1,5 jaar RO te worden.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal audit carrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september 2019.

U kunt ook contact opnemen per mail: emia@uva.nl of per telefoon 020-5254020.

Het online tijdperk en de internal auditor

We begeven ons al de nodige jaren in het 'online' tijdperk. Werkelijk alles om ons heen wordt draad- en contactloos. Letterlijk contactloos. Tanken bij een onbemand tankstation, de nieuwe schoenen online bestellen, de vakantie online boeken, de schade met een app melden. Hoe vaak komen we nog bij een reiswinkel of bankfiliaal? Hoe vaak hebben we nog telefonisch, laat staan fysiek contact met een verzekeraar, energieleverancier of winkelier? De SRV-man rijdt al jaren niet meer in de wijk. Zijn – anonieme – opvolger heet Albert. Of DHL, UPS of PostNL.

Maar zit er een eindpunt aan online? Is online uitontwikkeld? Wanneer worden de negatieve effecten te groot en de uitdagingen te ingewikkeld? Vragen die interessant zijn voor consumenten, maar vooral ook voor ons als risk- en auditprofessionals die onze stakeholders, van bestuurders tot toezichthouders, adviseren over reeds genomen beslissingen maar ook over nog te maken keuzen.

Lange tijd voerden vooral de voordelen van online de boventoon. 24 uur per dag beschikbaar en maximale efficiëntie, snelheid en gemak. En natuurlijk lekker lage prijzen! Maar inmiddels beginnen we ook de keerzijdes van online te ontdekken. Niet alleen voor de werkgelegenheid in de detailhandel, maar bijvoorbeeld ook voor kwetsbare groepen waarvoor online een brug te ver is. Of voor het milieu. Denk maar eens aan de met diesel aangedreven bezorgbusjes die in groten getale in de binnensteden en woonwijken de pakjes van deur tot deur bezorgen. En die nieuw ontstane werkgelegenheid haalt inmiddels ook op andere wijze negatief het nieuws. Van koppen over gejaagde, appgedreven Uber-chauffeurs en slechte werkomstandigheden in Amazon distributiecentra tot onderbetaalde en overbepakte pakketbezorgers. Alles voor de laagste prijs!

En wat te denken van de enorme retourstromen van webwinkels. Van de wettelijke rechten bij 'kopen op afstand' maken we meer dan gretig gebruik. Wie bestelt nu niet twee of drie verschillende maten van die ene leuke broek of trui? En als het even kan direct maar in alle beschikbare kleuren. Terugsturen is immers makkelijk en veelal kosteloos. Betalen doen we achteraf. Maar 'kosteloos' is niet gratis, immers, iemand moet het betalen. En wat gebeurt er met die geretourneerde trui die stiekem toch is gedragen? Durft de webwinkel het geretourneerde wel te weigeren? Of zijn ze te bang de klant – of door slechte webrecensies zelfs meerdere klanten – te verliezen? En wat gebeurt er met die geretourneerde broodrooster met beschadigde doos? Opvallend vaak verdwijnen geretourneerde spullen in de afvalcontainer. Omdat dat schijnbaar makkelijker en goedkoper is. Tja.

Hier zitten de huidige uitdagende vraagstukken voor risk- en auditprofessionals in het online tijdperk: hoe te zorgen voor een goede balans tussen allerlei belangen. Tussen efficiëntie en kwaliteit, tussen prijs en winstgevendheid, tussen bedrijfsbelangen en belangen van medewerkers, tussen gemak en milieu, tussen marketing en privacy, tussen proceduregericht en klantgericht, tussen online en offline. We moeten onze bijdrage leveren aan een daadwerkelijk duurzame retourlogistiek, aan een goede klacht-afhandeling en een goede klantbeleving. Aan een langetermijnwaardcreatie in een duurzaam bedrijfsmodel. Onze rol is het ondersteunen en adviseren van beslissers bij het maken van goed afgewogen – vaak strategische – keuzen op die onderwerpen waarin je je als organisatie positief kunt onderscheiden of waardoor je juist negatief het nieuws kunt halen. We moeten steeds een beetje de Ferry Mingelens zijn voor onze opdrachtgevers. Je ziet jezelf al de microfoon pakken en tegen je stakeholders zeggen: 'Aan de ene kant..., aan de andere kant...'

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



The shift from reactive to proactive software compliance risk management starts now, not tomorrow

Many clients seek our help, reacting to vendor audits. Often, they already have a settlement claim from the vendor. We can still help them significantly reduce the financial claim. But, our advice is be proactive, invest today so you can save more tomorrow.

Contact us at: ey.nl/sam

Marco Boer

marco.boer@nl.ey.com
+31 6 21 25 14 01

Adil Modak

adil.modak@nl.ey.com
+31 6 29 08 46 51



Bent u voorbereid op de risico's van Online en Digitalisatie?

Innovatieve technologie heeft een revolutie in organisatieprocessen veroorzaakt. Cognitieve technologieën zoals machine learning en artificial intelligence (AI) worden rap geïntroduceerd binnen organisaties.

Bent u als internal auditor er klaar voor? Heeft u als internal auditor goed zicht op de risico's die innovatieve technologie met zich meebrengt?

KPMG helpt verschillende organisaties en IAF's om algoritmes en AI te auditen. Zo blijft de internal auditor waarde toevoegen voor de organisatie. Nu en in de toekomst.

Meer weten?

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

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

www.kpmg.com/nl

