

# AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 3 2016 JAARGANG 15



## Thema: KETENMANAGEMENT

Ketenmanagement: meer dan van korrel tot borrel | FrieslandCampina: van gras naar glas | Ketenaudits – hoe doe je dat?



**AUDIT PEOPLE**

**INTERIM  
WERVING & SELECTIE  
TRAINEESHIP  
ADVIES EN BEGELEIDING**

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

Bijdragen kunnen worden gemaïld aan:  
auditmagazine@iia.nl

#### Redactie

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



Nederland

#### E-mail

auditmagazine@iia.nl

#### IIA Nederland

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



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

#### Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

#### Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga  
info@vm-uitgevers.nl  
tel.: 035-6462623

#### 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 gratis. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement gratis 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 veeelvoudig (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.

# Ketenmanagement: wen er maar aan!

**D**eze editie van *Audit Magazine* staat in het teken van ketens en ketensamenwerking. Een belangrijk onderwerp in een tijd waarin organisaties continu in beweging zijn en in toenemende mate met elkaar zijn vervlochten. Onderlinge relaties en afhankelijkheden zijn niet meer te negeren voor auditors en de tijd dat een organisatie als een losstaand en stabiel object kon worden beschouwd, is definitief voorbij. Erkenning van de complexiteit van organisaties en de wisselwerking die er is met andere organisaties is een eerste belangrijke stap, maar hoe moeten bestuurders en auditors hier nu mee omgaan?

In dit nummer komen diverse bestuurders en (audit)managers aan het woord over hoe zij met de uitdagingen op dit gebied omgaan. De uitdaging zit ook in het feit dat geen enkele keten dezelfde is. Deze diversiteit vindt u in dit nummer terug. De artikelen gaan van de strafrechtketen tot de melkketen van Campina. Het zijn compleet andere ketens, maar de overeenkomst is dat voor beide organisaties ketenoptimalisatie een vereiste is.

Wat ook duidelijk wordt is dat ketensamenwerking een integrale zienswijze vraagt en hoge eisen stelt aan de informatievoorziening. Lees de bijdrage van onze collega's van NOREA over keteninformatisering. Ten slotte zijn ketens ook van belang voor de internal auditafdelingen zelf. Ook zij voeren keten-audits uit. En ook hierover kunt u lezen in dit nummer.

Verder vindt u in deze editie nog bijdragen van onze vaste columnisten, een aantal mooie non-thema-artikelen en, zeker niet onbelangrijk, een verslag met de hoogtepunten van ons jaarlijkse IIA Congres.

Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



*“Integriteit verankeren binnen de cultuur.”*

**DAT TELT.**



Corporate agility is voor elke organisatie de sleutel tot succes. Dat weten we bij BDO als geen ander. Uw reputatie op het gebied van integriteit vraagt om wendbaarheid. Want wat vandaag geaccepteerd is, is dat mogelijk morgen niet meer. Integriteit wordt niet alleen bepaald door formele en juridische afspraken, maar vooral door de normen en waarden die ten grondslag liggen aan de cultuur van de organisatie. Het is juist nu actueel om na te denken of wat formeel mag, ook kan volgens de gewenste integriteitscultuur. Daarom is het blijvend sturen op deze cultuur een onderwerp dat op elke boardagenda hoort te staan. Lees er alles over in de nieuwste BDO Scope op [BDO.nl/agility](http://BDO.nl/agility).

**Omdat mensen tellen.**



[www.pwc.nl/ias](http://www.pwc.nl/ias)

## *Leiderschap is verbindende schakel*

### **Internal Audit Services**

Stefan van Dam

Telefoon: +31 88 792 12 23

[stefan.van.dam@nl.pwc.com](mailto:stefan.van.dam@nl.pwc.com)



**pwc**

Onderzoek van PwC toont aan: effectieve internal auditors tonen leiderschap. Ze hebben visie, zijn in staat talent te ontwikkelen en te behouden, leggen verbindingen binnen de organisatie en zijn sterk in communicatie. De omgeving verandert snel en stakeholders verwachten steeds meer. Met PwC bent u verzekerd van de beste interne auditors, die het verschil maken in uw organisatie. Van klanten horen wij dat we de verbindende schakel zijn en voor meer relevantie en vertrouwen hebben gezorgd. Meer weten over ons onderzoek en wat PwC kan betekenen om uw interne auditfunctie te optimaliseren? Kijk op [www.pwc.nl/ias](http://www.pwc.nl/ias)

© 2016 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.





Hein Schumacher

## THEMA: KETENMANAGEMENT

### 6 FrieslandCampina: van **gras** naar **glas**

Hein Schumacher en Jeroen Fey van FrieslandCampina over ketenmanagement. "Het is feitelijk ons bestaansrecht."

### 10 Commitment bij een audit naar **ketensamenwerking**

Commitment kan doorslaggevend zijn voor het succes van ketensamenwerking, aldus Stephanie Veldhuis (ADR).

### 14 "Ketenmanagement is meer dan **van korrel tot borrel**"

Dat zegt Walther Ploos van Amstel, lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam en ketenmanagementexpert.

### 18 De **rol** van de auditor in informatieketens wordt steeds **groter**

Norea over het belang van een formele hiërarchie en één ketenregisseur.

### 22 "Bij Jumbo geven we op een **pragmatische** manier **invulling** aan **risk** en **audit**"

Aldus Vincent de Boer (Jumbo) in dit interview.

### 26 **Strafrecht**keten: van **ultimum** naar **optimum remedium**

Albert van Wijk (OM) en Peter Hennephof (DJI) worden 'verhoord' door *Audit Magazine*.

### 32 Ketenaudits – **hoe** doe je dat?

Praktische handvatten om zo succesvol mogelijk ketenaudits uit te voeren, gegeven door Lianne van Exel, Ineke de Haan en Gerwin de Vries (ABN AMRO).

### 36 Besluitvorming: **black box** of begrijpelijk?

Zijn wij ons wel bewust van de factoren die van invloed zijn op besluitvormingsprocessen?, vraagt Arjan van de Grootevheen (ASR) zich af.



### 40 **Samenwerking** auditors bij **woningcorporaties**

Internal auditors van woningcorporaties werken samen in een netwerk. Brigitte de Vries (Staedion) vertelt over de motieven.

### 42 Competenties uit het **verleden** zijn geen garantie voor de **toekomst**

Observaties uit de praktijk, toegelicht door Sander van Oosten en Marc van Heese (Audit People).

### 48 **Grip** op **samenwerken**

Robert van den Heuvel (gemeente Rotterdam) over de beheersing van risico's rond samenwerkingsverbanden.

### 52 Het Internal Audit **Ambition Model**

Els Heesakkers (CZ) en Joko Tenthof van Noorden (Exact) beschrijven een model waarmee de auditor zich kan blijven ontwikkelen.

### 56 Explore, Discover, **Experience!**

Het IIA Congres van 9 en 10 juni dit jaar was een groot succes. Wie sprak waarover en waarom?

### 60 De **aanvullende** stap in de IA-cyclus

Organisatieproblemen en dieperliggende oorzaken komen boven tafel door het strategisch analyseren van alle auditbevindingen. Dat zegt Sjon van der Kley (KPMG).

## Rubrieken

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 13 Van het bestuur                      | 51 Commissie Professional Practice |
| 21 De lezer over ketens                 | 59 Column Michael Tophoff          |
| 31 Column Walter Swinkels               | 64 Verenigingsnieuws               |
| 41 Vijf vragen aan de CAE               | 65 Nieuws van de universiteiten    |
| 45 Boekbespreking                       | 66 Column Willem van Loon          |
| 46 Passie voor het vak:<br>Paul Hofstra |                                    |

Ketenmanagement  
is voor ons een  
meerwaarde waarmee  
we ons kunnen  
onderscheiden van  
concurrenten

Hein Schumacher



FrieslandCampina won in 2014 de prestigieuze Koning Willem I-prijs en werd daarbij geroemd om het integrale ketenmanagement dat aan de basis ligt van haar successen. Voor *Audit Magazine* reden om in gesprek te gaan met Hein Schumacher en Jeroen Fey van FrieslandCampina.

# FrieslandCampina: van **gras** naar **glas**

## Wat betekent ketenmanagement voor FrieslandCampina?

Schumacher: “Ketenmanagement is voor FrieslandCampina enorm belangrijk, het is feitelijk ons bestaansrecht. FrieslandCampina heeft twee hoofddoelstellingen: 1) het verwerken van het melkaanbod dat wij verplicht afnemen van onze leden en 2) een maximale waarde creëren resulterend in een

hogere melkprijs voor onze leden. Om dit te kunnen bereiken is ketenmanagement essentieel. Ketenmanagement betekent niet alleen voor FrieslandCampina een middel om risico's te beheersen maar is ook voor ons een meerwaarde waarmee we ons kunnen onderscheiden van concurrenten. Zo kan de consument in China door middel van een QR-code op een blik melkpoeder de origine zien van de melk. Ketenmanagement is hierdoor een kwaliteitskeurmerk.”

## Over...

Drs. Hein Schumacher startte zijn loopbaan bij Unilever in een aantal financiële functies. Daarna werkte hij 12 jaar bij Heinz, onder meer als Chief Strategy Officer, CFO Europe, CEO China en als lid van de executive board als EVP Asia Pacific. Vanaf eind 2014 is Schumacher als CFO Royal FrieslandCampina verantwoordelijk voor finance, ICT, procurement en corporate supply chain.

Dr.ir. Jeroen Fey is corporate director Milk Valorisation & Allocation bij FrieslandCampina. Van 2009 tot 2012 was Fey werkzaam als supply chain director binnen FrieslandCampina en vanaf 2004 in verschillende functies binnen de supply chain. Daarvoor was hij 3 jaar managing partner bij een consultancy-bedrijf gespecialiseerd in het optimaliseren van fabrieken. Fey is gepromoveerd werktuigbouwkundig ingenieur aan de TU in Eindhoven en heeft een professional doctorate in Engineering.

Fey: “Ketenmanagement betekent het managen van een heel netwerk aan ketenverbanden. De basis bestaat uit de keten melkveehouder – transporteur – medewerker FrieslandCampina – exporteur – klant. Maar onder deze keten hangen allerlei andere ketens die ook nog eens met elkaar verbonden zijn. Ons doel is om die ketens te optimaliseren. Het primaire doel is ervoor te zorgen dat alle geleverde melk tijdig kan worden verwerkt, via modelontwikkeling zijn we nu in staat om alle ketens integraal te optimaliseren. Dit heet bij ons MVA ofwel, Milk Valorisation & Allocation. Om een voorbeeld te geven: er zijn producten die voor ons heel aantrekkelijk zijn, zoals kindervoeding. Op het moment dat wij deze producten gaan maken betekent dit dat we wei nodig hebben. Deze wei is een bijproduct van kaas. Elk besluit om kindervoeding te produceren betekent dus ook dat je kaas produceert. MVA betekent dat je productcombinaties maakt die zorgen voor de hoogste winst.”

## Wat maakt MVA complex?

Fey: “MVA draait om de valorisatie, ofwel verwaardiging, van alle melkcomponenten. Het bijzondere van een bedrijf als FrieslandCampina is dat we werken vanuit één grondstof: melk. Rauwe melk bevat veertig verschillende componenten,

waarbij de exacte verhoudingen variëren per bedrijf en per seizoen. We hebben te maken met een continue aanvoer van melk die binnen 24 uur verwerkt moet worden. Door een optimale planning van de melkaanvoer en de zuivelvraag, eventuele inkoop van melk bij niet-leden, een goede voorspelling van de ontwikkeling van de melkprijzen en toepassing van de juiste technologie en het optimaliseren van productcombinaties, probeert FrieslandCampina een zo groot mogelijke waarde te creëren uit de melk van zijn leden.”

Schumacher: “Melk wordt continu aangevoerd en moet dus ook continu verwerkt worden. Dit is een uitdaging. Daarnaast moet het enorme aanbod optimaal worden verwerkt. De eerste 8 miljard melk kunnen we in profijtelijke productcombinaties omzetten maar voor de laatste 3 miljard is dat uitdagend. Op dat moment moet je als bedrijf de keuze

### Hoe voorspellen jullie de wereldwijde vraag naar zuivel en zuivelcomponenten??

Schumacher: “De operating companies in de verschillende landen voorspellen de vraag. Verse melk kun je tot ruim 400 kilometer transporteren en concurrerend aanbieden. De zuivelconsumptie in Noordwest-Europa is vlak, er zit nauwelijks groei meer in. Daarom zoekt FrieslandCampina naar nieuwe markten. Met name markten met een zogenaamde melkdefi-

## Het grootste risico voor FrieslandCampina is het niet goed voorspellen van de melkaanvoer

maken of voor houdbare producten met het risico dat deze producten op termijn minder opbrengen, of voor producten die je meteen afzet.”

### Hoe voorspelt FrieslandCampina de melkaanvoer?

Fey: “Gelukkig beschikken we over steeds meer informatie om de melkproductie en de samenstelling van de melk beter te kunnen voorspellen. De uitdaging is het voorspellen van het aantal koeien en het voorspellen van de melkgift per koe per dag. Hiervoor worden veel databronnen gebruikt. Voorbeeld van een belangrijke bron voor de voorspelling van de melkproductie is de informatie van het CRV (een organisatie voor rundveeverbetering – red.). Het CRV verzamelt informatie over het aantal koeien op de bedrijven, het aantal inseminaties, et cetera. De boeren zelf vragen we ook om een inschatting van hun aanbod, maar de ervaring leert dat het gemakkelijker is om de productie van 15.000 boeren als totaal nauwkeurig te voorspellen.”

Schumacher: “Het grootste risico voor FrieslandCampina is het niet goed voorspellen van de melkaanvoer. Met name het onderschatten is een groot risico omdat je de melk simpelweg moet verwerken en verwaarden.”

Fey: “Het inschatten van de melkproductie doen we op week- en maandbasis waarbij wij ons indekken tegen hogere melkaanvoer. Indekken betekent dat wij besluiten om bijvoorbeeld extra capaciteit vrij te houden of in te zetten op hogere verkopen. De vraag wordt op maandbasis door al onze fabrieken opgegeven. Dat matchen we met de melkaanvoer en vervolgens koppelen we naar de fabrieken terug hoeveel melk ze daadwerkelijk zullen ontvangen.”

Schumacher: “Daarnaast maken we ook plannings op basis van 18 maanden en 10 jaar. Deze plannings zijn de basis voor kapitaalinvesteringen.”

ciënt zijn voor ons zeer interessant, landen waar meer zuivel wordt geconsumeerd dan dat er lokale aanvoer is. Dit zijn bijvoorbeeld de landen rond de evenaar. Recent hebben we daartoe geïnvesteerd in onder andere Nigeria, Ivoorkust en Saoedi-Arabië. Onze ondernemingen in deze landen nemen in principe Nederlandse melk af. Echter, we hebben ook bedrijven in landen waar we lokaal melk inkopen en dan helpt de winst die we daar maken simpelweg om onze leden-melkveehouders een goede melkprijs te kunnen betalen.”

### De melkprijzen zijn nu erg laag. Wat betekent dit?

Fey: “De lage melkprijzen hebben onder andere te maken met de afschaffing van de EU melkquota. Hierdoor gingen de boeren grotere stallen neerzetten en meer produceren. Daarbij komt ook nog dat de prijzen de laatste jaren veel meer fluctueren dan voorheen. Dit komt doordat overheden, niet alleen de EU maar ook in Amerika, de melkproductie minder reguleren. Daarnaast is melk steeds meer een product dat op de wereldmarkt wordt verhandeld en er zijn meer klimatologische effecten. Dit noodzaakt FrieslandCampina tot nog betere melkwaardeoptimalisatie.”

### Wat is het belang van het zijn van een coöperatie?

Schumacher: “De aandelen van de NV FrieslandCampina zijn in het bezit van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A. met 19.000 leden-melkveehouders. Wij hebben dus één aandeelhouder, namelijk de coöperatie. Dit betekent dat wij gemakkelijker een langetermijnvisie kunnen hebben. De balans tussen korte en lange termijn is heel gezond bij FrieslandCampina. Onze ervaring is dat melkveehouders een langetermijnvisie hebben. Hun uiteindelijke doel is om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie en dat vereist verantwoord ondernemen (‘good citizenship’). Dit vertaalt zich naar ons. Wij krijgen ruimte van onze aandeelhouders om te investeren. Een belangrijk aspect in deze langetermijnvisie is duurzaamheid, daar hechten wij zeer aan.”





### Wat verklaart het belang voor duurzaamheid?

Schumacher: “Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn randvoorwaarden voor continuïteit. In beide gevallen gaat het om het imago van de Nederlandse melkveehouderij en daarmee de Nederlandse zuivelproductie. We maken afspraken met onze leden-melkveehouders over zaken als koeien in de wei, dierenwelzijn en landschapsbeheer en we doen mee met initiatieven rond weidevogelbeheer. Boeren kunnen hiermee zogenaamde ‘punten’ verdienen die zich uitbetalen in de vorm van een opslag op

### Welke rol heeft de interne auditafdeling van FrieslandCampina bij ketenmanagement?

Schumacher: “Onze interne auditafdeling bestaat uit 22 mensen, waarvan 3 medewerkers werken vanuit Kuala Lumpur. De three lines of defense zijn bij ons duidelijk doorgevoerd: risk management, internal control en dan in de derde lijn Internal Audit. Het proces van melkvalorisatie krijgt de aandacht van alle drie de lijnen. Verder wordt de interne auditafdeling regelmatig gevraagd om vooraf mee te kijken naar onze processen. Het gaat dan om vragen als: zien jullie nog

## We moeten voorkomen dat het eindproduct zijn waarde verliest en dat vereist een goed imago

de melkprijs. In dit kader is ook ons ‘dairy development programme’ van belang. Dat zijn we in onder andere Vietnam, Indonesië en China aan het uitrollen. We investeren daar in de ontwikkeling van een efficiënte melkveehouderij. We helpen wereldwijd tienduizenden melkveehouders om verantwoord en efficiënter hun bedrijf uit te oefenen. Consumenten vragen ook steeds meer transparantie over de herkomst van een product. Aantoonbaar veilig produceren is daarbij van groot belang. We moeten voorkomen dat het eindproduct zijn waarde verliest en dat vereist een goed imago.”

verbeteringen?, ‘zijn de juiste controls ingebouwd om het goed te kunnen verantwoorden?’ De interne auditors van FrieslandCampina zijn voor ons erg belangrijk.” <<

Er is de laatste jaren sprake van toenemende aandacht voor sociale en gedragsfactoren binnen audits. De betekenis van het aspect commitment hierbinnen is echter nog onderbelicht. Terwijl juist commitment doorslaggevend kan zijn voor het succes van ketensamenwerking.

# Commitment bij een audit naar ketensamenwerking

C

ommitment is een belangrijk ingrediënt voor succesvolle ketensamenwerking. Aandacht voor commitment in audits naar ketensamenwerking past binnen de huidige trend van toenemende belangstelling voor houding en gedrag. De uit-

daging is dit aspect daadwerkelijk een plaats te geven in een audit.

## Het dilemma van ketensamenwerking

Ketensamenwerking groeide het afgelopen decennium uit tot een veelvoorkomend fenomeen, ook in de publieke sector. De opkomst van deze samenwerkingsvorm kan worden gezien als een reactie op de complexe en organisatieoverschrijdende vraagstukken die vandaag de dag in onze samenleving spelen.

Hoewel het belang van ketensamenwerking breed wordt erkend, blijkt de praktijk weerbarstig. De prioriteiten van de ketenspelers worden veelal bepaald door incidenten en actualiteiten en zo verschuift de aandacht al snel van het ketendoel naar meer urgente interne kwesties. Dit kan de onderlinge samenwerking en de prestaties negatief beïnvloeden. Binnen een keten is niemand aangewezen die vanuit een formele positie de partijen kan opleggen het gezamenlijke ketendoel na te streven. Daarom is commitment juist binnen

een keten van groot belang. In de praktijk wordt het vasthouden van het commitment echter als een zeer moeilijke opgave ervaren.

## Hoe werkt commitment?

Commitment kan worden omschreven als emotionele verbondenheid en identificatie. Hieruit ontstaat de wens ergens onderdeel van uit te maken, bijvoorbeeld van een organisatie of een te behalen doel. Commitment kan bovendien organisatieoverstijgend zijn, zoals bij ketensamenwerking het geval is. Een gecommiteerde professional is vanuit persoonlijke motivatie bereid zich ergens écht voor in te zetten, een paar flinke stappen extra te doen. Dit heeft een positieve invloed op het behalen van de doelstellingen en de onderlinge relaties en daarmee op het succes van de keten.

Onvoldoende commitment binnen de keten veroorzaakt een passieve houding bij de ketenspelers of zelfs onbegrip en weerstand. In zo'n situatie zal minimale inzet worden getoond of zal de samenwerking zelfs actief worden belemmerd. Dit uiteraard met een afname van het ketensucces tot gevolg.

## De ketenprocesmanager in de hoofdrol

Binnen een ketensamenwerking is een bijzondere rol weggelegd voor de ketenprocesmanager. Deze rol verdient daarom



bij een audit naar ketensamenwerking bijzondere aandacht. Het is de taak van de ketenprocesmanager het samenwerkingsproces te faciliteren en alle ketenpartners in lijn met het ketendoel te laten handelen. Dit is geen eenvoudige opgave. De ketenprocesmanager is niet in de positie besluiten te nemen en hiërarchisch sturing te geven aan de ketenpartners. Wel kan de ketenprocesmanager verschillende beïnvloedingstactieken toepassen om de houding en opvattingen van de ketenpartners te veranderen ten gunste van de keten. Dit kan bijvoorbeeld door aan te tonen hoe het ketendoel aansluit op iemands persoonlijke waarden en ideeën. Hierdoor wordt meer betekenis gegeven aan de keten.

De ketenprocesmanager kan ook actief hulp vragen aan de ketenpartners, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel wordt aangesproken. Zo ontstaat bij de professionals het besef dat zijn inzet er echt toe doet.

Naast het aanspreken van de directe betrokkenen, is het voor de ketenprocesmanager zinvol het commitment op een zo hoog mogelijk niveau in de ketenorganisaties aan te spreken. Een positieve houding van het hogere management zal in veel gevallen worden overgenomen door de spelers op een lager niveau. Met een audit kan het commitment binnen het hele ketenspeelveld in kaart worden gebracht. Indien uit een dergelijke audit blijkt dat het commitment van de ketenspelers onvoldoende is, kan de ketenprocesmanager aanvullende acties ondernemen.

### Commitment in de auditpraktijk

Een aandachtspunt voor audits is de individuele focus van commitment. Een audit is in beginsel niet bedoeld om resultaten op individueel niveau terug te leggen, dus ook niet als het over commitment gaat. Het is wel mogelijk inzicht in het

commitment van de individuele ketenspelers te gebruiken om het commitment van de gehele keten in kaart te brengen. Op deze manier ontstaat een waardevol inzicht in de houding en het gedrag binnen het ketenveld. Dit kan zowel aan het begin als tijdens een samenwerking van belang zijn.

Een audit aan het begin van de samenwerking geeft de ketenprocesmanager de mogelijkheid al vroeg in het proces gericht aan een grotere betrokkenheid te werken. Tijdens de samenwerking kan een onderzoek naar commitment van meerwaarde zijn wanneer blijkt dat het succes afneemt. Hoewel commitment niet zomaar te vangen is in een norm, kan dit wel inzichtelijk worden gemaakt door de juiste vragen te stellen. Bijvoorbeeld: waarom heb je voor dit werkveld gekozen? Waar haal je voldoening uit in je werk? Vind je dit ook terug in de samenwerking? Sluit de samenwerking aan op wat jij belangrijk vindt? Dergelijke vragen zijn persoonlijker van aard dan veel auditors gewend zijn. Vanwege het grote effect van commitment op het succes is het belangrijk deze vragen te stellen. Het inzicht dat hieruit voortkomt helpt om meer uit de ketensamenwerking te halen. Commitment is daarom niet iets dat auditors zomaar links mogen laten liggen. <<

---

Stephanie Veldhuis is operational auditor bij de Auditdienst Rijk (ADR) van het ministerie van Financiën. Dit artikel is gebaseerd op haar referaat over het beïnvloeden van affectief commitment en ketensucces, dat zij schreef ter afronding van de opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit.

---

# **IIA Quality Assessment Review**

**veel ervaring  
veel toegevoegde waarde**



**R I S K A D V I S O R Y**

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





# Werk aan de winkel!

Mijn tweede column pas als voorzitter van deze mooie vereniging, in dit prachtige magazine. Toch voelt het al als veel langer, vermoedelijk door de veelheid van dingen die er gebeuren.

Naast de organisatie van het succesvolle IIA Nederland-congres in juni 2016 werd en wordt gedurende het jaar veel tijd besteed aan professional practices, de Academy, quality assurance, de verschillende ledengroepen, de relatie met onze stakeholders en – last but not least – de Chief Audit Executive (CAE) Service. Dat laatste omvat niet alleen het CAE Forum waarin CAE's regelmatig een deep dive doen op relevante onderwerpen, maar zal in de nabije toekomst ook een breed scala aan diensten bieden voor de CAE's, zoals networking, round tables, benchmarking, coaching en voorbeelden van best practices. In het bijzonder de CAE's van startende internal auditfuncties zullen daarvan hopelijk ruim kunnen profiteren, waarmee we ze een soort van 'kick start' willen geven.

Als je naar de taakverdeling binnen het IIA-bestuur kijkt, is daar – om een parallel te trekken met het thema van dit nummer van *Audit Magazine* – ook min of meer sprake van een keten. De Academy en Commissie Professional Practices zijn met name actief om de internationale standaarden en best practices neer te zetten en via (permanente) educatie

en publicaties (waaronder uiteraard *Audit Magazine*) bekend te maken bij onze leden en de CAE's. Door advocacy richting onze stakeholders, door overleg met onze ledengroepen, partners en collega-beroepsverenigingen proberen we de hoogwaardige naleving in de praktijk te bevorderen. En door middel van kwaliteitstoetsingen stellen we dat uiteindelijk op transparante wijze vast.

Aangezien de keten net zo sterk is als de zwakste schakel, zijn we als IIA-bestuur op al deze gebieden zeer actief, met ambitie, duidelijke acties en meetbare resultaten. Op de algemene ledenvergaderingen doen we er uitgebreid verslag van. Ik licht er nu één punt uit, omdat het ook van belang is voor de duurzaamheid en houdbaarheid van de rol en positie die we in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code zullen krijgen. Immers, daarin worden we als een wezenlijk onderdeel van de 'good governance' gepresenteerd. Om die kwalificatie waar te maken en te houden zal elke internal auditfunctie, groot of klein, de internationale standaarden moeten naleven en zich op de naleving hiervan laten toetsen. Met behulp van het onlangs ontwikkelde Internal Audit Ambition Model (zie de IIA-site en pag. 52 in dit nummer) kunnen eenvoudig en effectief het startpunt, de eventuele gaps en het groeipad worden bepaald. En dat is belangrijk om het vertrouwen te kunnen waarmaken dat in ons gesteld wordt.

Als lid van de Global Advocacy Committee en Board of Directors van IIA Global (u weet, de vereniging telt wereldwijd ruim 180.000 leden) heb ik het punt over naleving van standaarden recent ook internationaal gemaakt, tijdens de afgelopen julivergadering in New York. Uit de CBOK-studie bleek namelijk dat wereldwijd maar de helft van de interne auditfuncties zegt de IPPF-standaarden na te leven. Op de vraag welke standaarden dan niet, werd overwegend de 1300-categorie genoemd: het Quality Assurance & Improvement Plan. Elke internal auditfunctie dient zo'n plan te hebben, inclusief reguliere interne reviews en om de vijf jaar een externe review. En dat is wat mij betreft niet vrijblijvend. Internationaal dus nog werk aan de winkel.

In Nederland is kwaliteitstoetsing, uit te voeren door IIA of één van haar partners, gelukkig goed ingeburgerd. Voor de kleinere internal auditfuncties is het soms nog een behoorlijke uitdaging, maar daar biedt het IIA graag extra hulp om het uiteindelijke doel toch te bereiken. Werk aan de winkel!

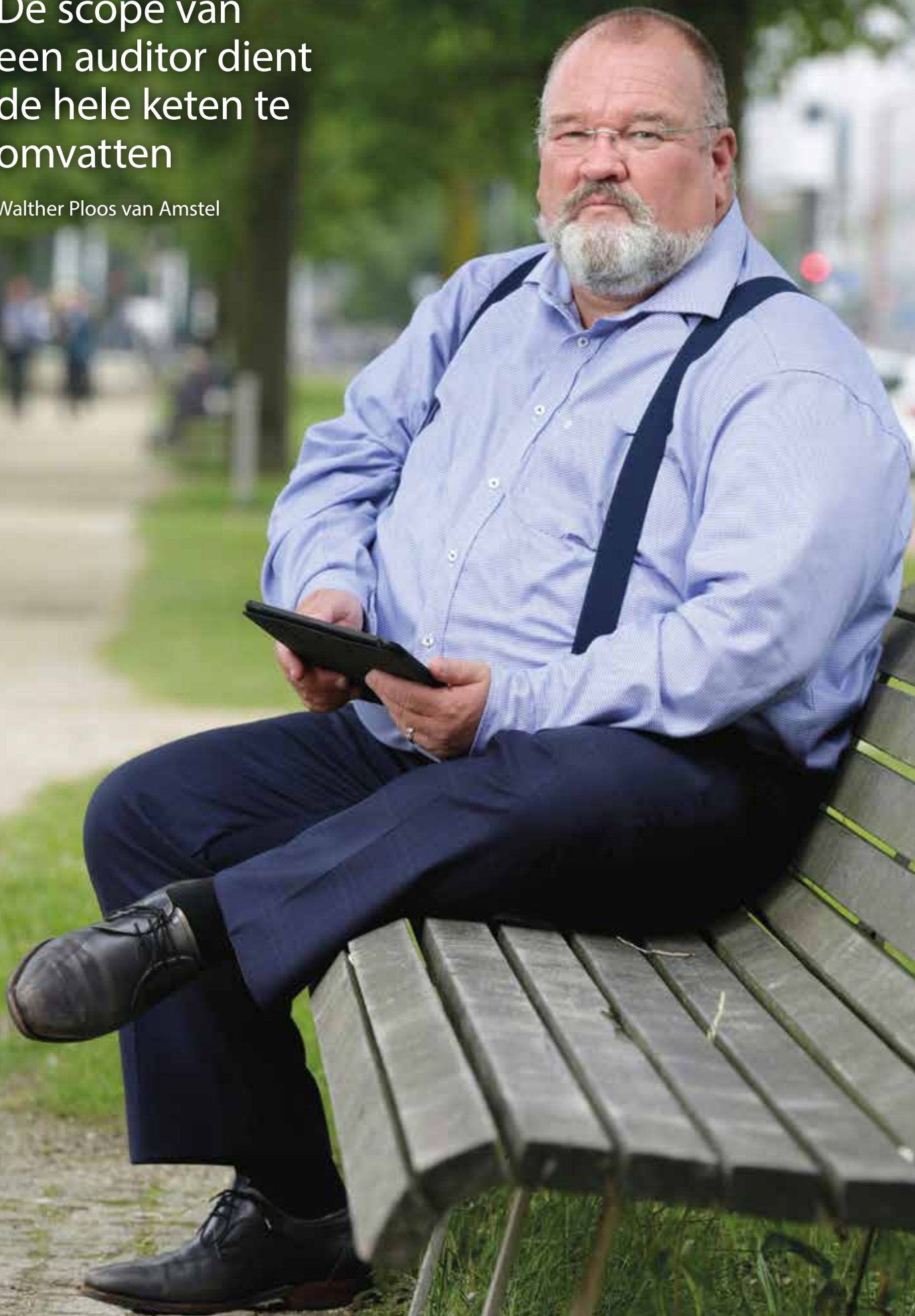
---

John Bendermacher is voorzitter van het IIA.

---

# De scope van een auditor dient de hele keten te omvatten

Walther Ploos van Amstel



Ketenmanagement. Wat is het wel, waarom is het belangrijk en wat moet je als auditor hiervan af weten? We vroegen het Walther Ploos van Amstel, lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam en de expert op het gebied van ketenmanagement.

Walther Ploos van Amstel:

# “Ketenmanagement is meer dan van korrel tot borrel”

## Over...

Jhr.dr. Walther Ploos van Amstel is afgestudeerd als bedrijfs-econoom en is lector City Logistics aan de Hogeschool van Amsterdam. Daarvoor werkte hij onder meer bij de KMA en de Universiteit van Amsterdam. Ploos van Amstel is al meer dan 25 jaar organisatieadviseur op het gebied van logistiek, supply chain management en internationale distributie.

## Wat omvat ketenmanagement?

“Traditioneel betekende een logistieke keten dat er een keten was waarbij grondstoffen verwerkt werden tot eindproduct: ‘van korrel tot borrel’. De laatste jaren is er een aantal ontwikkelingen op het gebied van ketens gaande. Ten eerste ontwikkelen steeds meer productleveranciers zich tot serviceleveranciers. Producten worden hergebruikt en de klant betaalt niet meer voor het hele product maar voor de dienst die het product levert. Dat betekent dat de leverancier zijn product moet voorfinancieren. Financiering van de keten wordt daarmee belangrijk. Ten tweede is er sprake van globalisering en ten derde worden ketens steeds complexer met meer partijen en meer afhankelijkheden. Door deze ontwikkelingen wordt ketenmanagement essentieel.

Ketenmanagement betekent dat een organisatie moet nadenken over vier vragen. Ten eerste, hoe maak ik als organisatie een keten? Hierbij gaat het om de vragen wat zelf te doen en wat uit te besteden. De trend is dat meer en meer wordt uitbesteed. Ten tweede, hoe plan en bestuur ik de keten? Dit is ontzettend belangrijk vanwege de langere levensloop van producten, de globalisering en een toenemende complexiteit. Organisaties die dit goed doen hebben een overduidelijk voordeel. Ten derde, met welke ICT bestuur ik de keten? Hierbij kan een organisatie ook besluiten om de hele ICT van de keten uit te besteden. Ten slotte, met welke personele organisatie ga ik de keten managen? Hierbij gaat het om de mensen die je nodig hebt, overlegstructuren met leveranciers, et cetera.



Voor het beantwoorden van de eerste vraag, voor het creëren van een keten, bestaan er twee modellen. Enerzijds een keten waarbij alles draait om lage kosten en weinig marge. Dit zie je terug bij de productie van massaproducten zoals staal of in de voedingsindustrie. Gezien de lage marges draait alles om volume en kostenefficiëntie. Het tweede model is de responsieve keten. Hierbij richt de organisatie de keten in zodat alle informatie over klantbehoeften zich zo snel mogelijk vertalen in impact op de processen. Het gaat om veel fluctuaties in het productaanbod. Dit vergt een totaal andere manier van ketenbesturing. Tegelijkertijd bestaat er niet zoiets als 'one size fits all'. Een organisatie moet voor elk product beoordelen welk model passend is. Heineken produceert bijvoorbeeld bier als bulkproduct en speciaal bier voor bepaalde klantgroepen. En FrieslandCampina verwerkt zowel melk in bulk en zet een bijzonder toetje op de markt. Maar ook een bakker maakt onderscheid tussen brood en banket. Voor al deze voorbeelden is hybride ketenmanagement vereist. Bij elke klantgroep, type product en fase in de product levenscyclus kan een andere keten passen. Dit geldt voor zowel diensten als producten.”

#### Neemt de eindleverancier altijd het initiatief voor ketenmanagement?

“Ketenmanagement is altijd teamwerk. Zowel leverancier als eindleverancier hebben belang bij goed ketenmanagement.

bijvoorbeeld het mislukken van oogsten een grote invloed heeft op het aanbod en daarmee de prijs. Ten vierde is er het procesrisico waarbij door verstoringen in het productieproces, bijvoorbeeld omdat een machine uitvalt, het product niet of niet tijdig geleverd kan worden. Ten slotte is er het controlerisico waarbij als gevolg van verkeerde calculaties, IT-risico's of planningfouten bedrijfsprocessen niet goed beheerst worden.

Voor al deze risico's is het belangrijk een antwoord te vinden in adequate informatie. Als organisatie moet je tijdig kunnen reageren op externe gebeurtenissen met betrekking tot de vraag, het aanbod, de omstandigheden in de natuur en interne incidenten. Alertheid en voorspelbaarheid onderscheidt de succesvolle organisatie van de niet succesvolle.”

#### Kunt u voorbeelden noemen van de succesvolle en niet succesvolle organisaties?

“Er zijn veel voorbeelden van succesvolle organisaties. Dit zijn organisaties die vanuit de keten kijken. FrieslandCampina past haar productassortiment wekelijks aan op basis van vraag en marges. Dit vereist actuele informatie. Maar ook

## Het standaardiseren van data en de kwaliteit is belangrijk voor ketens

Dit vergt enerzijds een lange adem en anderzijds een mindset waarbij de focus wordt gelegd op het creëren van waarde. De opkomst van Aldi en Lidl was voor de andere supermarkten aanleiding om meer samen te werken met de leveranciers. Het doel hiervan was enerzijds het kostenniveau van een Aldi en Lidl te kunnen matchen – de kostenbesparing moet dan vooral komen van het inrichten van een keten gericht op zo min mogelijk derving van producten en transportbewegingen – en anderzijds om Aldi en Lidl te overtreffen op het gebied van waardecreatie voor de klant.”

#### Welke risico's zijn er te onderscheiden bij ketenmanagement?

“Er is een vijftal risico's te onderscheiden. Ten eerste het risico dat de vraag uitvalt. Voorbeelden hiervan zijn Nokia, Buckler en nu de iPhone. De vraaguitval kan getriggerd worden door een incident, bijvoorbeeld bij Buckler, maar het kan ook zijn dat de vraaguitval eraan zat te komen maar niet is gesignaleerd door de organisatie. Tegelijkertijd kan de vraag ook ineens onverwacht hoog zijn. Met name webwinkels zien dat de vraag moeilijk voorspelbaar is. De levertijden zijn kort en door bijvoorbeeld het weer kunnen klanten ineens massaal aankopen doen.

Naast het uitvallen van de vraag kan ook aan de aanbodzijde een leverancier wegvallen. Dit risico is met name evident als er een grote afhankelijkheid is van een enkele leverancier en er weinig alternatieven zijn. Ten derde is er een risico door naturomstandigheden. Dit speelt met name in de voedingsindustrie en de kledingindustrie (katoen) waarbij

Zara, Nike en Heineken zijn voorbeelden van bedrijven die bovenop de klant zitten en ontzettend goed weten wanneer en tegen welke prijs ze welk product in welke winkel moeten hebben. Nike weet heel goed op welk moment de producten moeten overgaan naar een verkooppunt met een lagere prijs en marge. Zo zorgt Nike ervoor dat de producten achtereenvolgens in de flagshipstore, bij Footlocker, de webwinkel, weboutlet en ten slotte in de outletstores komen. Zara verandert jaarlijks circa 22 keer haar collectie. Klanten moeten altijd weer een reden krijgen om naar Zara te gaan. Andere voorbeelden zijn ID&T die wereldwijd heel efficiënt met lokale leveranciers evenementen organiseert.

Minder succesvol was een organisatie als V&D, maar ook HEMA kan hierin verbeteren. Deze organisaties zijn te veel ingericht vanuit productmanagement, dat verzint een nieuw product en vervolgens krijgt de marketeer de taak dit te vermarkten. Ook Mars, die bij het incident waarbij plastic in de reep bleek te zitten een half jaar voorraad liet terughalen, laat zien dat hun informatievoorziening niet voldoet. Een producent zou idealiter precies moeten kunnen achterhalen waar welk product is. Samengevat: de keten moet transparant worden om goed samen te kunnen werken. De processen moeten gecontroleerd worden en er moet gedacht worden vanuit welk product het meest oplevert.”

#### Welke ontwikkelingen ziet u in ketenmanagement?

“Ik zie dat data steeds meer gestandaardiseerd worden maar er is nog een weg te gaan. Steeds meer worden data door organisaties gedeeld. Het standaardiseren van data en de





kwaliteit is belangrijk voor ketens, het brengt snelheid en reduceert fouten. Daarnaast zie je ook ontwikkelingen in de logistieke mensen. Het blijkt dat in 98% van de gevallen waarin een medewerker de output van een logistiek systeem verandert, dit gaat om een verslechtering. De computer, het systeem, kan het beter dan de mens. Dat betekent dat de mens zich meer moet richten op de controle van instellingen in het systeem en op het managen van de levenscyclus van een product. Marketing en logistiek moeten meer samenwerken. En ten slotte is 'the internet of things' steeds belangrijker. Alles wordt meer en meer verbonden met elkaar. Dat levert veel winst op, maar vereist ook dat je goed de instellingen controleert."

#### **Wat betekent ketenmanagement voor een auditor?**

"De scope van een auditor dient de hele keten te omvatten. Een audit die alleen kijkt naar het procesrisico is onvoldoende. Het kan zijn dat het proces en de keten wel robuust zijn, maar dat bij de planning en besturing van de keten risico's worden gelopen. Een auditor dient hier alert op te zijn. Belangrijke vragen voor de auditor en de organisatie zijn: kan een organisatie tijdig reageren op externe wijzigingen en incidenten? Hoe weet de organisatie dat de vraag dreigt uit te vallen? Weet de organisatie welke risico's gelopen worden als een leverancier uitvalt? Weet de organisatie waar de producten zijn bij hergebruik van producten?"

#### **Hoe kun je als auditor vervolgens te werk gaan?**

"Een eerste voorwaarde is dat processen moeten leiden tot een perfecte order. Margekillers zitten in orders die niet voldoen aan de criteria voor de perfecte order: on time, in full, no error en no contact. Een hele belangrijke eerste vraag is of de organisatie überhaupt weet hoeveel orders niet voldoen. 60% van de creditnota's worden veroorzaakt door gebrekkige datakwaliteit.

Als het proces goed loopt volgt een risicoanalyse van de externe factoren; vraag en aanbod. Wat zijn de prijsrisico's, speelt een organisatie goed in op marge verschillen bij verschillende groepen afnemers? Kun je de vinger op de zere plek leggen? Ten slotte moet je kijken naar de robuustheid van de interne keten. Wat gebeurt er als een softwareleverancier faalt, wat is de impact van cybersecurity, geopolitieke risico's. Het gaat er dan niet alleen om hoe deze risico's te vermijden maar ook om de robuustheid te testen indien deze gebeurtenissen plaatsvinden. Een voorbeeld hiervan is Grolsch. Bij de vuurwerkramp in Enschede was de productiefabriek verwoest. Het gevolg hiervan was ook dat klanten gingen hamsteren. Grolsch besloot al haar nog beschikbare voorraden over alle verkooppunten te verdelen om te kunnen voldoen aan de vraag. Tevens hebben de bierbrouwers een afspraak om onderling, in geval van een incident, elkaars productie over te nemen. Dit werd in gang gezet. In de tussentijd kon Grolsch een nieuwe fabriek bouwen.

Dit voorbeeld laat zien dat: 1) Grolsch zich bewust was van dit risico en dit vooraf had geadresseerd; 2) Grolsch inzicht had in de vraag, haar voorraden en waar deze zich bevonden. Hierdoor kon direct ingespeeld worden op een verhoogde vraag en 3) Grolsch in staat was om in de keten samen te werken. Nu sprongen andere brouwers bij, maar er zijn ook voorbeelden van ketens waarbij leveranciers de levering en distributie overnemen.

Ten slotte, ja voor auditors is er veel te doen rondom ketenmanagement. Organisaties worden meer en meer gedwongen om samen te werken, dit is overigens geen negatieve trend maar zeker ook positief. Het is uitdagend en winstgevend. Dit dwingt een auditor om over de grenzen van de eigen organisatie te kijken. Audits bij leveranciers en het beoordelen van afhankelijkheden van relaties behoren bij de scope van een auditor." <<

# De **rol** van de auditor in informatieketens wordt steeds **groter**

NOREA heeft een Publieke Management Letter (PML) uitgegeven omtrent de beheersing van keteninformatisering in de zorgsector.<sup>1</sup> Op basis van groepsdiscussies, interviews en een rondetafelbijeenkomst met IT-auditors (RE's) zijn aandachtspunten gepubliceerd met het doel de inrichting, uitvoering, beheersing en verantwoording van de zorgketens, of informatieketens in het algemeen, te verbeteren.

**D**e komende jaren treden grote veranderingen op in de manier waarop organisaties hun samenwerking inrichten en informatie uitwisselen. Dit geldt vooral voor organisaties die actief zijn in dienstverlenende sectoren en gebruikmaken van nieuwe digitale mogelijkheden. Vele vormen van dienstverlening lenen zich voor afwikkeling via een webportaal of een ander digitaal mechanisme. Waar organisaties met elkaar samenwerken maken zij feitelijk deel uit van een organisatieoverstijgend keteninformatiesysteem. Keteninformatisering betreft vooral het structureren en automatiseren van de communicatie die nodig is om gegevens waarover ketenpartners moeten kunnen beschikken, uit te kunnen wisselen. De belangrijkste factor bij keteninformatisering is het ontbreken van een formele hiërarchie en één ketenregisseur die de gehele keten overziet.

## Specifieke context keteninformatisering

De specifieke context van keteninformatisering vormt een wezenlijk aandachtspunt bij keteninnovatie en ketensamenwerking. Deze context wordt gevormd door de beleidssector waarin de keten zich bevindt en het dominante ketenprobleem waaraan de keten invulling moet geven. De diverse maatschappelijke domeinen (denk aan uitkeringsgegevens en wagenparkgegevens) kennen bijvoorbeeld verschillende

stadia van ontwikkeling van samenwerking, technologische infrastructuur en klantgerichtheid. Zij verschillen hierdoor in mate van complexiteit en volwassenheid in ketenbeheersing. Het belang om bezig te zijn met keteninformatisering ligt in de verwachte trend van 'toenemende toepassing'. Dit ontstaat doordat in veel sectoren informatieketens zijn of binnenkort zullen ontstaan, leidend tot vrijwel volledig digitale en eventueel zelfs cross-sectorale informatiehuishoudingen. Dit houdt onder andere in dat alle data uit de keten in één ketendatabase of een aantal aan elkaar gekoppelde data-warehouses/databases opgeslagen wordt en volgens dezelfde processen en standaarden wordt verwerkt. Dit wordt ook wel Master Data Management genoemd. Nagenoeg alle handmatige stappen in de processen worden geautomatiseerd. Wordt dit succesvol en effectief opgezet, dan leidt dit tot keteninformatisering. In de praktijk zien we deze trend zich echter nog niet vlot ontwikkelen en loopt de keteninformatisering door meerdere oorzaken moeizamer dan verwacht.

## Noodzaak van volledige beheersing

Een voorbeeld van de noodzaak van volledige beheersing van keteninformatisering is te zien bij hypotheekaanvragen bij banken. De aansluiting tussen organisaties in deze informatieketen stelt de hypotheekaanbieders in staat data razendsnel te verzenden tussen de organisaties. Daarnaast kunnen de processtappen snel doorlopen worden door de toegepaste automatisering, waardoor ze klanten in heel korte tijd



kunnen worden voorzien van informatie. Wanneer een klant bijvoorbeeld een hypotheekaanvraag indient, stelt deze automatisering hen in staat deze aanvraag met reeds aanwezige informatie aan te vullen, op basis van businessregels te controleren en vlot via alle relevante organisaties te laten lopen ('straight through processing') om zo tijdig antwoord te kunnen geven. Bedrijven die zonder deze automatisering werken met bijvoorbeeld nog een handmatige stap, kunnen dit niet, zijn trager en verliezen potentiële klanten.

Automatisering geeft in deze vorm gelegenheid tot potentiële keteninformatisering. Dit werkt ook andersom – keteninformatisering kan leiden tot automatisering. Wanneer concurrenten in de hypothekensector klanten winnen door een naadloze (samen)werking van de keten, noodzaakt dit andere bedrijven hetzelfde te doen. Een gevolg hiervan is dat andere bedrijven automatisering invoeren om zo beter te kunnen concurreren.

### **Maatschappelijke impact**

De toenemende vorming van informatieketens was voor de Kennisgroep aanleiding hier aandacht aan te besteden door de beheersing van een informatieketen onder de loep te nemen en om te identificeren waar verbeteringen nodig zijn. Specifiek werd gekeken naar de informatieketens in de zorg, waar de rol van de IT-auditor toeneemt als gevolg van de vele informatiesystemen die erbij betrokken zijn. Steeds meer informatiesystemen en entiteiten worden verbonden en daarna zelfs geïntegreerd, met als gevolg zeer complexe ketenconstructies. De verschillende entiteiten brengen ieder hun processen, regelgeving en standaarden mee, wat leidt tot complexiteit van de informatieketen. Het potentiële verlies in efficiëntie en effectiviteit daardoor is een belangrijk werkgebied voor de IT-auditor, die helpt met zijn specifieke kennis en expertise om knelpunten in de informatieketen te identificeren en hiervoor oplossingen te vinden.

De Publieke Management Letter (PML) richt zich specifiek op de declaratieketen in de zorgsector. Zij stelt dat een verbetering van het functioneren het algemeen maatschappelijk

belang dient. Momenteel is de declaratieketen een aaneensluiting van losse delen, een historisch ontstane lappendeken. Van een werkelijk geïntegreerde en geautomatiseerde informatieketen is (nog) geen sprake. Entiteiten in de informatieketen zijn ziekenhuizen en zorgverzekeraars, maar ook De Nederlandsche Bank en Zorginstituut Nederland. Een entiteit die minder als onderdeel wordt gezien van de keten, maar waar het wellicht wel de meeste impact op heeft, is de burger als patiënt of zorgconsument. Verbeteringen in de keten in efficiëntie en effectiviteit leiden potentieel ook tot positieve effecten voor hen omdat de kwaliteit van de zorg verder kan worden verbeterd.

### **Belangrijkste aandachtspunten**

De PML geeft aan dat als gevolg van een toename van (volledig) geautomatiseerde informatieketens het risico op onjuiste informatie zich voordoet. In de PML zijn aandachtspunten opgenomen die betrekking hebben op de declaratieketen. Deze aandachtspunten gelden echter ook voor andere informatieketens in de zorgsector en overige sectoren. Kort samengevat zijn dit de aandachtspunten:

1. *De zorg is nog geen geïntegreerde keten maar een verzameling individuele entiteiten* – De samenwerking tussen de entiteiten in de zorgketen is niet optimaal, maar biedt wel veel potentieel. Potentiële voordelen worden vooralsnog onvoldoende benut. Focus op het integreren en naadloos aansluiten van de entiteiten kan leiden tot synergie.

2. *De ketens zijn complex* – De complexiteit in de ketens leidt tot het ontbreken van een eenduidige governancestructuur met als gevolg dat er geen duidelijke verdeling van verantwoordelijkheid is. Daarnaast leidt de complexiteit tot moeilijkheden in de databeheersing met als risico het onvermogen om essentiële data te delen en zelfs het potentieel verlies van belangrijke informatie. Een voorbeeld hiervan kwam aan het licht toen de Inspectie voor de Gezondheidszorg een lijst van ziekenhuisdoden publiceerde in mei 2016. Het

bericht meldt dat in de afgelopen drie jaar 1214 patiënten zijn overleden door een calamiteit terwijl het werkelijke aantal meer dan het dubbele is.<sup>2</sup> Ziekenhuizen waren in staat medische missers te maskeren en informatie verborgen te houden van andere partijen in de keten – iets wat sneller tot het verleden behoort in een goed functionerende informatieketen.

3. *Diverse entiteiten hebben verschillende belangen en meerdere rollen in verschillende ketens* – Mede door de complexiteit in de informatieketen ervaren de betrokken entiteiten belangenconflicten. Sommige vervullen meerdere rollen, waardoor het onduidelijk wordt welke belangen en prioriteiten ze hebben, met als gevolg het gebrek aan duidelijke prioritering en het moeizaam behalen van resultaat. Daarnaast is het moeilijk verantwoordelijkheid bij één entiteit te leggen wanneer een probleem moet worden opgelost.

4. *Reputatieschade* – Door de vele ‘eilanden’ binnen de zorgsector wordt het risico op onjuiste of onvolledige informatieoverdracht ten aanzien van declaraties vergroot. Denk daarbij ook aan de grote media-aandacht inzake zorgfraude en de hoge kosten voor kleine ingrepen. Dit leidt weer tot reputatieschade.

5. *Kostenaspect* – Hoge kosten in de zorg vormen een constant punt van discussie waarbij veel aandacht wordt besteed aan manieren om deze kosten te verlagen. Een voorwaarde hiervoor is een goede informatie-infrastructuur, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het primaire proces en andere processen, zoals het administratieve en het verantwoordingsproces. Deze niet-primaire processen kunnen worden verbeterd door een betere informatie-infrastructuur om zo efficiënter en effectiever te opereren.

6. *Toezicht in de zorgsector* – Meerdere entiteiten houden toezicht in de zorgsector, waardoor dezelfde controle nu meerdere keren wordt uitgevoerd. Een goede informatie-infrastructuur maakt het delen van informatie tussen entiteiten efficiënter en effectiever, wat tot een beter werkend proces leidt.

7. *IT-controls versus handmatige controls* – De zorgsector maakt nog gebruik van veel handmatige beheersmaatregelen waardoor audits arbeidsintensief kunnen zijn. Een overgang naar meer geautomatiseerde controles op basis van een IT-beheersingsraamwerk kan zorgdragen voor een efficiënter en betrouwbaarder ketenproces en ook voor een overgang naar systeemgerichte controle- en auditaanpak.

### Aanbevelingen

De kennisgroep identificeert het verbeteren van de governance van en over de declaratieketen als een van de manieren om het functioneren van de keten te verbeteren. De specifieke maatregelen die worden aanbevolen zijn onderverdeeld op basis van de verantwoordelijke instanties.

Een interessante aanbevolen maatregel is het actualiseren van relevante wet- en regelgeving door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Een maatregel die is toegewezen aan de zorginstellingen en zorgverzekeraars is het toepassen van een modelcontract. Contracten op basis van een modelcontract verminderen bijvoorbeeld het verschil in eisen en KPI's aan zorgaanbieders, wat leidt tot minder complexiteit in de keten. Monitoring van de keten wordt daardoor potentieel gemakkelijker.

Ook voor auditors geeft de kennisgroep aan wat zij kan betekenen in de keteninformatiesering. Naast het identificeren van problemen in de keten geven auditors vanuit hun onafhankelijke positie en deskundigheid mogelijke oplossingen en suggesties voor verbeteringen. Daarnaast kunnen de financial auditors de algehele betrouwbaarheid van de informatiestromen in de keten toetsen, de operational auditors kunnen meehelpen bij de overall governance van de keten en de IT-auditors kunnen adviseren over de transitie naar meer geautomatiseerde controles en de opzet en werking van IT. Hiermee wordt ketenbeheersing versterkt met als

## Het belang bezig te zijn met keteninformatisering is de verwachte trend van ‘toenemende toepassing’

gevolg dat zorgketenpartijen een hoger niveau van efficiëntie en effectiviteit bereiken, met positieve gevolgen voor de keten en de zorgconsument. De kennisgroep blijft in de gaten houden waar de auditor een (hoofd)rol kan spelen in informatieketens. <<

### Noten

1. Kennisgroep Keteninformatie management, Beheersing Keteninformatisering Zorgsector, NOREA, 2016.
2. RTL Nieuws, Ziekenhuizen verzwijgen elk jaar honderden dodelijke medische missers, <http://www.rtlnieuws.nl/gezondheid/ziekenhuizen-verzwijgen-elk-jaar-honderden-dodelijke-medische-missers>, 30 mei 2016.

De Kennisgroep Keteninformatie management bestaat uit de volgende personen:

Drs. Bart van Staveren RE – voorzitter | Drs. Michael Bosch RE – Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | Adri de Bruijn RE RA – PwC Advisory | Drs. ing. Ronald Koorn RE – KPMG | Dr. René Matthijsse RE – Vrije Universiteit Amsterdam en Fontys Hogescholen | Ruud Mollema RE RA – PBLQ | Ruud Smildiger RE – Auditdienst Rijk | Drs. Reza Torabkhani RE – AlignNet | Drs. Marc Welters RE RA – EY

Dit artikel is in samenwerking met en namens de kennisgroep geschreven door Marc Welters.



# De lezer over ketens

*Audit Magazine* legde via de website en het lezerspanel de lezer vijf stellingen voor over ketens. Het thema is goed gekozen want een overgrote meerderheid van 84% vindt de werking van een hele keten een onderbelicht auditobject. Meer aandacht voor ketens lijkt dan ook op zijn plaats.

De vervolgvraag is in hoeverre Internal Audit geschikt is om de gehele keten te onderzoeken? En hoever kan dit onderzoek reiken? We hebben immers maar een beperkt zicht dan wel beperkte bevoegdheden en kennis.

Een meerderheid vindt dat Internal Audit zich niet hoeft te beperken tot de adequate werking van de eigen organisatie ten aanzien van de keten. Ook de onderdelen buiten de grenzen van de organisatie kunnen in het onderzoek betrokken worden. Een middel om deze onderdelen buiten de organisatie te onderzoeken is via een 'right to audit'. Een meerderheid vindt dat indien er sprake is van een keten, Internal Audit dit recht zich zou moeten toe-eigenen.

Een onderzoek naar de keten sluit een onderzoek naar de onderliggende processen niet uit. De helft van de respondenten laat weten geen specifieke voorkeur te hebben voor een onderzoek naar de keten boven een onderzoek naar de onderliggende processen.

Tot slot de competenties van de auditor: kunnen we ketenaudits zelf uitvoeren of hebben we hiervoor kennis en/of vaardigheden van andere experts nodig? Een meerderheid vindt van wel. Blijkbaar vraagt een ketenaudit kennis en expertise die een auditor niet standaard in huis heeft.

De redactie dankt iedereen voor zijn of haar deelname.

één

De werking van een hele keten is een onderbelicht auditobject

1. Helemaal mee eens	23%
2. Mee eens	61%
3. Neutraal	3%
4. Mee oneens	10%
5. Helemaal mee oneens	3%

twee

Internal Audit is niet geschikt om onderdelen van de keten die zich buiten de eigen organisatie bevinden adequaat te onderzoeken

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	55%
3. Neutraal	23%
4. Mee oneens	13%
5. Helemaal mee oneens	3%

drie

Een audit zou zich eerder op de hele keten moeten richten dan op de onderliggende individuele processen

1. Helemaal mee eens	19%
2. Mee eens	16%
3. Neutraal	48%
4. Mee oneens	13%
5. Helemaal mee oneens	3%

vier

Ketens moet je per definitie 'integrated' uitvoeren, dat wil zeggen multidisciplinair

1. Helemaal mee eens	23%
2. Mee eens	45%
3. Neutraal	16%
4. Mee oneens	16%
5. Helemaal mee oneens	0%

vijf

Binnen een keten moeten interne afdelingen van de verschillende ketenpartners het recht hebben om toegang tot elkaars organisaties te krijgen ('right to audit')

1. Helemaal mee eens	10%
2. Mee eens	42%
3. Neutraal	19%
4. Mee oneens	19%
5. Helemaal mee oneens	10%



**Altijd.**  
Gepelde  
Walnoten  
**1.79**

Vergeet niet uw groenten en fruit op de wege

**1.89**  
**1.99**  
**3.39**

Hoe werkt onze 100% versgarantie?

**100%**  
versgarantie

**Altijd.**  
Mandarijnen  
**2.39**





Voor een grote retailer als Jumbo is ketenmanagement essentieel. Wat betekent dat voor de invulling van de interne auditfunctie? *Audit Magazine* sprak hierover met Vincent de Boer, manager Risk en Audit bij Jumbo.

Vincent de Boer:

## “Bij Jumbo geven we op een **pragmatische** manier **invulling** aan **risk** en **audit**”

### Hoe zou u het bedrijf Jumbo omschrijven?

“Jumbo is de op een na grootste foodretailer in Nederland. Het is een familiebedrijf, een nationale speler met het hoofdkantoor in Veghel. Jumbo heeft 581 winkels, zowel eigen winkels van Jumbo als zelfstandige franchiseondernemers, met een totale consumentenomzet van bijna 7 miljard euro. Naast de Jumbo supermarkten kunnen klanten ook online boodschappen doen en kent Jumbo het concept van een foodmarkt (inmiddels zijn er drie Jumbo Foodmarkets). Daarnaast heeft Jumbo recent de restaurantketen La Place overgenomen. Dit past heel goed in ons concept dat we de klant maximaal willen bedienen. De consument wil op een prettige manier consumeren. Dat kan bij Jumbo door boodschappen te doen, door ergens iets te gaan eten, door thuis te laten bezorgen, et cetera. Je ziet dat grenzen tussen foodkanalen vervagen, we noemen dat ‘blurring’. En wij willen de klant maximaal volgen. Jumbo is een mooi bedrijf waar ik graag over vertel!”

### Wat zijn de belangrijkste ketens van Jumbo?

“Het vertrekpunt voor Jumbo is de klant. En als je bij de klant vertrekt, dan denk je in ketens. We willen de klant het vertrouwen geven dat we weten waar het product vandaan

komt. Dat we vanuit duurzaamheid en mvo (maatschappelijk verantwoord ondernemen – red.) weten hoe ons product geproduceerd is. Wij maken onderscheid tussen onze private labelproducten en de A-merken. Voor de A-merken geldt dat de fabrikanten zelf heel goed weten waar hun producten vandaan komen en daar ook primair voor verantwoordelijk zijn. We maken met hen afspraken waar hun producten aan moeten voldoen: op het gebied van mvo, voedselveiligheid, waar het product vandaan komt, et cetera. Bij private-labelproducten zijn wij zelf verantwoordelijk, van grondstof tot klant moeten wij weten waar het product vandaan komt en wat er precies in het product zit om de kwaliteit en voedselveiligheid te kunnen waarborgen.

Een andere invalshoek is de logistieke keten, dus hoe wij de producten bij de klant krijgen. Die keten is voor ons vanuit onder meer efficiency van belang. We willen tegen de laagste kosten de producten vanuit de producent/leverancier bij de klant krijgen, want dat betekent dat we uiteindelijk de laagste prijs kunnen garanderen. Jumbo is een ‘every day low price-formule’, waarbij de focus op kosten essentieel is.

Door het convenant wat we in 2014 hebben gesloten met de Belastingdienst en de franchiseondernemers is er ook op fiscaal vlak sprake van een keten. In het convenant staat dat we ons houden aan de fiscale wet- en regelgeving. Met afvaardigingen van Jumbo, de ondernemers en de Belastingdienst hebben we dat samen opgesteld. Voordeel voor een ondernemer: vorm van horizontaal toezicht waarbij de Belastingdienst steunt op de centrale controles door Jumbo en de ondernemer bij een controle door de Belastingdienst op dit onderdeel niet hoeft te worden gecontroleerd. Voordeel voor de Belastingdienst: die kunnen qua workload nooit alle ondernemers op integrale wijze controleren, maar op deze wijze is indirect toch controle van alle ondernemers mogelijk. Voordeel voor Jumbo: bescherming van onze reputatie. Het

### Over...

Vincent de Boer RA is sinds 2012 manager Risk en Audit bij Jumbo. Van 2010 tot 2012 was hij hoofd Internal Audit & Control bij C1000. Daarvoor bekleedde hij diverse functies op het gebied van finance en audit bij verschillende bedrijven.



## Het vertrekpunt voor Jumbo is de klant. En als je bij de klant vertrekt, dan denk je in ketens

Vincent de Boer

is een bijzonder convenant waar ook de Belastingdienst blij mee is. Recent is de toepassing bij Jumbo onderdeel geworden van het opleidingscurriculum van de Belastingdienst. Ik zie dit ook als een goed voorbeeld van ketenmanagement: hoe wij er uiteindelijk met elkaar voor zorgen dat de branche zich houdt aan de geldende fiscale wet- en regelgeving, Jumbo haar reputatierisico afdekt en we vanuit ons gezamenlijk belang uiteindelijk op een mooie manier efficiënt toezicht houden op de keten.”

### Wat is de rol van Risk en Audit bij ketenmanagement?

“De rol van de afdeling Risk en Audit bij ketenmanagement was in directe zin tot het afgelopen jaar beperkt, anders dan dat wij door middel van het Internal Control Framework de kernprocessen auditen. Jumbo doet vanuit de operationele eerste lijn heel veel aan ketenmanagement. Vanuit dat ketendenken hebben we een groot deel van onze processen ingericht. Door het uitvoeren van audits besteden we specifiek aandacht aan ketenmanagement als er sprake is van een actueel risico en we verwachten dat het proces mogelijk niet op orde is. Vanuit onze riskrol zijn we wel direct betrokken bij risicomanagement binnen de keten en specifieke risico's in de keten op het gebied van voedselveiligheid en de waardeestroom (geld en goederen). Vanuit voedselveiligheid is het uitvoeren van audits in de keten al gemeengoed. Echter, op korte termijn starten we ook vanuit Risk en Audit met gerichte audits in de keten op het juist naleven van contractafspraken door onze (toe)leveranciers.

Vanuit Risk en Audit werken we vanuit de methodiek van de '4 bollen' (zie *figuur 1*). Het begint in alle gevallen bij inzicht in je risico's, dus risk management: welke risico's loop je, zijn

ze actueel en wat zou je er aan willen of moeten doen om je risico te beheersen? De volgende stap voor ons is dan: heb ik de risico's nu allemaal goed onderkend in de processen, zijn de processen goed ingericht en zijn daar uiteindelijk de juiste maatregelen genomen? Vervolgens kom je bij het gebied internal control: borg ik in de processen de juiste checks and balances om te zorgen dat internal control/klanttevredenheid/kwaliteit, et cetera, goed is geborgd en uiteindelijk ook te meten is? Dit vanuit het idee: meten is weten. Als laatste toetsen we vanuit Internal Audit de werking van de interne beheersing in die processen. Dat leidt tot zekerheid dat we de risico's op een juiste wijze beheersen (efficiënt en effectief) en mogelijk ook tot nieuwe risico's of andere weging van die risico's en dan doorlopen we de cirkel opnieuw. Immers, de organisatie en onze omgeving is continu aan verandering onderhevig en wij dus ook.

We werken met een internal controlframework van Jumbo, het ICF, daarin zitten in feite alle basiscontrols die je vanuit interne beheersing en dus als accountant mag verwachten van een foodretailer. Dan heb je het over autorisaties, continuïteit, procuratieregelingen, geld-goederenbeweging, prijzen, IT-controls en over finance controls zoals 'three way matches'. Alle basiscontrols auditen we structureel, het is uiteindelijk onze basis om zichtbaar in control te zijn en daarover zekerheid te kunnen verstrekken aan de proceseigenaren en het management. Daarnaast heb je de risk based audits. Die zijn gericht op de actuele ontwikkelingen binnen Jumbo. Een ander onderdeel is het conditiestelsel met onze ondernemers waarin het uitgangspunt is dat de ketenmarge volgens een bepaalde sleutel wordt verdeeld. Maar wat is dan de ketenmarge en hoe verdeel je die? Dat zijn onderwerpen die in ons auditplan een plaats kunnen hebben. Het auditplan staat echter niet 'vast' gedurende het jaar, aangezien de omgeving blijft veranderen. We bepalen continu of de onderdelen uit ons auditplan nog de meest relevante audits zijn. Het auditplan wordt ook jaarlijks in het audit committee vastgesteld en gedurende het jaar besproken.

Om onze rol goed te kunnen vervullen moeten mijn mensen weten wat er in de business gebeurt. Als team moeten we middenin Jumbo staan. Ons netwerk is onze kracht. Alleen op basis hiervan kunnen wij komen tot een goed risk based auditplan. Om de belangrijkste risico's te bepalen hebben we de risico's opgedeeld in: de basis op orde, business risks en strategische risks. Voor alle drie hebben we een Top-8 benoemd.”

### Hoe ervaart u de combinatie van Risk en Audit binnen één afdeling?

“Feitelijk heb ik twee takken van sport: de risk en securitytak en de internal control en internal audittak. Zo valt bijvoorbeeld risicomanagement op de winkelvloer ook binnen mijn afdeling. Ik adviseer over de controls die ik verwacht en het uitvoeren van de controls. Of de controls actueel zijn is de verantwoordelijkheid van de business. Vervolgens audit ik of de business die controls goed uitvoeren/de risico's goed afdekken. Daarover rapporteer ik. Ik ben me ervan bewust dat ik verschillende petten op heb. Vanuit vaktechnisch oogpunt kun je daar best een discussie over voeren, maar het is wel hoe we het bij Jumbo doen en daarmee de meeste toegevoegde waarde voor Jumbo hebben. Het voelt voor het management van Jumbo heel vreemd als ik alleen maar zou adviseren of alleen maar zou controleren. Ik moet ook gewoon verantwoordelijkheid nemen voor hoe we het als Jumbo goed kunnen inrichten, wat ik dan van iedereen verwacht, wat ik adviseer en hoe het uiteindelijk dan passend is binnen Jumbo.

Dat is soms best een grijs gebied. Ik zeg ook tegen mijn auditteam: 'Jullie moeten mij altijd challengen vanuit je vak: welke



rol speel je hier nu Vincent, wat doe je hier nou?’ Ik loop soms bewust wat meer in het grijze gebied rond, wil meer de businesspartner zijn. Op deze wijze spelen we een rol in die gebieden die voor Jumbo op dat moment het meest relevant (lees risicovol) zijn. Mijn mensen moeten wel buiten het grijze gebied blijven wanneer zij audits uitvoeren, zij moeten dan echt in hun auditrol blijven. Het gevaar is namelijk dat we als afdeling te veel de werkzaamheden die gericht zijn op het ‘inrichten en oplossen’ naar ons toe trekken. Dat moet niet, wij moeten de business altijd betrekken in de oplossing, zij zijn het die de processen uitvoeren en beheersen en dus de eigenaar moeten blijven. De kracht zit voor mij altijd in de controls in die eerste en tweede lijn. Iemand die bijvoorbeeld verantwoordelijk is voor private label, die de controls moet toetsen, die moet dat doen omdat hij er zelf het belang van inziet. Als hij het alleen maar doet omdat ik het vraag, dan heb ik waarschijnlijk de verkeerde controls benoemd of is het de verkeerde persoon op de verkeerde plek.

De proceseigenaar moet vanuit zijn rol begrijpen waarom bepaalde controls plaatsvinden in een proces. Zo moet een supply manager aan een medewerker goederenontvangst op een site die verantwoordelijk is voor inkomende goederen, uit kunnen leggen waarom hij niet alleen moet controleren dat de kwaliteit goed is, maar ook dat de pakbon overeenstemt met wat hij uiteindelijk daadwerkelijk geleverd krijgt en dat de pakbon ook gewoon aansluit op de bestelling. Ik geef vaak het belang aan om te begrijpen waar het risico over gaat: de medewerker goederenontvangst moet niet alleen de buitenste laag controleren, maar ook dat wat eronder ligt want daar stopt een leverancier die ‘kwaad wil’ de producten met een beperkte houdbaarheidsdatum of mindere kwaliteit. Op die manier een collega laten begrijpen waarom hij verder moet kijken en wat de reden is van deze control, daar gaat het om.”

#### Wat betekent uw manier van werken voor de kennis en kunde van mensen op uw afdeling?

“Wat ik heel belangrijk vind is dat mijn medewerkers gevoel hebben voor de retailprocessen die je binnen Jumbo tegen komt. In mijn team zit bijvoorbeeld iemand die niet over specifieke auditkennis beschikt, maar wel over echte retailkennis.

Hij is afkomstig uit de business. Het is een procesman die weet hoe al die retailprocessen werken. Daarnaast heb ik een RA RE in mijn team omdat uiteindelijk alles IT-driven is. Het is belangrijk dat ik die IT-component integraal onderdeel laat uitmaken van onze audits en uiteindelijk deze kennis ook maximaal kan inzetten voor data-analyses.

Qua kennis en kunde is het van belang dat je alert blijft op de zogenoemde tunnelvisie. Ik heb recent iemand van de Big Four aangenomen omdat ik me realiseer dat ik inmiddels al weer zes jaar in food retail rond loop. Ook een groot aantal van mijn mensen zit al lang in food retail. Als je niet oppast word je onderdeel van de business. Ik heb nu dus weer een ‘verse’ RA aangenomen die, als het goed is, mij en mijn team weer audit wise op scherp zet.

Qua ontwikkeling van audit binnen Jumbo wil ik naar meer multidisciplinaire auditteams. Als ik een leveranciersaudit doe werk ik samen met mensen van kwaliteit en commercie. Zij laten mij begrijpen hoe zo’n commercieel proces uiteindelijk werkt. Hoe zo’n kwaliteitsborgingsproces werkt. En zo verrijken zij onze auditafdeling met kennis, kunde en een andere kijk op de processen en van belang zijnde controls.”

#### Ziet u nog nieuwe auditontwikkelingen bij Jumbo?

“De behoefte van het management en de commissarissen zit op dit moment echt in het financieel in control zijn. Dat de externe accountant uiteindelijk maximaal kan steunen op onze audits, dat we zichtbaar in control zijn. Dat is ook wel te begrijpen: Jumbo is de afgelopen jaren immers ontzettend hard gegroeid en daardoor ook kwetsbaarder geworden op een aantal onderdelen. Vanuit deze (finance)rol levert onze afdeling daarmee ook maximaal support aan de business. De uitdaging voor mij is de auditfunctie te verbreden. Te laten zien dat je als auditfunctie nog heel veel meer kan doen, zoals meer aandacht voor procesoptimalisatie, data-analyse, multidisciplinaire auditteams. Dus je niet beperken tot de basisaspecten van interne beheersing, maar aandacht hebben voor het bredere risicoperspectief.” <<



Figuur 1. De methodiek van de 4 ballen



Enkel optimaliseren  
van de (strafrecht)keten  
is een te beperkte  
gedachte geworden

Peter Hennephof (l)  
Albert van Wijk (r)

# Strafrechtketen: van **ultimum** naar **optimum remedium**

*Audit Magazine* sprak met Peter Hennephof, hoofddirecteur van de Dienst Justitiële Inrichtingen, en procureur-generaal Albert van Wijk van het Openbaar Ministerie over de ontwikkelingen en uitdagingen binnen de strafrechtketen.

## Hoe ziet de strafrechtketen er op hoofdlijnen uit?

Van Wijk: “De strafrechtketen bestaat op hoofdlijnen uit de politie, de bijzondere opsporingsdiensten zoals de FIOD, het Openbaar Ministerie (OM), de rechtsprekende macht (rechtbanken, gerechtshoven en de Hoge Raad), het Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), de Raad voor de Kinderbescherming (RVD), het bureau Halt en de reclassering (SRN). De politie zorgt hierbij voor de opsporing, het OM voor de vervolging en de rechtsprekende macht voor de berechting. De uitspraken van de rechtelijke macht, zoals gevangenis-, taak- of werkstraf en boetes, en de afdoeningen die door het OM zelf worden gedaan, worden vervolgens ten uitvoer gelegd door DJI, RVD, bureau Halt, SRN en CJIB.

## Over...

Peter Hennephof is sinds 2011 hoofddirecteur Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Als detentiespecialist beschikt DJI over verschillende typen inrichtingen voor diverse soorten gedetineerden en patiënten. Voorheen was Hennephof plaatsvervangend secretaris-generaal bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Eerder werkte hij als managing partner bij Twijnstra Gudde.

Albert van Wijk is procureur-generaal van het Openbaar Ministerie (OM) en lid van het College van Procureurs-Generaal, de landelijke leiding van het OM. Daarvoor vervulde Van Wijk uiteenlopende functies binnen het OM, waaronder plaatsvervangend hoofd van het Landelijk Parket en hoofdofficier Functioneel Pakket.

Al deze organisaties verzorgen samen de rechtshandhaving en leveren zo een bijdrage aan een meer veilige en rechtvaardige samenleving. Uitgangspunt bij het strafrecht is van oorsprong ‘ultimum remedium’ ofwel: het strafrecht wordt pas ingezet als andere manieren van handhaving onvoldoende toereikend zijn. Wel vraagt de huidige tijd steeds meer om een ‘optimum remedium’ ofwel, kiezen voor een aanpak die het best bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Daarbij moeten wij ons niet beperken tot de eigen keten, maar juist de samenwerking aangaan met partijen van buiten, zoals bijvoorbeeld de zorgketen of de gemeenten. De maatschappelijke behoefte moet daarbij centraal staan. Met het aangaan van samenwerkingen met partijen van buiten de strafrechtketen en het gezamenlijk invulling geven aan nieuwe maatschappijbrede vraagstukken, begeven wij ons steeds opnieuw op onontgonnen terrein. Dat vergt een open houding en creativiteit van alle partijen.”

## Hoe wordt de strafrechtketen bestuurd?

Hennephof: “De minister van Veiligheid en Justitie (VenJ) is verantwoordelijk voor de doeltreffendheid en doelmatigheid van het rechtsbestel en daarmee ook voor de strafrechtketen. Uitgangspunt hierbij is dat iedere organisatie die in het strafproces opereert zijn eigen, meestal wettelijk bepaalde, taakopdracht heeft. Tegelijkertijd hebben we met elkaar onderkend dat de strafrechtketen zo sterk is als de zwakste schakel. Geen enkele partner in het strafproces is in staat om op eigen houtje een meer veilige en rechtvaardige samenleving te realiseren. Daarvoor hebben we elkaar hard nodig en zal de afstemming en samenwerking tussen de partners moeten worden versterkt op alle niveaus, zowel landelijk, regionaal als lokaal.

In het sturen en besturen van de keten gaat het in de kern om het maken van concrete afspraken over de samenwerking: wie doet wat in de verschillende fasen van het strafproces?



Welke vormen van criminaliteit pakken we aan? Hoe doen we dat? Aan welke kwaliteitseisen moet worden voldaan? Wanneer is de ene partij klaar en kan de zaak worden overgenomen door de andere partij (het koppelvlak)? De uitvoering van dit soort afspraken moet goed worden gemonitord en als zaken niet goed gaan moeten we elkaar daarop tijdig aanspreken zodat kan worden gerepareerd of bijgesteld.”

### Wordt er ten behoeve van sturing gebruikgemaakt van stuurinformatie?

Van Wijk: “Ja, de afgelopen jaren is in goede samenwerking tussen VenJ en de partners in de strafrechtketen hard gewerkt aan een gezamenlijke strafrechtketenmonitor. Deze monitor levert steeds meer inzicht en daarmee grip op het doorlopen van verschillende soorten zaken in het strafproces op. Daarnaast werkt het OM bijvoorbeeld samen met de politie aan het verdiepen van het inzicht in de productie en prestaties op het koppelvlak van opsporing en vervolging en met de rechtspraak als het gaat om verdieping van het inzicht op het koppelvlak van vervolging en berechting. Sturing begint met het verkrijgen van inzicht in het verloop van het strafproces. Grip daarop krijg je door de juiste maatregelen met elkaar te treffen op de plekken waar knelpunten ontstaan en dus oplossingen moeten worden gevonden.

Tevens zijn door de partners in de Uitvoeringsketen van Strafrechtelijke Beslissingen kritieke prestatie indicatoren (KPI's) ontwikkeld ten dienste van een zekere en snelle tenuitvoerlegging van alle opgelegde sancties en maatregelen,

feitgeoriënteerd bezig. Daarbij werd eerst naar bewijzen voor een zaak gekeken, vervolgens werd gekeken of het echt een strafbaar feit betrof en hoe ernstig het feit was. Pas daarna werd gekeken naar de persoonlijke omstandigheden. Je ziet nu dat we veel meer energie steken in het eerder in kaart brengen van de persoonlijke omstandigheden omdat die vaak indicatief zijn voor een potentieel strafbaar feit. In die zin geldt: voorkomen is beter dan straffen.”

Hennepfloh: “Vergelijkbaar geldt bij DJI dat wanneer iemand met een strafrechtelijke titel binnenkwam, de focus op de straf zelf lag. Nu speelt echter veel meer de vraag: over wie gaat dit, wat is dit voor een persoon? Had deze meneer niet al psychische problemen voordat hij de strafrechtketen binnenkwam? Je moet je dan de vraag stellen of we met de reeds bestaande kennis binnen andere ketens of instanties (zoals de gezondheidszorg) niet al interventies hadden kunnen plegen waarmee het uiteindelijke misdrijf had kunnen worden voorkomen. Nu bestaat nog te vaak de situatie dat gewacht wordt met interventies omdat de persoon in kwestie nog geen strafbaar feit heeft gepleegd, ook al is er wel sprake van een tikkende tijdbom. De focus moet dus verschuiven van

## De professionals hebben we al, we moeten ze nu slimmer inzetten

waaronder de vrijheidsstraffen. De onderscheiden KPI's zeggen iets over de prestaties in de executieketen en sluiten aan op de operationele doelen van de keten: tijdigheid, zekerheid en goed informeren. Metingen aan de hand van deze KPI's brengen het presteren van de belangrijkste processen en onderdelen binnen de keten in kaart.”

### Wat zijn specifieke uitdagingen in de strafrechtketen?

Hennepfloh: “De maatschappij is continu in beweging. Ontwikkelingen leiden tot nieuwe problematiek en we moeten ons continu de vraag stellen hoe we hier het best op kunnen inspelen. Denk bijvoorbeeld aan actuele vraagstukken op het gebied van terrorisme, jihadisme en de toename aan verwarde personen. Om hier goed mee om te gaan, treden we steeds vaker buiten de geijkte paden van de strafrechtketen. Zo heeft DJI het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP) voor het beoordelen en behandelen van gedetineerden met complexe sociaal-psychiatrische problematiek. Het OM doet nu steeds meer een beroep op de binnen het NIFP beschikbare expertise (zoals het herkennen van gedragsproblematiek) bij het in kaart brengen van potentiële gevaren op het gebied van jihadisme of terrorisme.”

Van Wijk: “In plaats van reflecteren gaan we ook steeds meer naar het inschatten van potentiële ontwikkelingen of dreigingen. Hierbij zetten we dezelfde kennis en expertise in, maar dan op een proactieve manier. In die zin is er op momenten sprake van een verschuiving: het OM was traditioneel altijd

zaak- en strafgericht naar persoonsgericht handelen binnen de traditionele strafrechtketen. De professionals hebben we al, we moeten ze nu slimmer inzetten.”

### Heeft deze ontwikkeling nog consequenties voor de sturing en beheersing van de keten?

Van Wijk: “Traditioneel richt de besturing zich op procesoptimalisatie met expliciete aandacht voor de koppelvlakken tussen de verschillende ketenpartners. Dit moeten we zeker blijven doen, maar er moet ook meer gebeuren. Enkel optimaliseren van de (strafrecht)keten is een te beperkte gedachte geworden. De strafrechtketen is niet iets absoluuts, we werken veel samen met allerlei organisaties die formeel niet tot de keten behoren, maar waarvan de bijdrage cruciaal is. Strikt ketendenken zou dus kunnen leiden tot verkokerd denken, netwerkdenken is een betere keuze.”

Hennepfloh: “De professionals moeten in strafrechtketenoverschrijdende netwerken worden ingezet om zoveel mogelijk een maatschappelijke bijdrage te leveren. Hoewel het werken in netwerkvormen steeds meer toeneemt, is de financiering van de strafrechtketen nog steeds op klassieke wijze geregeld. Zowel bij het OM als DJI vindt financiering plaats op basis van aantallen, bijvoorbeeld het aantal afgehandelde zaken of het aantal dagen detentie, en een standaard prijs. Dit wordt ‘PxQ’-financiering genoemd. Hierdoor ontbreekt financiële dekking voor bijvoorbeeld de eerdergenoemde inzet van het NIFP bij de monitoring van jihadisme en terrorisme of bijvoorbeeld initiatieven samen met de



gemeenten die gericht zijn op het voorkomen van misdrijven. Voor dit soort nieuwe initiatieven moet steeds worden nagedacht hoe de inzet gefinancierd kan gaan worden. Het maakt immers geen deel uit van de reguliere bekostigingssystematiek. Bij sommige onderwerpen, zoals jihadisme en verwarde personen, begint het ontbreken van financiële dekking echt pijnlijk te worden. Daar lopen we tegen de grenzen aan en op financieel gebied moet daar dan ook echt iets gebeuren. De klassieke besturingsstructuur en bijkomende financieringsstructuur passen onvoldoende bij de actuele vraagstukken van vandaag de dag.”

#### **Wat zijn typische valkuilen binnen de strafrechtketen?**

Van Wijk: “Wat ons betreft is een eenzijdige focus op de hiervoor besproken ‘klassieke keten’ een van de grootste valkuilen die rondom de strafrechtketen speelt. Een keten suggereert een strak geregisseerd begin en eind en een soort volgtijdelijkheid die zich in de praktijk toch lang niet altijd voltrekt. Om succesvol om te kunnen gaan met actuele ontwikkelingen in de maatschappij moeten we breder kijken en ook samenwerkingen buiten de keten aangaan. De aard van de problematiek vraagt hierom. Daar komt bij dat het werk steeds complexer is. Er wordt steeds meer gevraagd. Ook is de dreiging toegenomen. Dit vraagt om heldere rollen en verantwoordelijkheden, de juiste financiering en een reëel verwachtingspatroon.”

Hennephof: “Als iemand bijvoorbeeld een historie heeft van psychische of verslavingsgerelateerde problemen en wordt veroordeeld tot vier maanden, dan moet je deze persoon niet na het uitzitten van de detentie zomaar weer op straat zetten. Na het uitzitten van de straf is hij weliswaar uit de strafrechtketen, maar voor de samenleving is het nog steeds diezelfde verslaafde en/of verwarde meneer. Daar moet je tijdens de detentieperiode mee aan de slag en de samenwerking zoeken met andere instanties om de achtergronden van de problematiek inzichtelijk te krijgen. Ook moet je zorgen dat, als de straf is uitgezeten, het lokale netwerk gereed is om de persoon weer terug te begeleiden de maatschappij in. Als je dit soort zaken niet goed regelt, dan zie je zo iemand binnen de kortste keren weer terug in de gevangenis.

De Top 600-aanpak van Amsterdam is een ander mooi voorbeeld. Burgermeester Van der Laan heeft de zeshonderd echte probleemgevallen in kaart gebracht. Dit betreft personen die verantwoordelijk zijn voor het overgrote deel van de overlast en overtredingen. Het zijn veelplegers die over een periode van vijf jaar zijn aangehouden voor een delict zoals inbraak of straatroof en die minstens drie keer zijn veroordeeld. Ook jeugdige plegers zijn opgenomen als ze de afgelopen jaren in totaal tweemaal zijn veroordeeld. Hierbij wordt niet gewacht totdat er (opnieuw) iets misgaat, maar wordt in breder verband gekeken naar de achtergronden en de beste aanpak. Dit gebeurt met de inzet van competente vakmensen van verschillende betrokken organisaties (afhankelijk van de problematiek/persoon) van bijvoorbeeld justitie- en zorgpartners maar ook van gemeentelijke diensten, UWV en de Belastingdienst. Als DJI krijg je dan met een heel nieuwe behoefte te maken. Het is niet alleen maar ‘de rechter die veroordeelt en DJI voert uit’, maar een burgermeester die vraagt of wij kunnen helpen bij het monitoren

van veelplegers en alternatieve diensten kunnen leveren in de zin van bijvoorbeeld het leveren van een ‘time-outplek’ voor probleemgevallen zonder een strafrechtelijke titel. Van een vergelijkbare tendens is sprake ten aanzien van ernstig psychisch verwarde personen. Als ze het binnen de reguliere opvang niet aankunnen, dan hebben wij binnen tbs-klinieken wel de vereiste expertise. We krijgen ze alleen niet binnen vanwege het ontbreken van een strafrechtelijke titel. Ik zie daar wel mogelijkheden voor een alternatieve wijze van opvang en behandeling. DJI wordt zo steeds meer een partner in het helpen beheersen van de samenleving.

Verder werkt VenJ ten behoeve van een betere opvang, zorg en ondersteuning voor personen met verward gedrag samen met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (aanjaagteam verwarde personen). Kortom, de complexiteit vraagt om een bredere vorm van samenwerken. Enkel redeneren vanuit de strafrechtketen leidt ook tot verkokerd denken, waarmee de werkelijke oorzaak van problemen onvoldoende wordt weggenomen.”

#### **Wordt bij vraagstukken op het gebied van beheersing en sturing binnen de keten nog gebruikgemaakt van de (interne) auditfunctie?**

Van Wijk: “Ja, het OM heeft een eigen auditgroep die binnen het OM onderzoekt of onze processen beheerst verlopen. Naast de AO/IC worden ook audits uitgevoerd naar kritische processen, zoals dit jaar het doorvoeren van maatregelen om





te komen tot verbetering van de toepassing van de OM strafbeschikking en de maatregelen die zijn doorgevoerd naar aanleiding van het onderzoek van de commissie Hoekstra. In deze audits worden de koppelvlakken met ketenpartners in het algemeen ook in beschouwing genomen. De (interne) auditfunctie over de keten als geheel kan nog wel worden versterkt. Uiteraard spelen de Algemene Rekenkamer en Audit Dienst Rijk ook een rol als externe partijen. Het onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar de prestaties in de strafrechtketen heeft ten grondslag gelegd aan het zojuist afgeronde programma VPS. Dit programma had tot doel de prestaties in de strafrechtketen te versterken zodat de keten als geheel meer strafzaken sneller, slimmer, beter en transparanter kan afdoen en waarin de uitstroom van strafzaken verklaard en verantwoord kan worden; wat instroomt, dient ooit ook weer uit te stromen! Onder de vlag van VPS zijn veel mooie initiatieven en programma's gestart."

Hennephof: "Ook DJI beschikt over een eigen interne auditafdeling. Hierbij worden drie 'smaken' onderscheiden: vraaggestuurde/operational audits, financial audits en safety, security & housing audits. De vraaggestuurde/operational audits betreffen vraagstukken vanuit de directeurs van DJI (doorgaans op het gebied van management control). De financial audits behandelen specifieke vraagstukken vanuit de jaarrekeningcontrole en het financieel beheer van DJI. De safety, security & housing audits hebben betrekking op de beveiliging en veiligheid binnen de verschillende inrichtingen van de organisatie. Daarbij sluiten onderzoeken ook aan op de jaarlijks gehouden strategische risicoanalyse van DJI. DJI deelt overigens de mening van het OM dat ketenbrede audits meer mogen worden toegepast. Mogelijk liggen daar mooie kansen om de afzonderlijke interne auditfuncties gezamenlijk op te laten trekken. De uitkomsten van het programma

Versterking Prestaties in de Strafrechtketen bieden daar mogelijk goede aanknopingspunten voor."

### Is er binnen de keten nog een specifieke rol voor de interne auditors?

Van Wijk: "Audit ging in het verleden toch heel erg over procesoptimalisatie en het realiseren van de eigen vooraf gestelde doelen, vertaald naar kritische prestatie indicatoren. De aandacht mag wat ons betreft (nog) meer verschuiven naar de 'koppelvlakken' tussen organisaties binnen de keten en aanvullend naar de samenwerking met andere partners binnen de netwerken."

Hennephof: "Daarbij geldt dat het 'mechanisch' oordelen op basis van KPI's en het redeneren vanuit financiering conform de 'PxQ-methode' te beperkt is. Ten aanzien van de toename van het belang van ketenoverschrijdende samenwerking hebben we dan ook auditors nodig om de scherpte erin te krijgen. We houden natuurlijk wel behoefte aan strak ingekaderde financial audits, maar daarnaast bestaat ook steeds meer behoefte aan audits gericht op actuele vraagstukken op het gebied van het leveren van maatschappelijk toegevoegde waarde. Het is goed denkbaar dat verschillende auditonderdelen vanuit de keten samenwerken om zo bij te dragen aan de uitdagingen die spelen met betrekking tot de ketenoverschrijdende initiatieven. Auditors moeten wat ons betreft niet wachten tot er een vraag vanuit de top komt, maar juist actuele thema's zelf op de agenda zetten. Denk aan vraagstukken omtrent het beter laten functioneren van de netwerken en of eerdere doelstellingen nog wel passen bij de actuele maatschappelijke behoefte. Ofwel, vanuit de auditkant met een frisse blik kijken naar uitdagingen binnen en rondom de keten."

### Tot slot: wat zijn de laatste ontwikkelingen rondom de strafrechtketen?

Van Wijk: "Conform het plan is het VPS-programma onlangs afgesloten. Vooruitlopend daarop hebben de ketenpartners met het departement onderkend dat de ontwikkeling van de ketensamenwerking daarmee niet is afgerond. In de ketenconferentie van september 2015 is daarom besloten VPS voort te zetten in een nieuwe vorm van duurzame ketensamenwerking. Niet alleen op landelijk bestuurlijk niveau, maar juist ook regionaal en lokaal. Daar worden zaken immers daadwerkelijk opgepakt en behandeld in het strafproces, worden de afgesproken productie en prestaties geleverd en wordt uiteindelijk het beoogde maatschappelijke effect gerealiseerd.

Op bestuurlijk niveau moeten wij mogelijk maken en erop toezien dat onze professionals hun werk goed kunnen doen. Door te zorgen dat er sluitende werkprocessen in de keten bestaan, dat onze professionals over voldoende kennis en kunde beschikken om hun werk goed te kunnen doen, zij zich ondersteund weten door goede voorzieningen en met name ook de informatievoorziening en ICT. Daarvoor moet nog veel werk gezamenlijk worden verzet en fors worden geïnvesteerd in de hele keten. Hierbij moeten we durven te innoveren en over de grenzen van ons eigen domein heenstappen. De schouders eronder!" <<



# Invulling geven aan onderbelicht gebied!

**B**ij ketensturing krijg ik altijd een Charles Handy-momentje: hij voorzag een risico van auditmania waarbij sprake is van verschillende lagen van checks op checks vanuit de gedachte dat niemand kan worden vertrouwd. Vanuit een internal auditperspectief kunnen we dit nog verergeren door alle checks en controlemaatregelen ook 'auditable' te maken.

Controlemaatregelen zijn natuurlijk noodzakelijk om gedrag te sturen, te beïnvloeden en risico's te beperken. Echter, er is een verschil tussen de effectiviteit van controlemaatregelen en het auditable maken van controlemaatregelen. Een onderneming kan namelijk effectieve maar minder auditable controlemaatregelen hebben versus controlemaatregelen die minder effectief zijn maar wel goed te auditen. Wees eens eerlijk, waar focust u op?

Is het dertien jaar na de introductie van de Sarbanes-Oxleywetgeving en alle navolging nadien nu niet het moment voor meer aandacht voor efficiëntie en effectiviteit van processen? Ik wil hierbij inzoomen op de elementen van de IIA-definitie rondom 'improve an organization's operations...' en '...improve the effectiveness of ... control and

governance processes'. Volgens mij is dit onderdeel van de IIA-definitie een onderbelicht gebied.

Ga bij uzelf eens na hoeveel internal auditors binnen uw team ervaring hebben met bijvoorbeeld Lean Six Sigma, process engineering en gerelateerde tools! In hoeverre worden deze technieken ook meegenomen in het kader van de auditplanning en -werkzaamheden? Wordt er wel eens gekeken of de processen waarin de internal controls zijn geborgd niet veel te complex zijn geworden?

Het IIA geeft al training op deze gebieden, dus geheel nieuw is het onderwerp niet. Ook de Lean Six Sigma-organisaties bieden hun diensten aan, maar in algemene zin zonder focus op de kern van een internal auditfunctie. In de gesprekken met de internal auditwereld in Nederland zie ik het tot op heden nog in beperkte mate terug.

Het is een noodzakelijk onderdeel van een IAF om op te pakken in de praktijk. Bij een root-cause-analyse van een slecht opererend proces kan worden gekeken naar het ontbreken van goede samenwerking en afstemming tussen de afdelingen. Echter, er is ook een fundamentele vraag of een proces wel efficiënt en effectief is ingericht.

In hoeverre gebeuren er nog te veel handmatige handelingen en/of lopen er te veel verschillende werkwijzen naast elkaar? Door middel van process mining kan een IAF al inzichtelijk maken hoe men denkt dat processen lopen, versus hoe ze daadwerkelijk verlopen. Het resultaat is vaak zeer verrassend!

Er is een mogelijkheid om dit onderwerp op te pakken. Het is waarschijnlijk binnenkort weer tijd om de auditplanning voor de komende periode vast te stellen. Kijk nog eens naar de reikwijdte in de internal audit charter, de verwachte planning en de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het verbeteren van de processen binnen de organisatie. Hebt u daar al voldoende tijd voor ingepland en voor een teamsamenstelling met de juiste kennis?

Een nieuwe uitdaging om de IIA-definitie in uw internal audit charter nog completer in te vullen, gaat u hem aan?

---

Walter Swinkels is partner bij CPI. Hij is tevens verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam.

---

Organisaties worden steeds meer gezien als ketens of als een verzameling van ketens. Ketenaudits zijn een logisch antwoord. Maar wat is een goede aanpak voor een succesvolle audit op de beheersing van (waarde)ketens?

# Ketenaudits – hoe doe je dat?

**V**anuit verschillende invalshoeken wordt steeds meer naar de werking van het risicomanagementmodel gekeken dat in een keten wordt gebruikt. Over ketens kan spraakverwarring ontstaan. want wat is nu precies een keten, of beter, een waardeketen? Als het model van Porter (1985) wordt gevolgd

bestaat een keten uit primaire en secundaire activiteiten die er gezamenlijk voor zorgen dat waarde wordt gecreëerd voor een onderneming.<sup>1</sup> Een optimaal werkende keten is dus van levensbelang voor een organisatie. In ketens is samenwerking tussen de verschillende activiteiten van groot belang voor een deugdelijke risicobeheersing.

Als we een standaard auditaanpak hier overheen leggen dan moeten we constateren dat dit een keten niet altijd afdekt. De standaard auditaanpak is vaak gebaseerd op individuele entiteiten in de organisatiestructuur. Deze vormen dan samen veelal een keten, maar er wordt in de risicobeoordeling en de daaruit volgende auditplanning weinig rekening gehouden met de onderlinge samenhang.

Wil de auditafdeling meer toegevoegde waarde leveren dan helpt het om een ketenauditaanpak te introduceren. Dit kan op verschillende niveaus. In het geval van een eenvoudige keten kan worden gekozen voor het uitvoeren van één omvattende audit waarbij in een keer de hele keten wordt bekeken. In het geval van een complexere keten is het uitvoeren van één allesomvattende audit niet haalbaar. En zeker niet om een uitspraak te doen over de beheersing van de keten in zijn ge-

heel. Voor complexere ketens is het dus van belang dat meerdere uit te voeren audits in samenhang bekeken worden om daarmee een oordeel over de totale keten te kunnen geven. Zie ook *tabel 1* voor de verschillen tussen de traditionele aanpak en een ketenaanpak.

De vraag is of er in het planningsproces voldoende wordt gekeken naar de samenhang en afhankelijkheid tussen de verschillende individuele audits. Als je alle audits over elkaar heen

	Traditionele aanpak	Ketenaanpak
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie is een verzameling van entiteiten</li> <li>• Kennis van de organisatie op basis van structuren</li> <li>• Jaarplan op basis van individuele auditentiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatie is een verzameling van ketens</li> <li>• Kennis van de organisatie op basis van processen</li> <li>• Jaarplan op basis van ketenzicht</li> </ul>
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering audits eenvoudiger</li> <li>• Opinie eenvoudiger voor individuele audit entiteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beter aansluiting op de strategische doelstellingen</li> <li>• Risico's bij overdrachtsmomenten beter in beeld</li> <li>• Opinie over de hele keten</li> </ul>

**Tabel 1.** Traditionele aanpak versus ketenaanpak





legt wordt de keten dan voldoende afgedekt? Is de onderlinge samenhang voldoende in beeld gebracht om als basis te dienen om een uitspraak te doen over de mate van beheersing van een keten?

In dit artikel willen we een antwoord geven op de vraag wat nodig is om succesvol te zijn met een ketenaudit. Meer specifiek, waar moet je rekening mee houden, welke randvoorwaarden zijn er, wanneer is een ketenaudit een succes?

### **Randvoorwaarden bij een ketenaanpak**

Zoals aangegeven is een auditplan vaak vanuit de organisatiestructuur ingestoken. Om een draai te maken naar ketengericht auditen zijn er drie randvoorwaarden.

#### **1. Het verkrijgen en behouden van inzicht in de keten**

Succesvolle organisaties zijn continu in beweging en daarmee ook hun ketens. Het is daarom niet verwonderlijk dat inzicht in de keten een relatief begrip is. Auditors dienen proactief te zijn in het actueel houden van dit inzicht. Een goede klantrelatie en periodieke gesprekken met ketenstakeholders zijn hierbij van belang. Aangezien organisaties zich steeds meer structuren naar ketens, kan de auditafdeling niet blijven vasthouden aan de 'traditionele' auditaanpak waarbij afdelingen of entiteiten afzonderlijk (en niet in samenhang) worden beoordeeld. Ketens (en daarmee de organisatie) veranderen op basis van interne en externe ontwikkelingen. Er moet daarom continu worden gekeken naar de te beoordelen ketenonderdelen om zo tijdig in te spelen op risico's en mogelijkheden te signaleren om waarde toe te voegen.

#### **2. Een auditorganisatie met ketenverantwoordelijkheid**

Een auditafdeling dient qua inrichting en werkwijze aan te sluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie.<sup>2</sup> Het doel is immers om een redelijke mate van zekerheid te geven over de mate van beheersing in relatie tot het behalen van de strategische doelstellingen. Er is een duidelijke trend waarneembaar dat organisaties steeds meer afscheid nemen van de traditionele, overwegend langs functionele en sterk hiërarchische georganiseerde structuren.

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om hun structuur te beschouwen als een verzameling van waardeketens. De doelstelling is om leaner en meaner te worden zodat er sneller ingespeeld kan worden op veranderingen. Multidisciplinaire teams worden gecreëerd met als doel silodenken te vermijden en een snellere time-to-market te realiseren. De auditafdeling kan niet achterblijven en dient zich zo in te richten dat het hieraan een bijdrage levert. Het is echter niet gemakkelijk om een dergelijke wijziging door te voeren aangezien auditafdelingen veelal gebaseerd zijn op de gekozen organisatiestructuur en een traditionele auditaanpak volgen. De auditafdeling heeft dan ook meestal een achterstand op ontwikkelingen in de organisatie. Naast structuur en aanpak betreft dit ook een verandering in mindset, vaardigheden en deskundigheid. Idealiter wordt er binnen de auditfunctie gekozen voor een ketengerichte aansturing.

#### **3. Ketenaanpak vraagt om geïntegreerd denken**

Afhankelijk van de complexiteit van de keten dient bij het opstellen van het auditjaarplan specifiek vastgesteld te worden

# THE KEY TO SUCCESS



## IS IN YOUR HANDS

### ACCOUNTANT? EN NU?

Heb jij al scherp wat de beste route is naar jouw ambitie? RSG Finance bemiddelt al ruim 7 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. Leer van de keuzes van onze financials en kom eens met ons praten.

RSG Finance helpt je met het maken van de juiste keuzes.



**RSG FINANCE**  
HUMAN KEY SOLUTIONS

RSG Finance BV  
Vestdijk 57a  
5611 CA Eindhoven  
The Netherlands

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

welke audits vanuit een ketenperspectief uitgevoerd kunnen worden. Ketens omvatten veel processtappen die door verschillende afdelingen (IT, productie, administratie) uitgevoerd worden. De auditafdeling moet hier rekening mee houden door geïntegreerd te denken. Hierbij wordt multidisciplinair en over de organisatie heen gekeken naar de samenhang van processen, systemen en afdelingen. Dit leidt uiteindelijk tot een geïntegreerde planning. Uit te voeren audits worden in samenhang bekeken om vast te stellen of er op ketenniveau een afgewogen oordeel afgegeven kan worden. Ook de auditafdeling zal steeds meer moeten gaan werken in multidisciplinaire teams om aansluiting te houden bij de keten. Geïntegreerd denken is een belangrijke stap richting het daadwerkelijk uitvoeren van geïntegreerde audits.

### Praktijkvoorbeeld hypotheek

Bij een meer traditionele auditaanpak voor een hypotheekproces wordt er gekeken naar individuele entiteiten, zoals een bankkantoor, een intermediair, een incassodochter, een financiële afdeling. Er kan ook gekeken worden naar specifieke aspecten zoals zorgplicht, achterstanden of zekerheden. Er is niet één auditplan hypotheek waarin alle audits die betrekking hebben op het hypotheekproces bij elkaar worden gebracht. Wel een audit per onderdeel of onderwerp, maar niet naar de hypotheekketen in al haar facetten.

### 2. Ketendeskundigheid

Zonder kennis van de keten blijft het gissen welke deskundigheid van belang is om een oordeel te kunnen geven over de beheersing van de keten.<sup>3</sup> Een andere inrichting van de auditafdeling, bijvoorbeeld het werken met multidisciplinaire teams gefocust op een keten, helpt om deze kennis of dit inzicht te krijgen. Daarnaast is het natuurlijk van belang om bij de auditteamsamenstelling nadrukkelijk stil te staan bij de vraag welke auditors er over de gevraagde kennis en kunde beschikken en of er eventueel expertise van buiten moet worden aangetrokken? Ook hier is weer een passende structuur, aansturing en waardenhiërarchie van groot belang voor succes.

### 3. Cultuur en commitment

Een belangrijk aspect is de manier waarop men in de wedstrijd zit. Een auditororganisatie die 'ketenaudit' uitdraagt binnen de organisatie en intrinsiek gelooft in de toegevoegde waarde ervan, heeft een grotere kans om de ketenauditaanpak te laten slagen. Wie wil immers een product afnemen als de aanbieder ervan er zelf niet in gelooft. Een auditororganisatie met een krachtige tone at the top, een duidelijke waardehiërarchie en

## Als je alle audits over elkaar heen legt wordt de keten dan voldoende afgedekt?

Bij een ketenaanpak wordt op basis van de kennis van de hele hypotheekketen – zowel de primaire processen als acceptatie, beheer en bijzonder beheer als ook de secundaire processen zoals risk management en finance – een geïntegreerde auditplanning opgesteld als onderdeel van het auditjaarplan. Door holistisch naar de hypotheekketen te kijken kan een oordeel worden gevormd over de mate van beheersing van de hypotheekketen als geheel.

### Praktische handvatten voor uitvoeren ketenaudits

De randvoorwaarden voor het succesvol uitvoeren van ketenaudits zijn nu duidelijk. In aanvulling hierop nog een aantal handvatten die kunnen helpen.

#### 1. Auditplan op basis van ketens

Zoals aangegeven vergt een ketenauditaanpak een andere manier van werken. Een auditororganisatie die predikt de ketenaanpak toe te passen maar haar organisatie niet inricht op een manier die de uitvoering hiervan ondersteunt – denk aan organisatiestructuur, taken en verantwoordelijkheden, auditplan – kan niet succesvol zijn. Uit de waardenhiërarchie van een auditafdeling blijkt waar prioriteit aan wordt gegeven. Zolang een auditplan gebaseerd is op een functionele en hiërarchische organisatie-inrichting is het vrijwel onmogelijk om dit te combineren met een ketengerichte aanpak. Je moet dan (stukjes van) audits aan elkaar plakken om er een keten uit te distilleren. Indien intrinsiek gekozen wordt voor een ketenauditaanpak dan blijkt dit uit de wijze van aansturing. Audits die bijdragen aan de audit coverage over een keten krijgen dan de voorkeur boven een audit die slechts een enkele functie beoordeelt.

consistente besluitvorming is derhalve een voorwaarde voor succes bij het invoeren van een keten aanpak.

### Conclusie

Organisaties veranderen en dus moet de auditaanpak meeveranderen. De doelstelling is om toegevoegde waarde te leveren. Door audits te focussen op ketens zullen nieuwe inzichten naar boven komen die de organisatie kan helpen haar doelstellingen beter te bereiken.

Is er dan één uniforme auditaanpak voor een keten? Zeker niet! Deze wordt bepaald door de complexiteit van de keten en de inrichting en aansturing van de organisatie en auditafdeling. In dit artikel zijn de randvoorwaarden en praktische handvatten aangegeven zodat de kans van het succesvol uitvoeren van ketenaudits zo groot mogelijk is. Het krachtigste middel is een duidelijk commitment, zowel in woorden als daden, om door ketengericht te werken meer toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie.

### Noten

1. Porter, M. E., 'Competitive advantage: creating and sustaining superior performance', 1985.
2. IPPF 2000 – Managing the Internal Audit Activity.
3. IIA Code of Ethics – Deskundigheidsprincipe.

Lianne van Exel, Ineke de Haan en Gerwin de Vries werken op de auditafdeling van ABN AMRO Bank.

Geen menselijke samenwerking werkt naar behoren zonder besluitvorming. Binnen elke organisatie nemen medewerkers op alle niveaus besluiten. Maar zijn wij ons voldoende bewust van de factoren die van invloed zijn op besluitvormingsprocessen? In dit artikel een korte uiteenzetting.

# Besluitvorming: **black box** of begrijpelijk?

In de praktijk zijn er verschillende voorbeelden bekend, waaronder de pijnlijke invasie in de Varkensbaai op Cuba in 1961, de mislukte lancering van de Challenger door de NASA in 1986 en de problematische gebeurtenissen met betrekking tot de Fyra-treindienst sinds 2001. Deze voorbeelden hebben een ding gemeen: het besluitvormingsproces ontspoorde.

Volgens Van Dale is besluitvorming een manier om tot een beslissing te komen. Hoe moeilijk kan dat nu zijn? De beste hoop op een goede uitkomst is een goed proces voor een besluit. De volgende drie onderdelen zijn van invloed op de uitkomst van een besluit<sup>1</sup>:

1. Beslissen: het proces van denken en beslissen, besluitvorming.
2. Doen: de manier van uitvoeren van het besluit en andere factoren die je zou kunnen beheersen.
3. Kans: de onbeheersbare factoren, waaronder geluk en pech.

Op basis van literatuur zijn drie risicogebieden onderkend die besluitvorming continu bedreigen. Deze worden hierna afzonderlijk toegelicht.

## Risicogebied 1 – Biases bij individuen

Onderzoek toont aan dat de mens ernstig ‘gehandicapt’ is als het gaat om het nemen van besluiten en het inschatten van kansen en bedreigingen. Mensen ontwikkelen gewoonten en routines en voeren deze uit in reguliere situaties, bijvoorbeeld stoppen voor een rood verkeerslicht zonder na te denken. Dit werkt doorgaans probleemloos totdat een bijzondere

situatie zich voordoet, bijvoorbeeld het nemen van een complexe investeringsbeslissing. Dan ontstaat een bijzondere situatie die grafisch is weergegeven in *figuur 1*.<sup>2</sup>

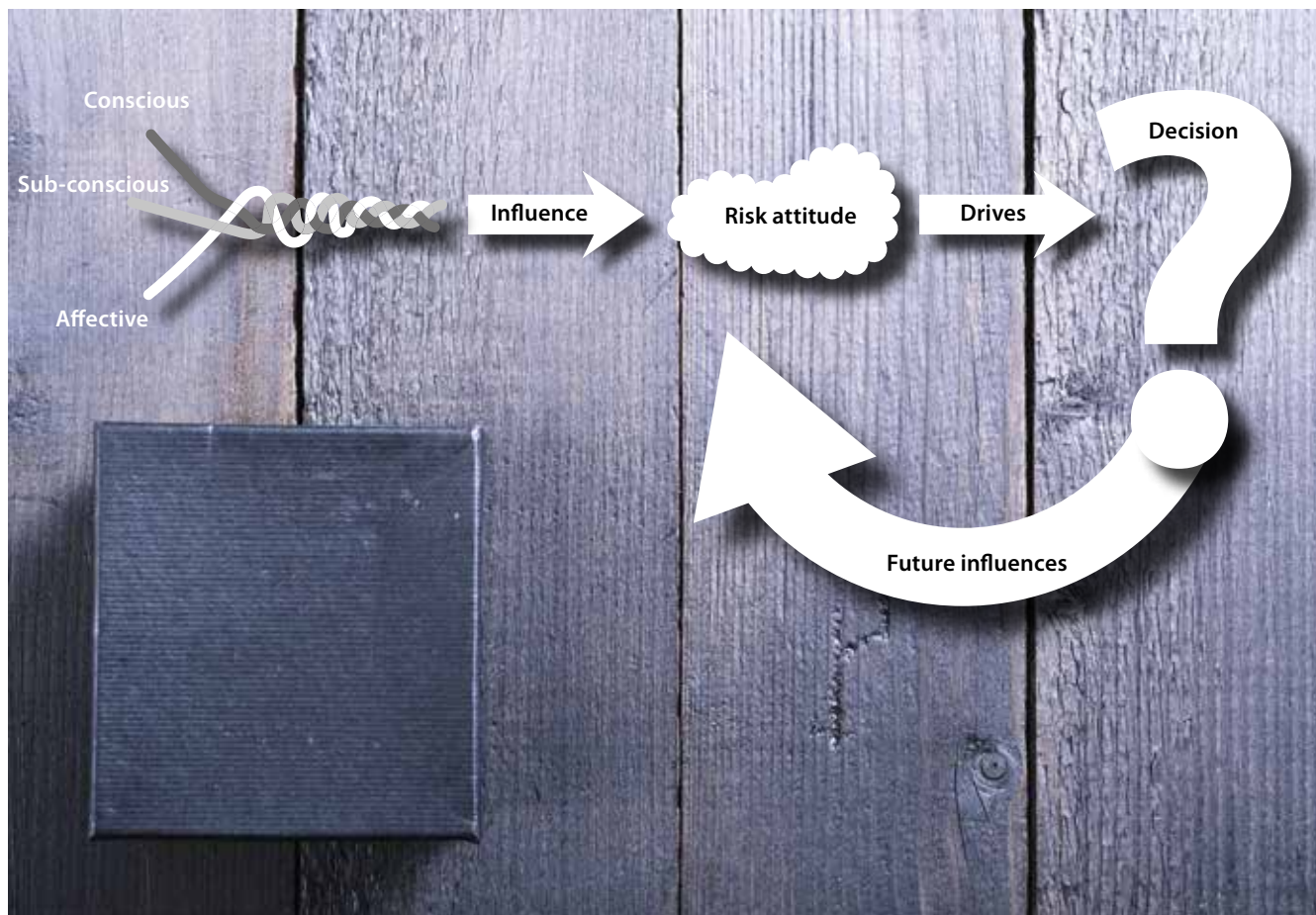
Besluitvorming in een bijzondere situatie komt in ons brein tot stand door een combinatie van bewuste (conscious), onderbewuste (sub-conscious) en emotionele factoren (affective). Daarnaast spelen ervaringen uit het verleden en verwachtingen voor de toekomst mee. In omstandigheden van onzekerheid beïnvloeden al deze zaken onze risicohouding, ons waarnemingsvermogen en onze besluitvorming. Zie het *kader* voor een korte toelichting en enkele voorbeelden. Dit zijn slechts een paar voorbeelden maar het voert te ver om alle biases hier te behandelen.<sup>3,4</sup>

Al deze psychologische valkuilen en factoren beïnvloeden de besluitvorming, maar in hoeverre zijn wij onszelf hiervan bewust? Wat zijn de effecten hiervan op de besluiten? Wat helpt ons een stap verder?

## Risicogebied 2 – Negatieve invloeden in groepsprocessen

Besluitvorming vindt veelal plaats met verschillende individuen die samen in groepen zijn. De situatie in een groep is aanzienlijk ingewikkelder dan bij een individu uit risicogebied 1. Ieder individu heeft afzonderlijk een effect op de groep. Ook de samenstelling van de groep heeft een groot effect. In een groep is het belangrijk dat iedereen begrijpt waarom hij zo handelt als hij handelt en dat hij begrijpt waarom de ander zo handelt als hij handelt.<sup>5</sup>





**Figuur 1.** De driedubbele streng van invloeden op perceptie en risicohouding

Persoonlijke drijfveren spelen in de groepsbesluitvorming vooral onbewust op de achtergrond mee. Deze drijfveren vinden hun oorsprong mede in de evolutie en de werking van de menselijke hersenen, waarbij macht, veiligheid, seks en bezit de besluitvorming dreigen te verstoren. Mensen met veel managementervaring hebben de neiging om het juiste antwoord te weten op basis van intuïtie. In groepen is het

Iedere methode van groepsbesluitvorming kent specifieke risico's. Een tweetal bekende voorbeelden van biases in groepsbesluitvorming zijn:

• **Groupthink**

De leden van een kleine nauw verbonden groep hebben de neiging de groepsgeest te bewaren door onbewust een aan-

## Persoonlijke drijfveren spelen in de groepsbesluitvorming vooral onbewust op de achtergrond mee

voor hen moeilijk uit te leggen hoe zij daartoe zijn gekomen en daarmee medestanders te krijgen. Het geheel van deze effecten bepaalt de groepsdynamiek.

De basismethoden voor groepsbesluitvorming zijn, besluiten nemen<sup>6</sup>:

- door gebrek aan reacties (plop);
- door het formele gezag (machtsstructuur);
- door automatische goedkeuring of door een minderheid (conformisme/groepsdenken);
- via de meerderheidsregel: stemmen en/of meningen peilen (coalitievorming);
- via consensus (begrijpen en steunen van meerderheid);
- bij unanimitieit (iedereen van harte eens).

tal gedeelde denkbeelden en daarmee verbonden normen te ontwikkelen, waardoor kritisch denken en het onderzoeken van de werkelijkheid wordt belemmerd.<sup>7</sup> Het fiasco van de Varkensbaai onder Kennedy is een bekend prototypisch voorbeeld van groepsdenken.

• **The Abilene Paradox: the management of agreement**

The Abilene Paradox verwijst naar een voorval in een familie. Deze familie zit in Texas op een hete zondagmiddag in augustus op de veranda. De schoonvader stelt een trip van vele mijlen naar Abilene voor met een diner. Hoewel er niemand is die echt wil gaan, denkt iedereen dat alle anderen wel willen en daarom stemt iedereen erin toe. Ze gaan en de

## Voorbeelden van biases

### Bewuste factoren – rationale beoordelingen

‘De kans bestaat dat een omvangrijke opdracht voor mijn organisatie niet wordt binnengehaald als gevolg van een slechte offerte. Dat kan vervelende consequenties hebben voor mijn organisatie. Ach, ik ben een van de velen die aan de offerte heeft bijgedragen en zal toch niet op de inhoud worden afgerekend. Daarom maakt het mij niet zoveel uit als de opdracht niet wordt binnengehaald.’

Deze factor betreft verwantschap als deel van het geheel, waarbij de houding anders zou zijn geweest wanneer deze persoon de offerte alleen zou hebben gemaakt. Deze factor wordt ‘propinquity’ genoemd.

### Onderbewuste factoren – vuistregels (heuristieken) en denkfouten (cognitieve bias)

#### Voorbeeld van een vuistregel

Hoe zou jij de onderstaande twee vragen beantwoorden?

1. Is de populatie van Turkije groter dan 35 miljoen?
2. Wat is je beste inschatting voor de populatie van Turkije?

In de meeste gevallen beïnvloedt het willekeurig gekozen getal van 35 miljoen het antwoord op de tweede vraag. Het antwoord op de tweede vraag is in de meeste gevallen hoger dan het getal in de eerste vraag. Het getal in vraag 1 dient als anker en houdt ons brein voor de gek. Dit wordt ‘anchoring’ genoemd.

#### Voorbeeld van een denkfout

Linda is 31 jaar oud, vrijgezel, erg uitgesproken en slim. Ze is afgestudeerd psychologe. Als student was ze erg betrokken bij onderwerpen als discriminatie en sociale rechtvaardigheid en nam ze deel aan antinucleaire demonstraties.

Waarop is de kans groter?

1. Linda werkt bij een bank.
2. Linda werkt bij een bank en is actief in de vrouwenbeweging.

85% van de respondenten in een onderzoek koos voor optie 2. Statistisch is echter de kans dat de twee feiten over Linda samenvallen kleiner dan de kans dat alleen optie 1 waar is. Mensen overschatten de kans op een specifiek geval. Deze denkfout wordt ‘conjunction fallacy’ genoemd.

### Emotionele factoren – gevoelens en emoties

‘Deze week heeft mijn partner mij bedrogen met de overbuurman en heb ik ook niet de bonus gekregen die ik verwachtte, dus ik kan erop rekenen dat me wel meer slechte dingen overkomen.’

De gemoedstoestand is hier bedroefdheid en heeft effect op ons handelen.

trip naar Abilene is warm, stoffig en verre van leuk. Later realiseren de familieleden zich dat de oorspronkelijke vraag, en ieders instemming, alleen maar was gesteld om de anderen een plezier te doen. Niemand wilde echt naar Abilene.<sup>8</sup> Een klassiek voorbeeld van conformisme in groepen.

De genoemde voorbeelden in dit risicogebied kunnen leiden tot onderlinge discussies, uit de hand lopende groepsdynamiek en machtsspelletjes met negatieve invloeden op de groepsbesluitvorming als gevolg. Hoe betrouwbaar is besluitvorming in die gevallen? Wat kunnen wij hiervan leren?

### Risicogebied 3 – Gebrekkige informatie

Bij ieder besluitvormingsproces worden vier fasen bewust of onbewust doorlopen: kaderen, informatie verzamelen, beslissen en leren. Kaderen bepaalt het standpunt van waaruit de beslissers naar het te nemen besluit kijken. Dit fenomeen bepaalt tevens de parameters voor de aspecten die de beslissers belangrijk vinden en welke niet.

Informatie is een belangrijke factor bij de bepaling van het kader. Bij informatie verzamelen is het belangrijk de best beschikbare feiten en opties te zoeken en een redelijke beoordeling te geven van wat niet bekend is. Dit klinkt mooi en logisch, maar hoe doe je dat in de praktijk? Een kwaliteitscontrole op het besluitvormingsproces aan de hand van een praktische checklist is een goede optie.<sup>9</sup> In zo’n checklist komen verschillende vragen aan de orde:

#### Voorbereidende vragen die je jezelf kunt stellen

- Is er aanleiding te vermoeden dat in deze situatie sprake is van eigenbelang?
- Waren afwijkende meningen binnen het team aanwezig?

#### Uitdagende vragen die je de aanleverende partijen kunt stellen

- Zijn er geloofwaardige alternatieven opgenomen?
- Is de herkomst van de gegevens bekend?

#### Evaluerende vragen over het voorstel

- Is het basisscenario te optimistisch?
- Is het slechtste scenario slecht genoeg?

Hoe kan besluitvorming überhaupt effectief zijn als het door gebrekkige informatie bij voorbaat al ten hele is gedwaald?

### Maatregelen ter verbeteringen

Maatregelen die bijdragen aan het verbeteren van het proces om te komen tot effectieve(re) besluitvorming:

- Bewustwording creëren van bewuste, onderbewuste en emotionele factoren die van invloed zijn op risicohouding, waarnemingsvermogen en besluitvorming.
- Bewustwording creëren van de werking van de fasen van besluitvorming, de basismethoden voor groepsbesluitvorming en de biases die daarbij kunnen spelen.
- Mensen zich laten ontwikkelen door het creëren van inzicht in en het delen van persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en ervaringen binnen groepen.



- Het opstellen en toepassen van een besluitvormingsprotocol voor groepen met voldoende aandacht voor de fasen van besluitvorming, de basismethoden voor groepsbesluitvorming en de biases daarbij.
- Het opstellen en toepassen van een vergaderprotocol met uitgangspunten voor het waarborgen van een goed groepsproces.
- Afhankelijk van het belang van het besluit en de mate van volwassenheid is de inzet van een procesdeskundige aan te bevelen. Deze deskundige staat onafhankelijk(er) van de uitkomsten en kwesties, heeft geen persoonlijke agenda en zijn loyaliteit ligt bij een goed besluitvormingsproces.
- Het inrichten van een kwaliteitscontrole op informatie als waarborg voor de best beschikbare informatie ten behoeve van besluitvorming (inclusief vastgelegde analyse van bekende en onbekende zaken, scenarioplanning en review).

#### Noten

1. Russo, J.E. en P.H. Schoemaker, *Effectieve besluitvorming, toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002.
2. Murray-Webster, R. en D. Hilson, D., *Managing group risk attitude*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2008.
3. Hammond, J.S., Keeney, R.L. en H. Raiffa, 'The hidden traps in decision making', *Harvard Business Review*, 2006, jan., pag. 118-126.
4. Kahneman, D. en A. Tversky, 'Prospect theory: an analysis of decision under risk' *Econometrica*, 1979, maart, vol. 47, nr. 2, pag. 263-292.
5. Murray-Webster, R. en D. Hilson, *Managing group risk attitude*, Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2008.
6. Russo, J.E. en P.H. Schoemaker, *Effectieve besluitvorming, toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002.
7. Janis, I.L., *Victims of groupthink*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1972.
8. Harvey, J.B., 'The Abilene paradox: the management of agreement', *Organizational Dynamics*, zomer, 1988, pag.17-43.
9. Kahneman, D., Lovallo, D. en O. Sibony, 'Before you make that big decision', *Harvard Business Review*, 2011, juni, pag. 50-60.

## Onderzoek toont aan dat de mens ernstig 'gehandicapt' is als het gaat om het nemen van besluiten

### Conclusie

Is besluitvorming een black box of begrijpelijk? Ieder individu zal deze paradoxale vraag naar verwachting afhankelijk van de context, de bewuste, onderbewuste en emotionele factoren, de ervaringen uit het verleden en verwachtingen voor de toekomst anders beantwoorden. Ik houd het vooralsnog op een black box. Wel ben ik van mening dat het creëren van bewustwording, het uitvoeren van een kwaliteitscontrole op informatieverzorging en het blijven leren, bijdragen aan effectievere besluitvorming. In het licht van het voorgaande sluit ik graag af met de woorden van Steve Jobs aan de Stanford Universiteit in 2005: 'Stay hungry. Stay foolish.' <<

### Meer weten...

Meer informatie is te vinden op [grootevheen.nl](http://grootevheen.nl) in het referaat dat diende als slotexamendocument van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

---

Arjan van de Grootevheen geeft sinds 2015 leiding aan Productmanagement ASR Pensioenen. Voorheen werkte hij bij Risk Management ASR Pensioenen en Audit ASR.

---



# Samenwerking auditors bij woningcorporaties

Internal auditors van woningcorporaties zijn een samenwerking gestart in het netwerk Audit & Interne beheersing. Welke motieven liggen ten grondslag aan deze unieke sectorbrede samenwerking?

**S**taedion heeft het initiatief genomen om de contacten die er waren tussen auditors (of medewerkers die audit in hun takenpakket hebben) van verschillende woningcorporaties te intensiveren. Dit vanuit de behoefte om te sparren en als eenpitter een hogere efficiency te bereiken door niet voor alles opnieuw het wiel te hoeven uitvinden. Staedion (woningcorporatie in Den Haag) zocht via een bestaand netwerk van corporaties (De Vernieuwde Stad) contact met auditors van andere woningcorporaties. De Vernieuwde Stad (DVS) is een platform van grotere woningcorporaties in de grootstedelijke gebieden. Medio 2014 organiseerde Staedion het eerste overleg.

Het netwerk Audit & Interne beheersing (negentien deelnemers) komt zes keer per jaar bij elkaar met als belangrijkste doelstelling kennisdeling en het uitwisselen van normenkaders. Dit gebeurt ook veelvuldig buiten de bijeenkomsten om. De deelnemende auditors sparen hiermee tijd uit en het geeft aanvullende inzichten bij onder andere het bepalen van de onderwerpen van het auditjaarplan. Daarnaast voert een deel van de corporaties peer reviews bij elkaar uit aan de hand van de IIA-standaarden. Dit vanuit de wens van elkaar te leren en de kwaliteit van de auditfuncties te waarborgen.

## Diversiteit van de groep en onderwerpen

De samenstelling van de deelnemersgroep is erg divers. Het is een gemêleerd gezelschap van RA's, RO's, controllers en deelnemers zonder specifieke titel. Bovendien is de invulling van de auditfuncties ook verschillend. Een aantal deelnemers heeft een nauwere samenwerking met de externe accountant met het accent meer op financial audits, terwijl andere deelnemers zich meer richten op operational audits. Dit is afhankelijk van de voorkeur van het bestuur, management en auditcommissie van de woningcorporaties. Verder voert een aantal deelnemers, vanwege de beperkte omvang van de corporatie, ook tweedelijnsactiviteiten uit. Door dit

regelmatig onderling te bespreken houden we elkaar scherp op de risico's en valkuilen die voortvloeien uit deze combinatie van taken.

Naast de samenstelling van de groep zijn ook de onderwerpen divers. Een leuk en belangrijk onderwerp is bijvoorbeeld de vergelijking tussen de auditjaarplannen. De bespreking van deze auditjaarplannen geeft niet alleen zicht op de onderwerpen, maar ook op de wijze waarop de onderwerpen van het auditjaarplan bepaald zijn. Welke informatie gebruik je en wie betrek je in het proces om de risicoanalyse voor je auditjaarplan vast te stellen? Een volgende stap om als netwerk te zetten is de risicoanalyse deels gezamenlijk voor te bereiden.

## Wat maakt het succes?

De motivatie van de DVS-auditors om informatie te delen en tijd te steken in het netwerk, komt voort uit de gedeelde passie voor het vak – maar zeker ook uit de bewezen toegevoegde waarde van samenwerken – maken dat het netwerk een succes is. Auditors praten graag over hun vakgebied en de uitdagingen die ze tegenkomen. Bij de afzonderlijke corporaties zijn de auditors vaak alleen en kunnen zij de passie voor het vak niet delen met collega's. Het is een win-winsituatie voor alle deelnemers.

De ambitie is om met een aantal DVS-auditors een joint audit uit te voeren. Het doel is het effectief en efficiënt inzetten van de beperkte auditcapaciteit en te leren van de best practices bij de corporaties. Het is een uitdaging om een onderwerp te kiezen en daarvoor een plan van aanpak te maken dat geschikt is voor een aantal corporaties. Het is weer een nieuwe stap in de samenwerking.

---

Brigitte de Vries RO CIA is de initiatiefnemer van het netwerk Audit & Interne beheersing en is internal auditor bij Staedion. Raymond Wondergem is auditor bij Woonbron en redacielid van *Audit Magazine*.

---



In deze rubriek stelt *Audit Magazine* vijf vragen aan een CAE. Deze keer aan Leo Schreuders, hoofd Audit van de Universiteit Utrecht.

# Vijf vragen aan...

één

## Hoe ziet uw afdeling eruit qua taak en samenstelling?

“De auditfunctie van de Universiteit Utrecht is een typische kleine IAF, gericht op operational en IT-audits. Tot 1 januari 2016 was ik hoofd van de afdeling Processen, Systemen en Audit. Deze afdeling is sinds januari van dit jaar opgesplitst in twee afdelingen. Bij Audit werken vijf mensen: drie operational auditors, een IT-auditor en een auditor belast met de uitvoering van steekproeven. De betrokkenheid met de externe accountant beperkt zich tot contact rond de interimcontrole, de management letter en steekproeven op inkopen en declaraties. De jaarrekeningcontrole is in onze opzet primair een aangelegenheid voor de directeur Financiën. In COSO termen: de operational en IT-audits richten zich op effectiviteit (soms efficiency) en compliance, (vrijwel) nooit op de betrouwbaarheid van de financiële rapportages.”

twee

## Op welke manier werkt u samen met de business en de tweede lijn?

“De business en tweede lijn zijn belangrijke partners bij risk based auditing. Naast input voor het opstellen van het auditlandschap en het jaarplan vervullen ze ook een rol bij onderhoud en uitvoering van control self assessments. De tweede lijn voert ook een aantal interne controles uit, die vervolgens worden gereviewd door Audit. De uitkomsten van assessments en tweedelijns rapportages zijn bruikbaar voor de externe controle.”



## Over...

Drs. Leo Schreuders RA RO CIA CISA is hoofd Audit aan de Universiteit Utrecht.

drie

## Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

“De donkere wolk van afvinken, documenteren, regels en nog meer regels blijft maar boven ons hangen en heeft zich nog niet volledig over ons uitgestort: we zien de volgende buien alweer hangen. Ook in onderwijsland zullen compliance officers worden aangesteld. Wat vroeger een eenvoudige declaratie was met een treinkaartje als bon – een reis bijvoorbeeld naar Brussel om een wetenschappelijk onderzoek toe te lichten – moet tegenwoordig worden voorzien van een verslag waaruit het doel blijkt. Er zijn controleurs uit Brussel die naleving van de voorwaarden controleren en vermeende gebreken in de organisatie tot systematisch kunnen verklaren met het risico dat geld moet worden teruggestort. Goed proactief onderhoud op het besturings- en beheersingsraamwerk is dus essentieel.”

vier

## Welke veranderingen zou u zelf graag zien in het vak?

“Ik geef je een voorbeeld van een drukke Zeeuwse badplaats waar het gemeentebestuur gedurende jaren ijverig geprobeerd heeft de verkeerssituatie veilig te houden. Het gevolg: steeds meer gebods- en verbodsborden. Totdat het gevoel ontstond dat je door de bomen het bos niet meer zag. De borden werden weggehaald, de verantwoordelijkheid voor de verkeersveiligheid werd teruggegeven aan de weggebruiker en het aantal ongevallen daalde. Hoe kunnen we als auditprofessie ons antwoord geven op het woud van regels dat ons van vertrouwen steeds verder naar wantrouwen brengt en ons beroep framet als een verlengstuk van de overheid en niet van het maatschappelijk verkeer? De volgende vraag zou ik graag meer willen zien: hoe kunnen we tot versimpeling van regels komen zodat individuen meer hun eigen verantwoordelijkheid nemen waardoor de maatschappelijke verkeersveiligheid als vanzelf verbetert?”

vijf

## Waar komen we u in de toekomst nog tegen?

“Vanaf eind augustus ben ik materieel met pensioen. Met in gedachten ‘een goede voorbereiding is het halve werk’ voor na de pensionering, heb ik me onder meer aangemeld bij de PUM, een vrijwilligersorganisatie van ervaren professionals die ondernemers in ontwikkelingslanden en opkomende landen ondersteunt met kennis en kunde. Inmiddels ben ik al in Yogyakarta geweest om jonge accountants te onderwijzen. Verder schrijf ik op korte termijn nog een artikel over de toegevoegde waarde van audit bij Nederlandse universiteiten. En – als het even kan en alles meezit – met inbreng van practitioners en enkele hooggeleerden, wil ik een beperkt aantal gecertificeerde dagtrainingen verzorgen over actuele auditonderwerpen.”

# Competenties uit het **verleden** zijn geen garantie voor de **toekomst**

Het vervullen van een internal auditvraagstuk is iedere keer maatwerk. Toch valt er een aantal duidelijke ontwikkelingen te ontdekken. In dit artikel schetsen we enkele observaties uit onze praktijk bij AuditPeople die betrekking hebben op eigenschappen en competenties die van de internal auditor gevraagd worden.

# M

et plezier lezen we altijd de blogs van Richard Chambers, president en CEO van onze wereldwijde beroepsvereniging. Afgelopen juni refereerde hij in zijn blog aan de perikelen bij de wereldvoetbalorganisatie en de

lessen die daaruit te trekken zijn voor de internal auditor. De vijf lessen zijn, naar vrije vertaling:

1. Analyseer de cultuur binnen de organisatie en trek aan de bel als deze cultuur corruptie in de hand werkt.
2. Signaleer tijdig potentiële reputatiesico's en breng deze snel onder de aandacht bij het verantwoordelijke management.
3. Pak een rol waarbij je inzicht geeft in de kwaliteit van het crisismanagement. Niet achteraf, maar tijdens de crisis. Of liever nog voordat een crisis zich manifesteert.
4. Blijf op de hoogte van de laatste veranderingen in anti-corruptiewetgeving.
5. Vertoon de moed om datgene te zeggen wat nodig is om te zeggen, ongeacht de consequenties.

De vijf genoemde lessen doen een duidelijk beroep op een aantal belangrijke competenties voor internal auditors: alertheid, doortastendheid en pro-activiteit. Ook wordt van de auditor verwacht dat hij de cultuur van de organisatie doorgrondt, het belang van soft controls onderkent en deze kan onderzoeken. Ten slotte wordt er opgeroepen tot het tonen van moed.

## Parallelen

Gelukkig zitten onze opdrachtgevers niet in hetzelfde woelige vaarwater als de FIFA. Toch zijn er in de vijf genoemde lessen duidelijke parallellen te onderkennen met datgene wat onze opdrachtgevers belangrijk vinden voor een goede internal auditor. Enkele hiervan diepen we uit.

## ***Auditors met een andere achtergrond***

Internal afdelingen staan de laatste jaren duidelijk meer open voor studieachtergronden anders dan de traditionele financieel-economische. Studies als psychologie, communicatiewetenschappen, rechten, bestuurskunde en bedrijfskunde worden als interessante aanvulling gezien op de – soms al veelvuldig aanwezige – auditors met een bedrijfseconomische of accountancyachtergrond. Een opdrachtgever vraagt hierom vanwege verschillende redenen:

- Men is meer en meer de mening toegedaan dat een multi-aspectmatige blik meer waarde kan toevoegen aan de business.
- Er verschijnen nieuwe thema's zoals cultuur, leiderschap en ethiek op de auditkalender. Ontstaan vanuit eigen risicoanalyses, ofwel vanuit dringende verzoeken van een toezichthouder die steeds meer belang hecht aan dergelijke onderwerpen.
- Gehanteerde referentiekaders zoals COSO vragen steeds meer aandacht voor de sociaal-organisatorische kant van beheersing, waardoor eenzelfde auditobject als vroeger opeens op een (gedeeltelijk) andere manier wordt benaderd.



- Schaarste van auditpersoneel 'dwingt' het hoofd Audit verder te denken dan zijn traditioneel gewenste profiel.

Uiteraard blijven ook de auditors met een financieel-economische achtergrond hard nodig. Door de verbreding van het vak Internal Audit wordt het vak merkbaar interessanter voor kandidaten afkomstig van de Big Four; vooral voor diegenen die de interimcontroles altijd al leuk vonden. Voor hen biedt Internal Audit niet alleen een breed werkveld. Zij pakken als internal auditor ook andere bijkomende voordelen mee: een

relevante, maar tegelijkertijd uitdagende vraagstukken waarvoor bestaande werkprogramma's veelal niet meer volstaan. De internal auditor dient meer en meer procesoverstijgend te denken én te beschikken over methodologische kennis om de steeds wisselende (maatwerk)vragen te operationaliseren tot een concrete norm en aanpak.

#### ***Zeer specifieke objectkennis***

Bij Internal Audit draait het echter niet alleen om de auditkennis. Ook de objectkennis dient te zijn geborgd in het auditteam

## Onze klanten vragen om auditors 'met een flink portie lef'

betere werk-/life balance dan bij de Big Four en de blijvende betrokkenheid bij één organisatie waar ze zichtbare bijdragen kunnen leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

#### ***Van methodieken naar methodologie***

Daar waar jaren voorheen de auditkalender vooral een cyclisch karakter vertoonde en een standaard looptijd van drie tot vijf jaar kende, beweegt deze tegenwoordig meer mee met sneller veranderende en andersoortige risico's. En daarmee bedoelen we zeker niet alleen de hiervoor genoemde sociaal-organisatorische onderwerpen. Projecten, ketens, afdelings- en procesoverstijgende thema's en strategische (verander)trajecten zijn voorbeelden van nieuwe auditobjecten. Dit zijn

en lijkt ook steeds belangrijker te worden. Immers, een van de oorzaken van de recente kredietcrisis was dat bijna niemand meer de financiële producten echt wist te doorgronden. Bij AuditPeople merken we vooral dat het aantal vragen naar interiminzet van auditspecialisten met hele specifieke kennis sterk toeneemt. De variatie in de gevraagde objectkennis is behoorlijk groot, van technische IT-kennis tot kennis van vastgoed of zeer bepaalde wet- en regelgeving zoals Solvency.

#### ***Een attitude-shift***

Dezelfde Richard Chambers vroeg in het verleden al eens aandacht voor een mogelijke bedreiging "dat Internal Audit te veel een externe partij binnen de organisatie kan worden". In lijn daarmee zagen we dat veel afdelingen zich de laatste

## Hoe realiseren organisaties toegevoegde waarde in Internal Audit, Risk en IT?

# Zij bellen ons!

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal.

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

Neem contact met ons op via +31 20 3460400 of via [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl)

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

**protiviti**<sup>®</sup>  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.



jaren tot doel stellen om een betere businesspartner van het lijnmanagement te worden. Dat werd op velerlei manieren ingevuld. In relatie tot de competenties van de auditor betekende het dat er een duidelijke attitude-shift op gang kwam. Een attitude die leidt tot 'verbinden', 'samen' en 'wij in plaats van ik', lijkt daarbij de nieuw gewenste audit attitude te zijn.

De ontwikkeling van appreciated auditing die een aantal auditdiensten oppakt, vraagt de auditor eveneens af te stappen van de veroordelende attitude met uitsluitend aandacht voor 'het foute'. Bij het waarderen auditen is immers (kort gezegd) meer aandacht voor datgene wat goed gaat (en behouden dient te blijven). Hans Nieuwlands (directeur IIA Nederland) gaf onlangs eveneens aan – in een inspirerend gesprek met de IIA Young Professionals – dat de auditor toch vooral het gezamenlijke bedrijfsbelang dient (uiteraard met behoud van onafhankelijkheid en objectiviteit). De door hem genoemde competenties 'echt luisteren' en 'duidelijk overbrengen van je boodschap' dragen daar duidelijk aan bij.

### **Portie lef gevraagd!**

Ten slotte blijkt dat onze klanten de laatste jaren regelmatig vragen om auditors 'met een flink portie lef'. Dat bleek ook tijdens het meest recente IIA-congres waar opvallend genoeg meerdere mensen een oproep deden tot het vertonen van lef. Allereerst Pieter Couwenbergh, *FD*-journalist, die de aanwezigen vroeg een voorbeeld te nemen aan Thijs Smit, die binnen diverse organisaties zijn rechte rug toonde tijdens 'moments of truth'. IIA Global Chairman Anton van Wyk voegde zelfs spontaan een vijfde C van 'courage' toe aan zijn Four-C-concept. De invulling van het brede begrip courage verschilt uiteraard bij onze klanten. Wanneer we doorvragen, blijkt men vooral terug te willen zien:

- Een auditor die de moed heeft te zeggen wat hij ziet (ongeacht de consequenties, zoals ook Chambers aangaf).
- Een auditor die ook zijn intuïtie durft aan te spreken, in aanvulling op alle deugdelijke grondslagen.
- Een communicatief sterke auditor die zich meer in de organisatie durft te bewegen (weg van zijn eigen bureau).
- Een hoofd Audit die de écht relevante auditobjecten op de kalender durft te zetten.
- Een hoofd Audit die met plezier en kracht het zeer uitdagende speelveld van alle partijen om zich heen weet te managen (RvB, audit committee, externe accountant, toezichthouder, andere interne GRC-functies).

### **Niet op de lauweren rusten**

Uit onze praktijkervaringen blijkt dat er duidelijke ontwikkelingen zijn waar te nemen op competentiegebied. Sommige van die ontwikkelingen zijn niet perse nieuw, maar worden wel explicieter verlangd. Dit is ook logisch, gezien alle ontwikkelingen in de omgeving van de auditor. Het vakgebied Internal Auditing verandert meer dan we wellicht denken. Dat gezegd hebbende, is ons standpunt dat de meest competente auditor zichzelf van tijd tot tijd in de spiegel bekijkt en zich afvraagt welke competenties de aandacht verdienen. Een internal auditor kan, kortom, niet op zijn lauweren rusten: competenties uit het verleden blijken geen garantie voor een succesvolle toekomst. <<

---

Marc van Heese en Sander van Oosten zijn managing partners van AuditPeople. AuditPeople voorziet menige auditfunctie van capaciteit en deskundigheid, op tijdelijke of permanente basis.

---



# Werken loont steeds minder?

Natuurlijk wilde ik het boek waarover bijna iedereen spreekt zelf ook een keer gelezen hebben. En dus vroeg ik het aan om te recenseren. Ik heb het geweten. Het heeft werkelijk tijden op mijn nachtkastje gelegen. Niet omdat het zo saai was of te dik of te moeilijk. Het was en is gewoon een heel vol en groots boek en ook letterlijk groot: met noten en register meer dan 800 pagina's.

En als het door de wereldpers al is geclassificeerd als 'briljant' en het 'belangrijkste boek van de eeuw', wie ben ik dan om er wat over te gaan schrijven? Wat doet mijn mening er eigenlijk toe? Ik wilde het vooral zelf gelezen hebben om mee te kunnen praten. En om die reden beveel ik het iedereen aan. Maar het is niet bepaald vakantieliteratuur. Wel wetenschappelijk verantwoord en zeer goed geschreven. Ook om in te 'grasduinen' in de zin van in de inhoudsopgave kijken en dan een hoofdstuk lezen; wegleggen en een tijd later nog eens een deel(tje). Op de manier van het nuttigen van een olifant – plakje voor plakje – kan ook van de genialiteit van Piketty worden genoten.

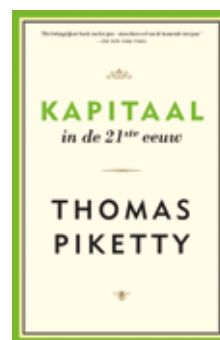
Het is echt een goed geschreven boek. Helder in het betoog, goed en uitvoerig gedocumenteerd en met overtuiging geschreven. Het heeft mijn denken behoorlijk beïnvloed al weet ik nog niet precies hoe ik met die nieuwe kennis om moet gaan. Wat betekent het eigenlijk voor mij persoonlijk dat het rendement op vermogen veel hoger is dan de groei van het inkomen in de huidige tijd? Het vraagt om keuzen en om discussie. En blijkbaar ben ik daarin niet de enige. Jesse Klaver van GroenLinks vroeg Piketty in de Tweede Kamer te komen om in debat te gaan over die te maken keuzen. Want Piketty toont overtuigend aan dat die ongebreidelde groei van het vermogen effect heeft. Als dat aan zichzelf wordt overgelaten, concludeert Piketty, kan dat dramatische gevolgen hebben voor de samenleving en onze waarden. Toch zit juist daar ook een zekere zwakte in zijn betoog.

Het kan. Maar ook Piketty kan niet in de toekomst kijken en uiterst betrouwbare voorspellingen doen. Ook hij kent niet alle dynamiek en alle gevolgen van iedere keuze. Hij is overigens de eerste die dat toegeeft. Daarvoor is hij wetenschapper genoeg.

Een andere conclusie die hij trekt is dat de economische wetenschap gevoegd zou moeten worden bij de sociale wetenschappen en niet als exact en wetmatig moet worden beschouwd. Hij roept overigens ook de sociale wetenschappers op het niet meteen op een lopen te zetten als er ergens een getal bij staat, maar het gewoon te gebruiken. Juist met dergelijke oproepen, uitweidingen en analyses maakt hij het boek zeer leesbaar.

Het boek heeft mij als individu aan het denken gezet. Als ik, als ondernemer, 'succesvol' wil zijn is het dus verstandig om zoveel mogelijk vermogen op te bouwen. Daarna gaat de groei van het geld immers sneller dan heel hard te (blijven) werken. Aan de andere kant is het werken aan werk, het uitvoeren van taken, vele malen leuker dan het op een zak geld zitten en kijken hoe het groeit. Ik denk dat Bill Gates meer lol heeft van zijn uitgaven door de Bill and Melissa Gates foundation dan kijken naar de groei van zijn vermogen.

Na het lezen van het boek vroeg ik mij af wat nu precies het briljante was van het boek en de schrijver en ik realiseerde me dat ik met plezier een maatschappelijk probleem had bestudeerd en dat persoonlijk kan toepassen. Dan heb je echt een goed boek geschreven. De moeite van het lezen en de tijd en de energie dus meer dan waard! Je wordt er zelf een beetje slimmer van...



Kapitaal in de 21ste eeuw  
THOMAS PIKETTY  
De Bezige Bij  
ISBN 9789023490821  
€ 34,90

Renze J. Klamer, Agile Coach, Sentle bv,  
Duinvoet 8, 8242 RB Lelystad. Tel. 0320-  
231280, klamer@sentle.nl, www.sentle.nl.

Paul Hofstra:

# “Dit vak **spreekt** al je **talenten** aan”

In de rubriek *Passie voor het vak spreekt* *Audit Magazine* met mensen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Paul Hofstra, directeur Rekenkamer Rotterdam. Hij is medeoprichter en oud-voorzitter van IIA en vervult diverse bestuursfuncties.

## Hoe kwam u met het vak internal auditing in aanraking?

“Dat is al even geleden. In 1994 werd ik benaderd door de Belastingdienst met het verzoek om eens na te denken over het opzetten van een nieuw op te richten operational audit-functie. Een voor mij, toen nog, volstrekt nieuw vakgebied. Na een eerste kennismaking via, meen ik, het handboek *Operational auditing* van Arie Molenkamp en Jan Driessen, heb ik de overstap gemaakt van de Inspectie Rijksfinanciën naar de Belastingdienst. Daar heb ik vervolgens vier jaar lang leiding gegeven aan de afdeling Operational Auditing.

## Over...

Drs. Paul Hofstra (1954) bekleedde diverse functies in de publieke sector en was partner bij Deloitte. Sinds 2009 is Paul directeur van Rekenkamer Rotterdam, Barendrecht en Lansingerland en Capelle a/d IJssel. Voorheen was hij gemeenteraadslid namens CDA in Voorburg-Leidschendam en voorzitter van diverse raden van toezicht in de zorg en in het onderwijs.

Een enerverende periode omdat de positie en het belang van operational audit zeker nog niet de status had die het nu wel heeft. Vervolgens ging ik in 1999 naar Deloitte, waar ik als partner verantwoordelijk was voor de dienstverlening op het gebied van governance, risk en compliance (GRC) in de publieke sector.”

## U hebt een brede staat van dienst. Wat vindt of vond u het leukst om te doen?

“Dat is niet eenvoudig te beantwoorden. Ik heb in mijn carrière eigenlijk twee duidelijke passies. De eerste is de publieke sector. Maatschappelijk belang en complexiteit zijn voor mij onweerstaanbare elementen waar ik al mijn energie en skills in kwijt kan. Daarnaast vormen inspectie en toezicht of, in vaktermen, GRC, het tweede domein waar ik veel plezier aan beleef. Voeg je die twee samen dan komt mijn huidige functie als directeur Rekenkamer Rotterdam al vrij snel bovendrijven als leukste baan. Dat heeft overigens ook te maken met de sterk onafhankelijke positie die onder meer impliceert dat je binnen de wettelijke kaders niet alleen je eigen opdrachtgever (voor onderzoeken) bent maar tevens aan geen enkel orgaan verantwoording verschuldigd bent. In die combinatie is de positie vrij uniek.”

## Wat maakt het vak zo mooi?

“Het vak – of dat nu Internal Audit of rekenkameronderzoek behelst – is vooral mooi omdat het enerzijds een ultiem beroep doet op je intellectuele en analytische vermogens en anderzijds de basis kan vormen voor fundamentele veranderingen



## Internal Audit is robuust toekomstbestendig

Paul Hofstra

in de bedrijfsvoering en het beleid. Daarnaast is het vak per definitie teamwork, waarin er altijd veel ruimte is voor leren, innovatie en uitdaging. Het is uiteindelijk best spannend werk met een meer dan gemiddelde media-aandacht en veel eer van je werk.

### Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Het vak zal de komende jaren denk ik niet heel veel verandering laten zien. Het blijft een combinatie van GRC, IT en specifieke kennis van de business en soft skills. Wel zal de positie van Internal Audit verder veranderen. Die zal niet alleen binnen de organisaties en bedrijven in belang toenemen en wellicht zelfs wettelijk verankerd worden, maar zich ook verder profileren ten opzichte van de controlewerkzaamheden van de externe accountant, die onder invloed van Standard Business Reporting (SBR) en Blockchain (een technologisch zeer geavanceerd en openbaar register, ook wel ‘grootboek’ genoemd, waarin bitcointransacties worden bijgehouden – red.) steeds meer zullen worden geautomatiseerd. Met andere woorden: Internal Audit is robuust toekomstbestendig.”

### Welke verandering zou u graag zien in het vak?

“Ik vind de specifieke bedrijfs- en organisatiecontext heel relevant voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied internal auditing. Hoewel er maar weinig omvangrijke IAF's zijn binnen de publieke sector is met name de GRC dermate afwijkend van de corporate sector dat daar nog meer aandacht aan zou moeten worden besteed in de opleidingen. Maar ook verschillen in de GRC binnen de corporate sector

nemen toe door externe regelgeving, waardoor een verdere differentiatie ook daar zinvol zou zijn. Kortom, meer aandacht voor de specifieke context en omgevingsfactoren van een bepaalde sector.”

### Wat doet u het liefst wanneer u niet met het vak bezig bent?

“Hoewel ik best fanatiek met het vak bezig ben, heb ik gelukkig nog voldoende tijd en energie om mij uit te leven in niet-werkgerelateerde bezigheden. Het liefst ben ik bezig met muziek, zowel actief (gitaar, piano) als passief, loop ik graag hard, verslind ik nog altijd een niet onaanzienlijke hoeveelheid boeken en doe ik ook nog bestuurswerk. Voldoende om geen vakidoot te worden.”

### Wat is uw advies aan de nieuwe generatie auditors?

“Ik zou de nieuwe generatie toch vooral willen meegeven om de lol van en de passie voor het vak te blijven zoeken en te ondergaan. Dan word je beloond met werk dat relevant is en aan de basis staat van fundamentele veranderingen. Daar komt bij dat dit vak al je talenten aanspreekt en, aan het eind van de dag, gewoon ontzettend leuk is. Iedere dag weer! <<

# Grip op samenwerken

Concern Auditing (CA) vult de operational auditfunctie binnen de gemeente Rotterdam in met onderzoeken naar het functioneren van de bestuurlijke beheersorganisatie. In dit artikel onze onderzoekservaringen met een lastig en veelomvattend onderwerp: de beheersing van risico's rond samenwerkingsverbanden van een gemeente.

**D**e rol van de overheid is aan het veranderen. Er is steeds meer behoefte aan een overheid die randvoorwaarden stelt waarbinnen de samenleving zelf kiest hoe en binnen welke netwerken de maatschappelijke vraagstukken worden opgepakt. Tegelijkertijd worden de vraagstukken in de samenleving steeds complexer, doordat er sprake is van een grote mate van verwevenheid van problemen waarbij voor het oplossen ervan vaak meerdere partijen nodig zijn. Ook het feit dat taken vanuit het Rijk naar de gemeente worden gedecentraliseerd zonder dat deze taken persé ook uitgevoerd worden door het gemeentelijk apparaat zelf, vraagt van de gemeente organiserend vermogen. Evident is dat gemeenten steeds meer samenwerkingsverbanden zullen aangaan met externe partijen, zowel publiek als privaat. De gemeente Rotterdam (hierna: Rotterdam) heeft veel samenwerkingsverbanden. Deze zijn zeer divers van vorm, samenstelling en bevatten mogelijk grote risico's. Een nieuwe onderzoeksmethode heeft deze risico's en de mate van beheersing helder in beeld gebracht, waardoor Rotterdam in staat is maatregelen te nemen die ervoor zorgdragen dat adequaat de vinger aan de pols gehouden kan worden.

## Risico's bij samenwerken

De huidige praktijk leert dat samenwerkingsverbanden kunnen leiden tot onaangename verrassingen. Een financieel tekort bij een gesubsidieerde instelling leidt al snel tot een budgettaire tegenvaller voor de gemeente. Een externe par-

tij voert in opdracht of namens de gemeente taken uit, maar blijkt de gewenste kwaliteit niet te kunnen leveren of gaat failliet en een andere aanbieder is niet snel gevonden. De realisatie van gemeentelijke doelstellingen kan dan in gevaar komen. Bij externe partners kunnen zich ook zaken afspelen waarmee de gemeente niet geassocieerd wil worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan fraude, fout geld, criminele activiteiten en andere integriteitszaken.

De overheid heeft in het recente verleden activiteiten op afstand gezet. Soms ontbrak het juiste toezichtkader of functioneerde dit niet naar behoren, waardoor bij incidenten de risico's weer terugkwamen bij diezelfde overheid, met alle gevolgen van dien. Uit de publiciteit kennen wij de voorbeelden bij Maevita en Windesheim (zorg), Woonbron/de Rotterdam en Vestia (wonen) en Inholland, Stichting BOOR (onderwijs). Kenmerkend voor deze incidenten is dat ze vaak laat op het netvlies bij het bestuur (college en raad) en het ambtelijke management kwamen. Het leed is dan al geschied en veel tijd gaat verloren aan crisismanagement. Het bestuurlijk en ambtelijk apparaat worden zwaar belast met feitenonderzoek en herstelwerk en de gemeente blijft vaak met onbetaalde rekeningen en een beschadigd imago achter.

## Een uniforme en ontwikkelgerichte aanpak.

In het onderzoek *Samenwerkingsverbanden* (2014) was de kardinale vraag of Rotterdam voldoende grip heeft op de risico's die gepaard gaan met het participeren in samenwerkingsverbanden. De aanpak was ontwikkelgericht en ging uit van een toekomstbestendig governance-model voor samenwer-





kingsverbanden. Management en medewerkers waren betrokken bij het analyseproces en het ontwerpproces. Daarnaast betrof het een uniforme systeemaanpak, dat wil zeggen alle onderscheiden samenwerkingsvormen konden worden onderzocht zonder dat daarvoor de vele samenwerkingsverbanden individueel dienden te worden onderzocht.

De belangrijkste ingrediënten van onze aanpak – die daarna worden toegelicht – waren:

- een nieuw en toekomstbestendig begrippenkader;
- een methode om alle samenwerkingsverbanden te inventariseren;
- een nieuw en hanteerbaar risicomodel;
- een nieuw referentiekader governance;
- een heat chart.

### **Een nieuw en toekomstbestendig begrippenkader**

Samenwerkingsverbanden worden vaak in een adem met en als equivalent van verbonden partijen genoemd. Verbonden partijen zijn gemeentelijke deelnemingen, participaties en gemeenschappelijke regelingen. Hiervoor is qua beheersing veel geregeld. De wet (Besluit begroting en verantwoording) schrijft een verantwoordingsoverzicht bij de jaarrekening voor. Daarnaast heeft Rotterdam het beheer van deze samenwerkingsvorm gecentraliseerd in een aparte afdeling. Een eerste analyse leerde dat risico's die zich voordeden vaak buiten het regime van de verbonden partijen vielen en daardoor onder de gemeentelijke radar bleven. Publiek-publieke samenwerking hoeft niet altijd exclusief in een gemeenschappelijke regeling onder de vlag van verbonden partijen plaats te vinden, maar wordt ook steeds meer in convenanten en andere afspraken geregeld.

Ook leerde een eerste verkenning dat sommige samenwerkingsverbanden niet eenduidig waren getypeerd omdat ze een hybride governance hadden; organisaties die zowel vanuit een subsidierelatie als vanuit een bestuurlijke zeggenschap door de gemeente worden aangestuurd. Daarmee vormden ze een apart risico voor de gemeente, vooral bij voormalige gemeentelijke diensten waarin Rotterdam statutair zeggenschap heeft en tevens subsidiënt is. De gemeente bleek ook veel taken uit-

besteed te hebben aan private partijen, veelal stichtingen en bv's in het fysieke en sociale domein. De gemeente stuurt deze partners aan door middel van een subsidierelatie of een inkooprelatie. Vooral in het sociale domein zien we de trend dat subsidierelaties omgevormd worden naar inkooprelaties. Een bijzondere vorm van een inkooprelatie is de publiek-private samenwerking. Hierin zien we steeds meer innovatieve vormen ontstaan.

Deze analyse pleitte voor een herijking van het begrippenkader rond samenwerkingsrelaties. Omdat alle samenwerkingsverbanden met elkaar gemeen hebben dat zij het publieke belang dienen, een langere periode beslaan en de kwaliteit en de continuïteit van de gemeentelijke dienstverlening moeten waarborgen, is de volgende definitie geïntroduceerd: samenwerkingsverbanden zijn de min of meer duurzame relaties die de gemeente in het publiek belang aangaat met andere partijen ten behoeve van de realisatie van gemeenschappelijke doelen en waarbij sprake is van (ver)deling van risico's en verantwoordelijkheden tussen deelnemende partijen.

Deze definitie gaf de ruimte om gemeentelijke samenwerkingsrelaties naar zes onderscheidende vormen te classificeren, te weten:

1. deelnemen en participeren;
2. publiek-publieke samenwerking;
3. publiek-private samenwerking;
4. inkopen en uitbesteden;
5. subsidies;
6. hybride.

### **Een methode om alle samenwerkingsverbanden te inventariseren**

Voorafgaand aan de risicoanalyse zijn alle samenwerkingsverbanden die aan de criteria van het nieuwe begrippenkader voldeden, geïnventariseerd. Deze informatie was niet met een druk op de knop beschikbaar. Diverse centrale en decentrale administratie- en registratiesystemen bevatten de brongegevens die nodig zijn om deze relaties in kaart te brengen. Wat wilden we minimaal weten van de samenwerkingsverbanden?

Ten eerste: wat is het financieel belang voor de gemeente? Het belang kan zich bijvoorbeeld uiten in de vorm van aandelenkapitaal, een contractwaarde of een verleend subsidiebedrag. Ten tweede: heeft Rotterdam juridische zeggenschap in een samenwerkende partij? In totaal hebben wij ruim vijfhonderd samenwerkingsverbanden geïnventariseerd, verdeeld over de zes vormen, met een totaal financieel belang van circa 1 miljard euro.

### Een nieuw en hanteerbaar risicomodel

In praktijk en theorie worden veel verschillende risicomodellen gebruikt. Elk toepasbaar in een specifieke situatie. Wij kozen in ons model voor drie risicogebieden voor de gemeente bij samenwerkingsverbanden: het financiële risico, het beleidsmatig risico en het politiek-bestuurlijk risico. Het financiële risico kan zich manifesteren als budgettair tekort, gemeentelijke kostenstijging, gemeentelijk inkomstenderving of noodzakelijke herinvestering. Het beleidsmatig risico doet zich voor als de gemeentelijke doelstellingen en/of de kwaliteit van de dienstverlening niet worden gerealiseerd. Het politiek-bestuurlijke risico is het risico dat het gemeentebestuur imago- en reputatieschade leidt.

Deze drie risicogebieden zijn uitgewerkt naar dertien risico's. Deze risico's zijn in kaart gebracht door, voor elk van de zes samenwerkingsvormen, een representatieve groep van (acht tot twaalf) managers, controllers en projectleiders aan de hand van controlstellingen te laten scoren. Met behulp van een digitaal stemkastje scoorden de deelnemers kans en impact op de risico's. Het resultaat was een netto (gemiddeld) risicoprofiel per samenwerkingsvorm, dat wil zeggen inclusief de aanwezig veronderstelde beheersmaatregelen. De mate van spreiding in de eindscores binnen één samenwerkingsvorm gaf belangrijke informatie over de mate waarin gemeentelijke beheerskaders uniform binnen het Rotterdamse (konden) worden toegepast.

### Een nieuw referentiemodel governance

Grip op samenwerkingsverbanden dient vanuit de gemeente te worden vormgegeven met een passend governance model. Hoe houden we eigenlijk een vinger aan de pols en waar moeten we op letten? CA ontwikkelde een referentiemodel met zes onderwerpen waaraan beheerskaders en risicoprofielen konden worden getoetst. De volgende vragen waren relevant:

- Is er een afwegingskader voor de keuze van een samenwerkingsvorm?
- Is er een inhoudelijk beleidskader waarin de doelen die de gemeente wil bereiken vermeld staan?
- Zijn er afspraken met samenwerkende partijen over doelstellingen en prestaties (sturing)?
- Zijn er afspraken met de samenwerkende partijen over inhoud, vorm en frequentie van de rapportages (verantwoording)?
- Is er een kader dat informatievoorziening en bevoegdheden in samenwerkingsverbanden regelt (toezicht)?
- Is er een cyclisch systeem van risicomangement?

### Een 'heat chart'

Het slotstuk van de aanpak is de confrontatie van de samenwerkingsvorm met het hoogste risicoprofiel met het referentiemodel governance. Het resultaat was een heat chart (stoplichtmodel). Rode vlakken vertegenwoordigden gaten in de (opzet) van het systeem van interne beheersing. Het dichten hiervan is urgent en cruciaal voor een gemeente om grip te kunnen houden op risico's die gepaard gaan met het aangaan en onderhouden van samenwerkingsverbanden.

### Conclusie

Wat heeft Rotterdam geleerd van deze aanpak en waar moeten we rekening mee houden? De aanpak blijkt effectief voor auditors om het systeem van interne beheersing rond gemeentelijke samenwerkingsverbanden in kaart te brengen, te beoordelen en management en bestuur hierover te adviseren. De aanpak bevat een heldere fasering met concrete tussenproducten (begrippenkader, risicomodel en beheersmodel). Het hele traject vereist een lange adem. Het is dan ook belangrijk om vooraf draagvlak te creëren voor een visie op sturing en beheersing van gemeentelijke samenwerkingsverbanden. <<

---

Robert van den Heuvel is auditor bij de gemeente Rotterdam op de afdeling Concern Auditing. Hij is specialist op het gebied van management control en governancevraagstukken.

---

advertentie

advies  
opleidingen  
interimopdrachten

## Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in Internal Auditing Services, bijzondere onderzoeken, BIV-AO projecten en trainingen. Ruim 10 jaar verzorgen wij met succes CIA examentrainingen. Met onze trainingen hebben wij veel auditors, risk managers, controllers én hun organisaties geholpen.

Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring en kennis, neem dan contact op met Jack Davidsz.



Jack Davidsz

tj 0346 569738  
fj 0847 474365  
ej info@mas-online.nl  
pj Postbus 1473  
3600 BL Maarssen

MAS

# Commissie **Professional** Practices

Ieder halfjaar geeft de Commissie Professional Practices (CPP) via *Audit Magazine* een update van de verschillende projecten waaraan zij werkt.

## Projecten in initiatiefase (voornemen tot onderzoek door CPP)

### • Soft controls en BIV

In auditland is veel aandacht voor soft controls. Vragen die in dit kader binnen de beroepsgroep leven zijn: welke soft controls dragen bij aan de kwaliteit van BIV, hoe kunnen deze controls als 'controlebewijs' in audits dienen en in hoeverre kunnen soft controls als substituut dienen voor hard controls?

### • Data-analyse: good practices voor de kleinere interne auditfuncties

Dit project heeft als doel good practices en randvoorwaarden voor het toepassen van data-analyse door kleinere internal auditfuncties (IAF's) op te stellen, door middel van het inventariseren van wensen, mogelijkheden en ervaringen.

### • De IAF en de externe toezichthouder

De CPP wil voor en met een aantal IAF's onderzoeken wat de kenmerkende belangen en vragen van toezichthouders zijn, hoe deze belangen en vragen zich verhouden tot de belangen en vragen van interne belanghebbenden, welke dilemma's daarbij een rol kunnen spelen en hoe daarmee (het best) kan worden omgegaan.

## Lopende projecten

### • Internal Audit Ambition Model

Het Internal Audit Ambition Model (IA AM) geeft ambitieniveaus en concrete best practices die CAE's kunnen helpen bij het formuleren van strategische doelstellingen. Het IA AM is een product van IIA Nederland en de NBA

LIO. Op pagina 52 vindt u een artikel over het IA AM. Het IIA Nederland is voornemens het IA AM in 2017 ook te gebruiken voor benchmarkingsdoel-einden. Deelnemen kan via [ambition@iia.nl](mailto:ambition@iia.nl).

### • Effectiviteitsmeting IAF

In 2013 voerde De Nederlandsche Bank (DNB) een onderzoek uit naar de IAF bij Nederlandse banken. Daarbij kwam de volgende uitdagende vraag naar voren: Wanneer is een IAF als effectief te beschouwen? Het instrument Effectiviteitsmeting IAF is voor alle IAF's bruikbaar en is inmiddels als rapport via de website van IIA Nederland beschikbaar gesteld.

### • IAF en governance bij shared services organisaties en outsourcing

Dit project is gericht op het aanleveren van good practices die ervoor zorgen dat bij outsourcing de dienstverlening blijft aansluiten op de eisen en wensen van de organisatie. Het doel is hierover in 2017 te publiceren.

### • Relatie tussen audit committee en IAF

Dit project is een follow-up op het in 2008 uitgebrachte NIVRA-rapport *Bondgenoten in governance* en wordt in samenwerking met NBA LIO uitgevoerd. Het doel is om te komen tot een publicatie en deze te presenteren op de komende NBA Commissarissendag.

## Overige activiteiten

### • Vaktechnische dag voor hoofden Vaktechniek

Teneinde het werk van de CPP nadrukkelijker onder de aandacht van de leden van het IIA te brengen, wordt

Bent u geïnteresseerd in de projecten waaraan de Commissie Professional Practices werkt of wilt u meewerken aan een van deze projecten, neem dan contact op met de commissie via Arjan Man ([arjan.man@exact.com](mailto:arjan.man@exact.com)) of een van de commissieleden. De contactgegevens van de commissieleden vindt op u de website van het IIA Nederland.

27 oktober 2016 een bijeenkomst georganiseerd specifiek voor verantwoordelijken voor vaktechniek. Tijdens deze bijeenkomst zullen recente CPP-publicaties worden toegelicht en zal ook aandacht zijn voor publicaties uit andere landen. Uiteraard bestaat ruimte voor discussie.

### • Herstructurering website Vaktechniek

De CPP is bezig het onderdeel Vaktechniek van de website van IIA Nederland te herontwerpen, om zo de papers en guidelines die beschikbaar zijn op de website toegankelijker te maken. Het ontwerp is inmiddels gereed en wordt momenteel gebouwd om getest te worden. Vanzelfsprekend wordt u via de website op de hoogte gehouden van de vorderingen.

Jan Groenewold is voorzitter van de Commissie Professional Practices.

De rol van Internal Audit wordt steeds relevanter. Zowel bij het toepassen van good governance als door toenemende verwachtingen van stakeholders. Het Internal Audit Ambition Model geeft handvatten hoe een internal auditfunctie aan deze verwachtingen kan blijven voldoen. Het Ambition Model is gepresenteerd op het IIA Congres van 9 en 10 juni 2016.

# Het Internal Audit Ambition Model

In het voorstel voor de herziene Nederlandse Corporate Governance Code is een expliciete rol weggelegd voor de internal auditfunctie (IAF). Dit is ook het geval in wet- en regelgeving voor financiële instellingen. Door deze toenemende erkenning van IAF's ontstond vanuit de beroepsgroepen IIA en NBA het verzoek voor de uitwerking van een ambition model. Met als doel een handreiking voor de internal auditberoepsgroep om zich verder te blijven ontwikkelen.

Daarnaast was binnen het kader van de International Professional Practices Framework (IPPF) en de beroepsstandaarden van het NBA behoefte aan een 'add on' op de reguliere toetsende functie van IAF's. Om aan deze vraag te voldoen heeft in coproductie een werkgroep van het Committee Professional Practices van IIA Nederland en de ledengroep interne- en overheidsaccountants (LiO) van het NBA het Internal Audit Ambition Model (hierna: Ambition Model) ontwikkeld (zie *figuur 1*).



Internal Audit  
Ambition Model

**Figuur 1.** Het Internal Audit Ambition Model

Het Ambition Model geeft per thema het ambition level, level achieved en concrete best practices die kunnen dienen als richtlijnen voor de Chief Audit Executive (CAE) die meer wil dan alleen voldoen aan de beroepsstandaarden.

### Het Internal Audit Ambition Model

Het Ambition Model is gebaseerd op een reeds bestaand model van de IIA Research Foundation en bestaat uit de volgende vier bouwstenen:

1. *Thema's* – In het Ambition Model zijn zes thema's geïdentificeerd die de verschillende elementen van een IAF beschrijven.
2. *Ambitieniveaus* – Het Ambition Model geeft de verschillende stadia die een IAF kan doorlopen. Van een IAF in opstartfase, tot een IAF die voldoet aan de standaarden, tot een IAF die meer doet dan de standaarden vereisen.
3. *Subthema's en -topics* – De zes Ambition Model thema's zijn onderverdeeld in subthema's die weer zijn onderverdeeld in topics.
4. *Essentiële activiteiten* – Per topic per ambitieniveau zijn essentiële activiteiten geïdentificeerd die de elementen benoemen die passen bij het betreffende ambitieniveau (zie *figuur 2*).

De zes thema's en de ambitieniveaus worden hierna kort toegelicht. Het volledige Ambition Model in de vorm van een self assessment tool kan opgevraagd worden via [ambition@iaa.nl](mailto:ambition@iaa.nl).

### *Thema's*

*Services and Role of Internal Auditing* – Dit betreft de



diensten die een IAF kan leveren en binnen welke reikwijdte een IAF opereert. Het thema is onderverdeeld in de subthema's 'Assurance Services' en 'Advisory Services'. Specifieke aandacht in dit thema wordt besteed aan de onderwerpen van onderzoek van de IAF. Zo zijn essentiële activiteiten gedefinieerd op het gebied van risk management, strategie en soft controls auditing.

*Professional Practices* – Dit thema refereert aan de wijze waarop de IAF invulling heeft gegeven aan de beroepsstandaarden van het IIA en NBA. Het thema is onderverdeeld in de subthema's 'Audit Plan' en 'Quality Assurance'. Een belangrijk topic binnen het subthema 'Audit Plan' is het vaststellen van de audit universe. Het subthema 'Quality Assurance' omvat het totaal van beleid, procedures, werkinstructies en systemen. Zo zijn essentiële activiteiten gedefinieerd inzake data analytics, audit automation en kwaliteitstoetsingen.

*People Management* – People management geeft inzicht in de hr-processen van de IAF. Dit omvat de professionele, individuele en team ontwikkelingsmogelijkheden, het competentieraamwerk en de beloningsstructuur. Daarnaast zijn specifieke essentiële activiteiten gedefinieerd inzake

Theme	Sub theme	Topic
Services and role of internal auditing	Assurance services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Role and authority</li> <li>• Governance and risk management</li> <li>• Strategy</li> <li>• Soft controls</li> </ul>
	Advisory services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope</li> </ul>
Professional practices	Auditplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit universe and scope</li> <li>• Periodicity of evaluating the plan</li> <li>• Priorization and approval of the plan</li> <li>• Resource planning</li> <li>• Follow-up monitoring</li> </ul>
	Quality assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance with IPPF</li> <li>• Audit procedures</li> <li>• Performing the audit – planning</li> <li>• Performing the audit – fieldwork</li> <li>• Communicating audit results</li> <li>• Performing the audit – data analysis</li> <li>• Quality management reviews</li> <li>• Advisory services</li> </ul>
Performance management accountability	Internal Audit business plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope</li> <li>• Resourcing</li> <li>• Budget</li> <li>• Approval</li> </ul>
	Reporting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measures</li> <li>• Audience</li> <li>• Process</li> </ul>
People management	Professional development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff training (target budget)</li> <li>• Team development</li> <li>• Professional associations</li> <li>• Performance cycle and remuneration policy</li> </ul>
	HR planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resource allocation (including co-sourcing or outsourcing)</li> <li>• Recruitment</li> </ul>
Organizational relationships and culture	Organizational relationships and culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication on IAF's activities</li> <li>• IAF's collaborations</li> </ul>
Governance structures	Reporting line	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting line</li> <li>• Funding of the audit department</li> <li>• Oversight of the audit activity</li> <li>• Three lines of defense</li> </ul>
	Access and awareness	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Access to information, assets and people</li> <li>• Awareness of the IA activity</li> </ul>

**Figuur 2.** De zes thema's en de ambitieniveaus

teamontwikkeling en de professioneel kritische houding van de individuele auditors.

*Performance Management and Accountability* – Hierin zijn de processen die betrekking hebben op het management van de IAF opgenomen. Dit omvat het afdelingsplan, het afdelingsbudget. Daarnaast wordt in dit thema beschreven op welke wijze IAF's hun performance kunnen evalueren en hierover rapporteren.

*Organizational Relationships and Culture* – Bij Organization Relationships and Culture wordt de wijze waarop de IAF met zijn stakeholders samenwerkt behandeld. Tevens maakt de wijze waarop de IAF gezien wordt door haar stakeholders onderdeel uit van dit thema

*Governance Structures* – Dit thema gaat over de wijze waarop de IAF is gepositioneerd binnen de organisatie en hoe de onafhankelijkheid van de IAF is geregeld. Dit omvat zowel geformaliseerde waarborgen als informele maatregelen.

**Ambition levels**

Het Ambition Model geeft een raamwerk voor het versterken en verbeteren van een IAF aan de hand van een groei-model. Binnen dit raamwerk zijn vijf progressieve ambitieniveaus te onderkennen. Als zodanig biedt het Ambition Model een roadmap voor continue verbetering van de IAF. Opgemerkt dient te worden dat een IAF – in samenspraak met de opdrachtgever – kan besluiten dat een bepaald ambitieniveau voldoende is. Dit is mede afhankelijk van het type organisatie en de context waarbinnen de IAF opereert.

*Initial* – Op het initialniveau vinden internal auditactiviteiten op ad-hocbasis plaats en is de IAF zelf ongestructureerd. Veelal maakt zij op dit niveau onderdeel uit van een andere (staf)functie.

*Infrastructure* – Op het infrastructure niveau zijn basale internal auditprocessen geformaliseerd. Er is bijvoorbeeld een jaarplan, al is deze nog niet gebaseerd op een risicoanalyse. Taken en bevoegdheden van de IAF zijn geformaliseerd in een audit charter. Op dit niveau voert de IAF vooral 'compliance' audits uit.

*Integrated* – Op het integrated niveau zijn internal auditprocedures en werkinstructies gedocumenteerd. Ook vinden interne en externe toetsingen van de IAF plaats. Het belangrijkste kenmerk van dit ambitieniveau is dat internal auditing is geëvolueerd naar een 'adding value'-afdeling in plaats van zich alleen te beperken tot het toetsen van bestaande normen. Op dit niveau besteedt de IAF ook meer aandacht aan een breder scala aan onderwerpen zoals soft controls en strategie. Een ander specifiek kenmerk van dit niveau is dat de IAF een directe link heeft met het audit comité om haar onafhankelijkheid te waarborgen.

*Managed* – Op het managed niveau functioneert de IAF als integraal onderdeel van het governance en risk management framework. De CAE adviseert zowel formeel (positionering) als informeel (relatie) de raad van bestuur en het audit comité op het gebied van risk, governance en desgevraagd

Make the Certified Internal Auditor® (CIA®) Your Master Key to Success.



[www.theiia.org/goto/CIAGlobal](http://www.theiia.org/goto/CIAGlobal)



The future in professional services  
The Netherlands | China | Singapore

## CPI - the future in professional services in risk, finance and governance

meet CPI

De 350 beste professionals in risk, finance en governance. Verbonden vanuit een passie voor het vak. Al 10 jaar is ons succes jouw succes: **we get things done**, met onze ervaren professionals in jouw team, tegen een eerlijke prijs.

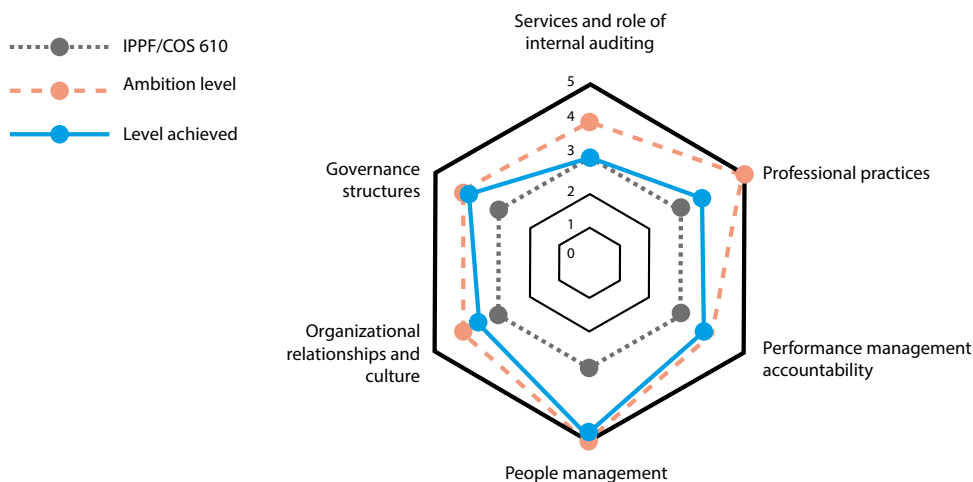
We helpen u graag met:

- Het herijken van uw **internal audit** functie en strategie in het GRC brede krachtenveld
- Het aanvullen van uw audit team met specifieke **expertise**
- Het uitvoeren van een externe **Quality review** als gecertificeerde partij namens het IIA.



YOU CAN BEGIN BY CALLING US!

[www.meetcpi.com](http://www.meetcpi.com) | 088 10 10 200



**Figuur 3.** Voorbeeld van een spindigram

strategische issues die spelen. Als zodanig wordt de CAE gezien als volwaardig sparringpartner van de raad van bestuur. De IAF wordt als kweekvijver gezien van talent en medewerkers van de IAF worden gesteund om deel te nemen binnen brancheverenigingen.

*Optimizing* – Hier is sprake van een continu lerende IAF die ook proactief bijdraagt aan het lerend vermogen van de organisatie. Indien nodig helpt de CAE proactief bij het verder versterken en professionaliseren van het audit comité, bijvoorbeeld door het geven van risk- en governance trainingen. De IAF begrijpt de strategische richting van de organisatie en speelt hier proactief op in binnen de IAF en haar auditplan. Tot slot is de IAF in staat een overall oordeel te geven over de kwaliteit van de governance en risk-managementactiviteiten van de organisatie.

**Toepassing en spindigram**

Het Ambition Model is bedoeld voor de CAE als instrument voor zelfevaluatie. De zelfevaluatie levert een spindigram op. Dit geeft op basis van de zes thema's de geformuleerde strategische doelstellingen (ambition level) en het in kaart gebrachte huidige niveau (level achieved) van de audit afdeling weer. *Figuur 3* is een voorbeeld van een spindigram. De uiteindelijke taak- en rol opvatting van de IAF is afhankelijk van de organisatie en context waarbinnen de organisatie opereert. Daarom zijn in het Ambition Model vijf ambitieniveaus gedefinieerd waarbij de CAE met de stakeholders kan kiezen welk ambitieniveau het best past bij de organisatie. Als zodanig helpt het Ambition Model de CAE om – samen met de raad van bestuur – de taak, rol en het gewenste ambitieniveau vast te stellen. En om vervolgens op basis van dit ambitieniveau de IAF te evalueren en te laten ontwikkelen. Daarnaast kan het Ambition Model als referentiekader worden gebruikt door het audit comité en de raad van commissarissen. Het is een bruikbare tool om de performance van de IAF te meten en het gewenste ambitieniveau van de IAF te bekrachtigen.

**Tot slot**

Het Ambition Model is een zelfevaluatie-instrument voor de IAF. Om de rol, scope en het ambitieniveau vast te stellen in afstemming met de raad van bestuur en het audit comité. Het model is niet bedoeld als een limitatieve opsomming van voorgeschreven regels. Het is aan de gebruiker om zelf te beoordelen of de IAF zodanig is georganiseerd dat de IAF het geambieerde niveau heeft bereikt. Het Ambition Model is daarnaast een dynamisch model. Net zoals de wereld om ons heen met exponentiële snelheid

verandert, zo past de ambitie van de internal auditprofessie zich aan deze ontwikkelingen aan. Het Ambition Model is een start van een brede dialoog binnen de beroepsgroep van internal auditors. Het model wordt op basis van de ervaringen periodiek geactualiseerd en aangevuld met onderwerpen en best practices. Op deze wijze wordt de beroepsgroep uitgedaagd om zich verder te blijven ontwikkelen en zal het vakgebied Internal Audit zich kunnen blijven aanpassen om continu de ambitie van de internal auditprofessie te herijken. Het niveau van vandaag is niet hetzelfde als de ambitie van morgen. <<

**Meer weten...**

Het Instituut van Internal Auditors (IIA) en NBA Ledengroep intern en overheidsaccountants (LIO) roepen internal auditafdelingen op om het model toe te passen als instrument voor zelfevaluatie. Het model is als een Excel-bestand, op te vragen door een e-mail te sturen naar [ambition@iia.nl](mailto:ambition@iia.nl). In een afzonderlijke leeswijzer bij het Ambition Model is informatie opgenomen over de achtergrond, structuur en toepassing van het model. Deze kan worden gedownload op de website van het IIA en de NBA.

Het Ambition Model is een coproductie van IIA Nederland en het NBA LiO en opgesteld in het Engels. Op deze manier willen wij het gebruik van dit model stimuleren door IAF's die internationaal werken of te maken hebben met niet-Nederlandstalige raden van bestuur. <<

De werkgroep voor het Ambition Model bestaat uit Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Marieta Vermulm en Maureen Vermeij. Dit artikel is in samenwerking met en namens de werkgroep geschreven door Els Heesakkers en Joko Tenthof van Noorden.

Els Heesakkers is vaktechnisch auditor bij de Interne Auditdienst van CZ en namens het NBA lid van de werkgroep voor de ontwikkeling van het Internal Audit Ambition Model. [els.heesakkers@cz.nl](mailto:els.heesakkers@cz.nl)

Joko Tenthof van Noorden is Principal Internal Audit bij Exact. Hij is namens het IIA lid van de werkgroep Ambition Model en daarnaast lid van de IIA Commissie Benchmarking. [joko.tenthof.van.noorden@exact.com](mailto:joko.tenthof.van.noorden@exact.com)

IIA Congres 2016

# Explore, Discover, Experience!

Het IIA Congres 'Explore, Discover, Experience' vond dit jaar op 9 en 10 juni 2016 plaats. Met ruim vijfhonderd deelnemers en vijftig (binnen- en buitenlandse) sprekers en vrijwilligers was het wederom een groot succes!

**D**e eerste congresdag bood met diverse parallelsessies voor ieder wat wils. Het heerlijke zomerweer zorgde voor een extra leuk buitenfeest op Slot Zeist. De tweede congresdag werd door een enthousiaste Jort Kelder in goede banen geleid en afgesloten met een boeiende paneldiscussie en een borrel op het podium.

## Dag 1 – parallelsessies

### De toekomst

Larry Harrington, voorzitter van IIA Global, kijkt in zijn presentatie 'Explore, Discover, Experience' naar de toekomst van het internal auditvak. De wereld verandert snel en de vraag naar internal auditors zal groeien. Een van de uitdagingen zal zijn om de beroepsgroep met de juiste snelheid mee te laten groeien. Een andere uitdaging is dat internal

*Zeer professioneel georganiseerd, met interessante onderwerpen over een breed gebied*

auditors meestal kijken naar wat er gebeurd is, terwijl stakeholders juist willen weten wat er gaat gebeuren: "Vraag ook eens aan stakeholders wat hun verwachtingen zijn".

Als tip geeft Harrington bovendien om de auditplanning elk kwartaal te vernieuwen, dan blijf je beter 'on top of things'. Daarbij is het belangrijk om in contact te blijven met de

beroepsgroep. Stel een groep van tien auditors de vraag: wat was je beste audit van het afgelopen jaar? en de kans is groot dat je tien verschillende antwoorden krijgt. Door deze succesverhalen te delen kun je van elkaar leren. Een goede internal auditor heeft altijd een plan, moed en doorzettingsvermogen. En, belangrijker nog, blijft in zichzelf investeren. Kijk rond

*Ik waardeer de opzet van de eerste dag met break-out sessies en plenair op de tweede dag. De verscheidenheid aan onderwerpen is een plus*

in de eigen organisatie wie aan deze kenmerken voldoet en neem deze medewerkers op binnen Internal Audit. Dan komt het wel goed met de beroepsgroep, aldus Harrington.

### Het auditen van een bedrijfscultuur

In de parallelsessies kwamen diverse onderwerpen aan bod. Zo sprak Ian Peters, CEO van IIA UK/Ireland, over het auditen van cultuur binnen bedrijven. Een bedrijfscultuur wordt opgebouwd uit de aannamen en het gedrag van alle medewerkers. Een bedrijfscultuur is daarom 'de manier waarop wij de dingen hier doen'. En het behoeft geen uitleg dat de bedrijfscultuur de uitkomst van de audits beïnvloedt, want "controls don't apply themselves. People apply controls", aldus Peters. Het vaststellen van de juiste bedrijfscultuur is daarom essentieel. Het bestuur moet nadenken over welke cultuur gewenst is. Doen ze dit niet, dan zegt dat op zichzelf al veel, want als het bestuur het niet doet waarom zouden de



---

*Prachtige en waardevolle inzichten van Margriet Sitskoorn. Daar kunnen we in het auditvak nog meer mee doen*

---

medewerkers zich er dan druk om maken? Echter, cultuur is meer dan alleen een kreet op de muur. Het gaat uiteindelijk om het gedrag dat hieruit voortkomt. Een goede audit van cultuur creëert een sfeer waarin mensen hun fouten durven toe te geven omdat ze er niet op afgerekend worden (mits ze geen roekeloos gedrag hebben vertoond natuurlijk).

### **Lancing Internal Audit Ambition Model**

Tijdens het congres wordt tevens het Internal Audit Ambition Model (IA-AM) gelanceerd en gepresenteerd door Joko Tenthof van Noorden en Els Heesakkers. De vraag die in deze presentatie centraal stond was: wat kun je als internal auditfunctie nog meer doen nadat je hebt voldaan aan de (minimum) standaarden? Welke ambities heb je als CAE en/of als auditteam, wat wil je bereiken en wat moet je daarvoor doen? Het IA-AM is een self assessment tool die hierbij kan helpen. Lees het artikel op pagina 52 voor meer informatie over het Internal Audit Ambition Model.

### **Iedereen liegt: auditen tussen de woorden door**

De laatste plenaire spreker van de eerste congresdag, Nejolla Korris, valt met de deur in huis: iedereen liegt. Maar uit het spreekpatroon van iemand kun je alsnog veel waarheid aflei-

---

*Nejolla was top. Een vlot, grappig en herkenbaar verhaal dat aanzette tot denken over hoe dit in audits is toe te passen*

---

den. Dit is voor de auditor een onmisbare eigenschap om te kunnen begrijpen welke informatie een gesprekspartner eigenlijk geeft. Denk hierbij aan het gebruik van werkwoord-tijden – als iemand wordt gevraagd naar zijn drugsgebruik en die vraag beantwoord met: 'Ik gebruik geen drugs', dan betekent dit nog niet dat hij nóóit drugs heeft gebruikt. Mensen die de waarheid verbuigen, worden ook minder persoonlijk in hun taalgebruik en geven vaak geen direct antwoord op een vraag. 'Heb je persoon A en B vermoord?' 'Ik heb nooit twee mensen vermoord.' Doorvragen is dus 'je beste vriend'. Ofwel, vertel altijd de waarheid, dan hoeft je niet te onthouden wat je hebt gezegd. Op 10 oktober 2016 geeft Korris de workshop 'Lie Detection: Words Never Lie but People Do'.

### **Dag 2 - Plenair**

De tweede congresdag werd begeleid door Jort Kelder. Pittige kwinkslagen wisselt hij af met serieuze, scherpe vragen. Met uitdagende uitspraken zorgt hij ervoor dat de verschillende meningen gedurende de dag goed belicht worden.



### **Bad governance**

Advocaat en curator Willem Jan van Andel laat aan de hand van voorbeelden zien wat er kan gebeuren als er geen goed toezicht wordt gehouden op interne beheersing. In zijn presentatie 'Wat kunnen we leren van bad governance?' deelt hij tientallen red flags van bad governance die tot een faillissement kunnen leiden: een overheersend management/CEO, de commerciële focus is leidend, er is een zwakke CFO die onvoldoende tegenwicht biedt, een zeer sterke groei van de onderneming binnen korte tijd, irrealistische budgetten en meerjarenplannen, waarschuwingssignalen worden stelselmatig genegeerd of gebagatelliseerd, de raad van commissarissen staat te veel op afstand, et cetera.

### **Het brein**

Margriet Sitskoorn kijkt naar het brein van de internal auditor. Daarbij is de cruciale vraag: welke vaardigheden leiden tot succesvol gedrag in moeilijke situaties? Antwoord: laat je leiden door interne langetermijnplannen zonder je te laten

---

*Ik vind het leuk om het internationale karakter van IIA te zien*

---

afleiden door verleidingen en om aandacht schreeuwende factoren. Doe doe het juiste op het juiste moment. Een andere belangrijke boodschap: zorg dat je voldoende slaapt, voldoende beweegt en voldoende leuke activiteiten onderneemt. Doe je dat niet, dan is de kans groot dat je prefrontale hersenschors er de brui aan geeft, waardoor je gezondheid eraan onderdoor kan gaan of je je beroep niet meer goed kunt uitoefenen.

### **Paneldiscussie**

In de paneldiscussie over 'Het nut van toezicht' gaat Jort Kelder in gesprek met Hans Wijers, Margot Scheltema en Marcel Pheijffer. In die discussie komt onder andere naar voren dat er een passende (hogere) beloning voor

---

*Dagvoorzitter Jort Kelder deed het uitstekend door op speelse wijze gevoelige thema's op tafel te leggen*

---

commissarissen moet zijn. Daar staat echter tegenover dat je als commissaris 'eigenlijk niet zó financieel afhankelijk mag zijn dat je niet weg kunt lopen'.

Wat betreft de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code concludeert Pheijffer dat de internal auditfunctie onmisbaar is in good governance, maar dat die rol nu wel erg strikt wordt omschreven. In de praktijk zien commissarissen internal auditfuncties met verschillende gezichten. Daarom dient er flexibiliteit te zijn in de invulling van die rol: "Dé internal auditor bestaat niet, behalve in de code", aldus Pheijffer. Scheltema meent dat er in de toekomst veel vaker een sterkere (maar transparante) relatie zal gaan bestaan tussen commissarissen en Chief Audit Executives. Wijers geeft als tip mee om je op precies die dingen te richten die voor de top belangrijk zijn, de échte risico's. Daarmee kun je de top helpen succesvol te zijn. De uitsmijter van het panel is helder: de internal auditor zal nooit verdwijnen.

### **Verbetering**

De eerste ideeën voor het volgende jaarcongres staan al op papier. Het IIA Congres 2017, tegelijkertijd het twintigjarige jubileum van IIA Nederland, vindt plaats op 15 en 16 juni 2017, en wordt nog spetterender dan de congressen van 2015 en 2016 al waren. Bent u er ook bij? <<

### **Meer weten...**

Alle beschikbare presentaties staan op de website van het IIA: <http://bit.ly/congres>.

Lees hier het gehele congresverslag: <http://bit.ly/conve16>.





# Stress is gezond

**L**angzamerhand zijn we zodanig geconditioneerd dat alleen al het woord stress allerlei alarmbellen bij ons doet rinkelen. Stress wordt afgeschilderd als de grote boosdoener. Stress zou de oorzaak zijn van een breed scala aan aandoeningen, met als gevolg: ziekteverzuim en andere narigheden. Kortom, stress, zegt men, moet koste wat het kost worden voorkomen. Bedrijven zouden er alles aan moeten doen om stress voor hun medewerkers te vermijden. De medewerker zou er zelf ook zorg voor moeten dragen dat hij stress zoveel mogelijk uit de weg gaat.

Toch heeft de term stress niet van meet af aan een slechte naam gehad. In de natuurkunde verwijst hij naar de druk die op een materieel object wordt uitgeoefend. De arts en chemicus Selye definieert reeds voor de Tweede Wereldoorlog stress op een neutrale, niet oordelende manier. Volgens hem is stress een niet-specifieke respons van het lichaam op een vraag naar verandering. Deze 'vraag naar verandering' kan van alles zijn: op kantoor moet er meer geproduceerd worden, een examen staat voor de deur, een sportwedstrijd moet worden gewonnen, de eerste afspraak bij een verliefdheid komt eraan, et cetera. Wanneer actie op het programma staat geeft het lichaam ons daar alle gereedschap voor. Zo start ons bijniernier op dat moment de productie van de zogenoemde catecholaminen, die ervoor zorgen dat er meer zuurstof en suikers in het bloed terechtkomen. Hierdoor

wordt de energie gegenereerd die voor de prestatie nodig is. Beter kunnen wij ons niet wensen.

Stress zet ons aan tot beter presteren, tot grotere opmerkzaamheid en alertheid, tot meer focus, tot effectievere output. Het is een element dat we op de werkvloer bepaald niet willen missen. Stress – we spreken ook wel over 'eustress', dat wil zeggen 'goede stress' – houdt de medewerkers op de rand van de stoel. Stress is een uitermate nuttige reactie die zorgt voor levendigheid en de bereidheid tot verandering door actie. Leidinggevend doen er goed aan om een bepaald stressniveau op de werkvloer aan te houden.

Hierbij is het verstandig om met twee verschillende factoren rekening te houden. Een van individuele en een van algemene aard. Bij de eerste factor gaat het om de individuele persoonlijkheid van de auditor. Persoonlijkheid verwijst hier naar een cluster van persoonlijkheidstrekken die samen 'de persoon' beschrijven. Deze persoonlijkheidstrekken zijn genetisch bepaald en variëren slechts in geringe mate in de loop van de tijd. Ze zijn tegenwoordig goed en betrouwbaar te meten. Een van de persoonlijkheidstrekken is bijvoorbeeld 'emotionele stabiliteit'. Hieronder ressorteren onder andere iemands sensitiviteit, stressgevoeligheid en frustratietolerantie. Wie relatief laag scoort op emotionele stabiliteit zal doorgaans met een zelfde stressniveau meer moeite hebben dan een collega die hier hoger op scoort. Wat de ene medewerker dus als plezierige, prikkelende stress ervaart, kan

– bij eenzelfde taak – zijn collega voelen als negatief ('distress').

De tweede factor is van algemene aard. Hierbij gaat het om inzicht in de algoritmes van natuurlijke, biologische processen, zoals bijvoorbeeld dag en nacht, arbeid en rust, beweging en stilstand, stabiliteit en verandering. Deze uitersten zijn in feite complementair: 'dag' houdt 'nacht' reeds in. De uitersten veronderstellen elkaar. Werk en rust zijn wederkerig. Gezond en effectief stressmanagement impliceert inzicht in deze ritmiek. Perioden van rust zijn een complementair onderdeel van een hoog actieniveau.

Houdt men geen rekening met deze beide essentiële factoren, dan kan het zijn dat het lichaam bij chronische stress als het ware in een constante actie- of zelfs alarmfase volhardt. Hierbij blijven bloedsuikerspiegels stijgen en wordt het immuunsysteem onderdrukt. Hormonaal wordt de bloedtoevoer naar de frontale neocortex geblokkeerd, waardoor 'kalm nadenken' onmogelijk wordt.

Inzicht in individuele verschillen bij medewerkers, gepaard aan kennis over natuurlijke biologische ritmes zorgen voor een situatie waarin we stress gezond kunnen houden en daarmee output en plezier kunnen verhogen.

---

Michael Tophoff is klinisch psycholoog en adviseert en traint corporate managers binnen en buiten de accountancy. Hij doceert personal skills aan de UvA Business School (EIAP).

---



Een internal auditfunctie (IAF) voert een x aantal internal audits uit per jaar, resulterend in een x aantal internal auditrapporten en een veelvoud aan internal auditbevindingen. Dit artikel pleit voor een extra stap in de internal auditcyclus om deze te vervolmaken. Deze stap beoogt brede organisatieproblemen en de dieperliggende oorzaken boven tafel te brengen door het strategisch analyseren van alle auditbevindingen.

# De aanvullende stap in de IA-cyclus

**E**en aantal blinde mannen wordt geconfronteerd met een olifant en op de tast proberen zij erachter te komen wat het is. Degene die de poot betast, vermoedt dat het om een boomstam gaat, terwijl degene bij de slurf denkt dat het een slang is. “Nee”, zegt de blinde man die de staart vasthoudt, “ik voel een touw.” Ieder van de blinden had op de tast een deel van het lichaam van de olifant onderzocht, maar geen van hen had daardoor een juist beeld van het hele dier gekregen. De moraal van dit bekende Soefi-verhaal uit de 12<sup>e</sup> eeuw is dat wanneer de blinden hun waarnemingen zouden samenvoegen als verschillende puzzelstukjes van het grotere geheel, ze meer kans hebben om een beeld van ‘de hele olifant’ te krijgen. Een IAF heeft vele bevindingen per jaar, waargenomen door vaak meerdere auditors. Kan een IAF met deze verschillende ‘puzzelstukjes’ een dieper beeld van de organisatieproblemen verkrijgen? Dit is de vraag die ik in het kader van mijn scriptie voor het Executive Internal Auditing Programme aan de Universiteit van Amsterdam heb getracht te beantwoorden. Dit artikel geeft een overzicht van het onderzoek.

## De aanvullende stap

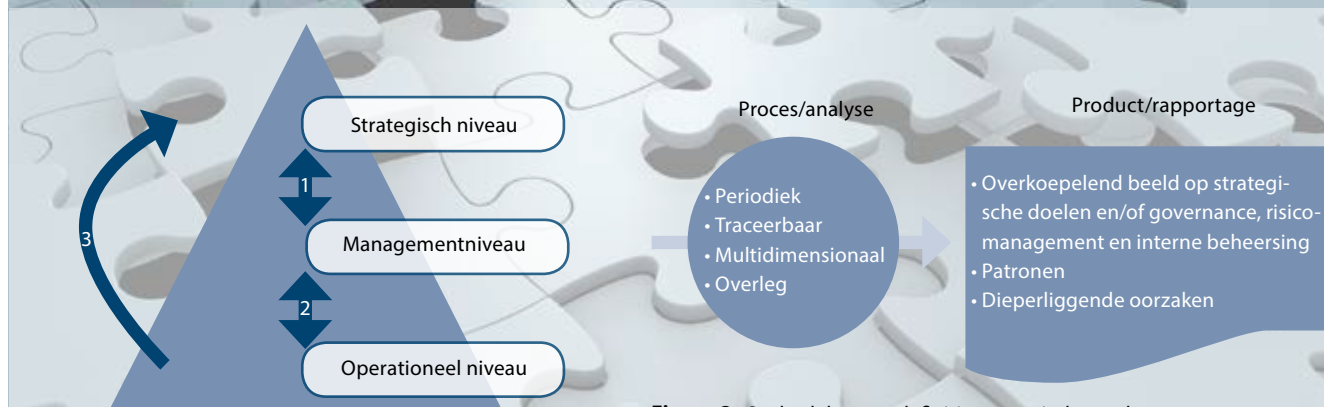
Mede door de toename van corporate-governanceregeling ontstaat de toegevoegde waarde van de IAF meer en meer het ‘oude’ accounting en operationele niveau en ligt de meerwaarde in het bieden van aanvullende zekerheid en inzicht op strategisch organisatieniveau. Dit wordt tevens

versneld door de recente maatschappelijke en beroepsprofessionele aandacht voor de oorzaken en preventie van de economische crisis en de rol hierin van de IAF. Denk hierbij aan de roep om vernieuwing van de code goed bestuur en de beantwoording hiervan door middel van het consultatiedocument met voorstellen voor herziening van februari 2016. Tevens is de bredere rol van de IAF opgenomen in de meest recente definitie van internal auditing van het IIA en in de Codes (recente voorstel herziening Nederlandse Corporate Governance Code, Code Banken en Verzekeraars en regelgeving vanuit de toezichthouders zoals DNB en AFM) waardoor IAF’s inzicht dienen te verschaffen in en te rapporteren over governance, risicomanagement en de interne beheersing van de organisatie richting de raad van bestuur (RvB)/ het audit committee (AC).

## Waarmaken rol

Hoe zorgen IAF’s ervoor dat zij deze rol waarmaken in de managementrapportages aan RvB/AC? Het antwoord op deze vraag dient gevonden te worden in de internal auditcyclus. Deze behoort te waarborgen dat IAF’s waarde toevoegen op dergelijk strategisch organisatieniveau. De huidige gangbare internal auditcyclus omvat een repeterend proces dat grofweg loopt van strategische doelen en risicoanalyse op organisatieniveau, naar een risk-based auditmeerjarenplan en auditjaarplan, naar uitvoering van de operationele audits en follow-up van de individuele auditbevindingen. (zie *figuur 1*).





**Figuur 1.** De gangbare internal auditcyclus

**Figuur 2.** Onderdelen van definitie strategische analyse van auditbevindingen

Deze cyclus leidt van het strategische organisatieniveau naar het operationele niveau. Echter, de cyclus lijkt niet vervolmaakt, aangezien de feedback loop van het operationele niveau van de auditbevindingen terug naar het strategische organisatieniveau ontbreekt (zie pijl 3). Hierdoor mist de stap van het tillen van de operationele auditbevindingen naar een hoger strategisch abstractieniveau. Er is geen voorgeschreven stap in de huidige gangbare internal auditcyclus die de operationele auditbevindingen vertaalt naar het hogere organisatieniveau om aan te sluiten bij het strategische niveau waaraan en waarover de IAF dient te rapporteren.

### Toevoegen stap en nieuwe definitie

In lijn met de toegenomen verantwoordelijkheid van de IAF op strategisch organisatieniveau en om managementrapportages te kunnen leveren aan de RvB/AC die aansluiten bij dit strategische niveau, zou een stap aan de internal auditcyclus dienen te worden toegevoegd. In deze stap dienen alle afgestemde en goedgekeurde operationele auditbevindingen periodiek geanalyseerd te worden met het doel organisatiebrede structurele problemen en de oorzaken die het behalen van de organisatiedoelen verhinderen, te identificeren. Het gaat dus om het identificeren van een rode draad of patronen in de verschillende operationele auditbevindingen. Deze extra stap heeft als werktitel 'strategische analyse van auditbevindingen' (zie *figuur 2*).

Om deze nieuwe stap in de auditcyclus verder te verkennen is allereerst een eenduidige definitie nodig, daarom is de volgende werkdefinitie opgesteld van 'strategische analyse van auditbevindingen': 'Het periodiek uitvoeren van een multidimensionale traceerbare analyse door de IAF op de verzameling afgestemde internal auditbevindingen, met als doel het identificeren en aan de RvB/AC rapporteren van overkoepelende structurele problemen (patronen in de auditbevindingen) die het behalen van de strategische organisatiedoelen direct en/of indirect beïnvloeden.'

### Praktische voorbeelden

Om een concreter beeld te schetsen van de mogelijke uitkomsten van strategische analyse van auditbevindingen volgen enkele voorbeelden, verzameld vanuit de interviews met hoofden van IAF's:

- *Cultuur en gedrag* – Een dieperliggende oorzaak van veel auditbevindingen op operationeel niveau (zoals het niet naleven van beleid en procedures) is te vinden in de cultuur en het gedrag van de organisatie of afdeling. De oorzaak kan hierdoor worden gezocht in een gebrek aan (aandacht voor) soft controls en risk culture.

- *IT* – Veel organisaties in de financiële sector worden geconfronteerd met auditbevindingen die voor een groot deel te herleiden zijn tot het dieperliggende structurele probleem van 'legacysystemen'. Door de langlopende contracten en verplichtingen met klanten van bijvoorbeeld banken en verzekeraars en de grote verscheidenheid in verkochte producten gedurende de afgelopen tientallen jaren is de administratie zeer complex. Als een gevolg hiervan is het IT-landschap zeer divers en hierdoor een mogelijke dieperliggende oorzaak van vele auditbevindingen op operationeel niveau.

- *Governance, Risk & Compliance (GRC)* – Een onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden over de verschillende assurancefuncties (three lines of defense) binnen een organisatie en een gebrek aan coördinatie tussen deze functies kan een mogelijke dieperliggende oorzaak zijn van patronen in auditbevindingen.

- *Internal governance* – Een gebrek aan (juiste, volledige en/of tijdige) doorvertaling van de strategie van de organisatie naar het normenkader van het management en uiteindelijk naar de operatie van de organisatie kan een mogelijke dieperliggende oorzaak zijn van veel symptomatische auditbevindingen op operationeel niveau.

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

De rol van Internal Audit verandert snel. De verwachtingen vanuit de organisatie, externe regelgevers en aandeelhouders worden alsmaar groter. Kunt u eraan voldoen? Vandaag én morgen? Dankzij onze geïntegreerde aanpak kunnen we u helpen maximale waarde te creëren. Rekening houdend met de risicocultuur van uw organisatie ondersteunen we u op gebieden als GRC technologie, cyber security en data analytics. Zo leveren we een bijdrage aan de cruciale rol van Internal Audit binnen uw organisatie en een beter werkende wereld. Meer informatie? Birgit Stein: +31 6 290 840 01, birgit.stein@nl.ey.com of Dominic Lubbers: +31 6 290 838 74, dominic.lubbers@nl.ey.com

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



Building a better working world

## Audit Manager

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

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

#### Functie omschrijving

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

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

#### Vereisten

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

#### Meer informatie?

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

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

**Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg**  
**Telefoon: 070 - 319 70 90 • [www.corbulo.net](http://www.corbulo.net)**

• *Structurele onderbezetting, onvoldoende expertise en/of onrealistische doelstellingen* – Veel organisaties in bijvoorbeeld de zorgsector worden geconfronteerd met auditbevindingen die voor een groot deel te herleiden zijn tot deze dieperliggende structurele problemen, leidend tot symptomatische auditbevindingen zoals het niet nakomen van procedures of het structureel niet behalen van doelen.

### **Toegevoegde waarde**

Strategische analyse van auditbevindingen ondersteunt de RvC/AC in haar toezichthoudende taken door deze van meer relevante, transparante en kernachtiger informatie te voorzien. Voor de RvB biedt strategische analyse van auditbevindingen een beeld van de organisatiebrede problemen en dieperliggende oorzaken die in de praktijk een gevaar vormen voor het behalen van de uitgezette strategische doelen. Tevens kan de RvB op basis van de uitkomsten van strategische analyse van auditbevindingen indien nodig (tussentijds) bijsturen in de strategie, middelenallocatie, interne beheersing, gedrag, cultuur, et cetera om zo de kansen op het behalen van de strategische doelen te vergroten. Voor de toezichthouder(s) zou een dergelijke analyse vertrouwen geven over de governance, het risicomangement en de interne beheersing en het continue lerende vermogen van de organisatie.

Indien eventuele bevindingen van de toezichthouder(s) tevens worden meegenomen in de strategische analyse van auditbevindingen draagt het bij aan de verbetering van de samenwerking en een toename van het vertrouwen tussen toezichthouder en organisatie. Voor internal auditors stimu-

Hierdoor ontstaat in de praktijk een meer gefragmenteerd en ad-hocrapportage op basis van incidenten aan de RvB/AC, terwijl uit de interviews blijkt dat er wel degelijk behoefte is aan een gestructureerde, geïntegreerde en eenduidige rapportage op dergelijk strategisch niveau. Dit draagt bij aan transparantie en aan het stroomlijnen van de besluitvorming gericht op duurzame verbeteringen.

Vanuit elk van de negen interviews met hoofden van IAF's kwam de wens naar voren voor een nadere invulling van wat benodigd is om strategische analyse uit te voeren. Er zijn negen randvoorwaarden geïdentificeerd om de analyse optimaal te kunnen uitvoeren, waaronder met name centrale registratie en classificatie van de bevindingen, een uniforme auditmethodologie en auditplanning met als uitgangspunt de strategie van de organisatie. Verder luidt de aanbeveling om dergelijke analyse (half)jaarlijks (afgestemd op de periodiciteit van rapportage aan de AC door de IAF) uit te voeren met het gehele IA-team, gefaciliteerd door een derde partij voor de frisse 'outside-in view'.

### **De puzzelstukjes samenvoegen**

Net zoals het onmogelijk was voor ieder van de blinden om iets groots als een olifant in een keer waar te nemen en zich

## Internal auditors hebben de unieke mogelijkheid om de puzzelstukjes samen te voegen

leert en faciliteert het periodiek uitvoeren van strategische analyse van auditbevindingen de kennisdeling onderling over zowel de uitgevoerde audits als over de organisatiebrede issues. Tevens kan het de bruggenbouwerfunctie van de IAF bevorderen door best practices uit het ene onderdeel van de organisatie te introduceren bij onderdelen waar zich problemen voordoen op een bepaald gebied. Ten slotte is de IAF door strategische analyse van auditbevindingen beter in staat om, eventueel in samenwerking met andere functies, een eenduidig en overtuigend agendapunt te creëren bij de RvB/AC waardoor de IAF meer impact heeft.

### **Resultaten van het veldonderzoek**

Mijn scriptie betrof een verkennend onderzoek van dit nieuwe begrip en exploreerde de werkdefinitie, voordelen, beperkingen en randvoorwaarden hiervan. Door negen interviews bij hoofden van IAF's af te nemen, is een beeld verkregen van de mate waarin IAF's een dergelijke analyse van auditbevindingen toepassen en wat de toegevoegde waarde hiervan is. Uit het veldonderzoek blijkt dat er wel degelijk behoefte is vanuit de klanten van een IAF (RvB en AC) aan een overkoepelend beeld van patronen in de auditbevindingen en dieperliggende oorzaken, gekoppeld aan de strategische doelen. Er is echter gebleken dat de IAF's hier momenteel slechts deels en op een informele en impliciete manier invulling aan geven.

een beeld te vormen van 'de olifant als geheel', zo is het voor internal auditors ook vrijwel ondoenlijk om de dynamiek en problemen binnen een organisatie in een keer te overzien en inzicht te verkrijgen in het geheel. Alle verschillende auditbevindingen die men aantreft in de vele verschillende internal auditrapporten zijn in feite allemaal stukjes van dat geheel. Net als de blinden, hebben internal auditors de unieke mogelijkheid om de puzzelstukjes samen te voegen.

Het is belangrijk om te erkennen dat men als organisatie nooit bij de juiste antwoorden kan komen zonder de juiste vragen te stellen. De grote uitdaging van de IAF ligt in het ontdekken wat de juiste vragen, en daarmee de organisatieproblemen, zijn om op deze manier meer toegevoegde waarde te leveren op strategisch niveau, mede in lijn met de nieuw voorgestelde vereisten in de NL Corporate Governance Code. Strategische analyse van auditbevindingen is een middel dat hierin een belangrijke rol kan spelen. <<

---

Sjon van der Kley is manager bij KPMG Advisory binnen het Internal Audit, Risk & Compliance Services team. Zijn focusgebied is Internal Audit en governance, risk & compliance (GRC). Hij behaalde zijn RO-titel aan de UvA-ABS.

---



## Certificaatuitreiking CIA en SVRO

Op 6 juli 2016 vond een diploma-uitreiking plaats ter ere van achttien nieuwe RO's en CIA's. Namens het SVRO-bestuur sprak Marc Verberne de nieuw geregistreerde RO's toe en wenste hen veel succes bij het hoog houden van de kwaliteit van de beroepsgroep. John Bendermacher, voorzitter van IIA Nederland, voorspelde de aanwezigen dat ze de chieft audit executives van de toekomst zijn en moedigde ze aan om als ambassadeurs actief te blijven binnen het IIA.



## Words never lie but people do

Na haar enthousiaste presentatie tijdens het IIA Congres keert Nejolla Korris terug naar Nederland. Haar Engelstalige workshop 'Words never lie but people do' vindt plaats op **10 oktober 2016** en laat zien hoe taalkundige leugendetectie wordt gebruikt in audits en het algehele bedrijfsleven. U leert tijdens de workshop hoe u effectiever kunt worden in uw communicatie en op welke manier u informatie het best kunt verzamelen en interpreteren. Tevens leert u taalkundige leugendetectietechnieken toe te passen die worden gebruikt door de FBI.



## Uitgegeven Certificaten Kwaliteitstoetsing

De interne auditafdelingen van de volgende organisaties ontvingen het afgelopen kwartaal een Certificaat Kwaliteitstoetsing: AerCap, Arcadis, Centric FSS, DELA en Menzis.

## IIA feliciteert de geslaagden

**Nieuwe RO's:** Marlon Arnhem, Joke Jansen-Dulk, Maarten Kok, Joost Labeur, Jurgen Pertijs, Stephanie Veldhuis, Arthur Vons, Robert van der Waerden en Richard Winkels.

**Nieuwe CIA's:** Herman Matthijs Blok, Mehul Chandra, Yvonne Hofman, Gerardus Kooijmans, Manuel Mazarredo en Francesco Pecorella.

**Rectificatie:** in het vorige magazine stond de nieuwe CIA Jochem van Dijk, werkzaam bij de Rabobank, per abuis vermeld als Jochen van Dijk.



## Auditing culture: challenges and techniques

De energieke motivational speaker James Roth, een van de meest gewaardeerde sprekers binnen de internal auditberoepsgroep, bezoekt Nederland om een training te geven in het auditen van cultuur. Tijdens zijn Engelstalige training op **22 en 23 november 2016** leert u de nieuwste denkwijzen en guidance over het auditen van cultuur. U kunt uw eigen werkwijze inzake het auditen van cultuur delen en hierop feedback krijgen. Tevens doet u hands-on oefeningen om het auditen van cultuur in de vingers te krijgen en leert u over bewezen evaluatie-instrumenten van zeer goede auditdiensten.

## RO masterclass: Auditen van cultuur en gedrag

In de voorgestelde wijzigingen van de Corporate Governance Code wordt meerdere malen verwezen naar het belang van het auditen van cultuur en gedrag. Met een aantal topsprekers leggen we tijdens de RO masterclass op **24 en 25 november 2016** binnen een theoretisch en academisch kader de belangrijkste begrippen uit. Vervolgens gaan we hier tijdens verschillende workshops actief mee aan de slag.

Kom ook naar het Van der Valk hotel in Sassenheim en ontmoet Floris Evers, Muel Kaptein, James Roth en Fons Trompenaars.

## Save the date: COSO Training Integrated Reporting

Deze nieuw ontwikkelde COSO-training wordt op **2, 3 en 4 november 2016** gegeven door Marinus de Pooter.



## Diploma-uitreiking

Dit voorjaar was er weer een gezamenlijke diploma-uitreiking van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory. De volgende studenten hebben in de periode december tot en met maart hun IAA en/of ITAA slotexamen afgelegd.

• Patrick Beekhuizen | De IAD als ondersteuner van veranderingen • Ria Verkerk en Chi-Man Cheung | Referentiekader voor interne samenwerking • Joke Jansen-Dulk | Verbeteren van de governance bij verzelfstandiging door toepassing van het three lines of defense model • Ronald de Goede | Rijksambtenaren op Social Media: Zijn alle risico's afgedekt? Nee, per definitie niet! • Arco Kortleve en Jesper Masseurs | De auditpraktijk nagebootst. De invloed van biases op de oordeelsvorming van de auditor • Theo van der Elst en Reinie Voragen | De bankierseed. Wat is het duurzame effect van de bankierseed? • Johan Kom | Externe beheersing en de rol van de interne auditor • Maxime Dubois en Bas Ilmer | Terugkijken is vooruitzien • Carola Helmes | De invloed van flexibiliteit in leiderschapstijlen op productie • Jurgen Pertjens | Integriteit in het lokaal bestuur • Sanjay Rangoe | Vertrouwen en beheersing. Een toetsingskader voor audit. • Arthur Vons | Auditcommissies bij gemeenten • Joost Labeur | De Matrix voor Organisatieverandering Audits • Maarten Kok en Richard Winkels | Serving six masters: stakeholders en werkzaamheden van de tweede lijn • Nico Sietsema | Legal Compliance binnen de Rijksoverheid.



## Trendonderzoek: het 'onbekende onbekende'

Het afgelopen jaar heeft het opleidings-team (Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory) een trendonderzoek uitgevoerd met als titel: *Voorbereiden op het 'onbekende onbekende'*, een toekomstverkenning naar thema's en trends die van invloed zijn op de auditprofessie.

Het trendonderzoek is via [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) te downloaden. Eind juni 2016 reflecteerden tijdens het jaarlijkse symposium van de auditingopleidingen diverse sprekers op de verschillende trends.



 UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

## EIAP

Het nieuwe collegejaar 2016-2017 van de Executive Internal Auditing Programme (EIAP) – de opleiding tot Register Operational auditor (RO) – dient zich alweer aan. Het beroep van internal auditor is in beweging en op dit moment zeer actueel door de prominente plek die het vakgebied heeft gekregen in de herzieningsvoorstellen van de Code Corporate Governance. De beroepsvereniging IIA en de opleiding verwachten dat het aantal internal auditfuncties (IAF's) de komende jaren verder toeneemt.

Organisaties en IAF's investeren weer flink in de opleiding van mensen en de auditors zijn bereid om tijd te steken in hun carrière als internal auditor. Daarbij past een opleiding die aandacht besteedt aan de juiste multidisciplinaire kennis, vaardigheden en competenties. En de RO-titel als bekroning.

### Proef der bekwaamheid

Momenteel zijn er tientallen internal auditvacatures en de wervingsbureaus zijn zeer actief. Hierbij is een R-titel bijna altijd een vereiste, en specifiek een RO. De RO is de beroepstitel van de internal auditor en hiermee kan men de 'proef der bekwaamheid' aantonen. En dit merkt de RO-opleiding aan de UvA. De afgelopen periode hebben veel geïnteresseerden zich aangemeld; van beginnend tot ervaren internal auditors, van 'business' tot 'career' auditors. Maar ook ervaren CIA's, RE's,

RA's en RC's willen zich verder specialiseren in het internal audit vakgebied.

### Kwaliteitsimpuls

De opleiding aan de UvA staat niet stil! Vanuit de opleiding is er de afgelopen jaren geïnvesteerd om het curriculum, het docentencorps en de ondersteuning in het onderwijsproces verder te verbeteren. Voorts is het curriculum aangevuld met actuele onderwerpen zoals (big) data & analytics, cultuur en soft controls. Als internal auditor moet je meegaan met de tijd en de praktijk voeden met de actuele ontwikkelingen. Het docentencorps en het opleidingsmanagement hebben de afgelopen jaren met de veranderingen een krachtige kwaliteitsimpuls gegeven aan de opleiding.

Het nieuwe academische jaar belooft dan ook in alle opzichten een mooi jaar te worden met nieuwe uitdagingen!

### Interesse

Wilt u ook een boost geven aan uw carrière of permanente educatie volgen? Bezoek onze website [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en benut de opleidingsuitdagingen. Per september of februari kan de RO-opleiding worden gestart. Direct contact: [eiap@uva.nl](mailto:eiap@uva.nl) of 020-525 4020.

# Hoe **ver** reikt uw keten?

Al weer een tijdje terug reed ik langs de McDrive en bestelde een menuutje. Op de onderkant van de papieren zak waar 't goedje in zat stond het kenteken van mijn auto genoteerd. Naar het later bleek gebeurt dit regelmatig. Naar verluidt een vruchtbare poging om de vervuilers, die hun afval achteloos uit de auto gooien, op te sporen en te laten betalen voor het schoonmaken van de omgeving.

Jaren geleden werd door het Massachusetts Institute of Technology een experiment uitgevoerd in de Amerikaanse stad Seattle. Inwoners werd gevraagd hun huisafval naar een centraal punt in de stad te brengen, waar het werd voorzien van een elektronische 'tracker'. De tracker maakt het mogelijk om, zodra het afval is weggegooid, deze te volgen. Zo werd zichtbaar hoe een weggegooide slipper uiteindelijk in een ander continent terecht kwam en een koekjesverpakking net voor de verbrandingsoven van het beeldscherm verdween. Deze mobiele technologieën maken het mogelijk alles te volgen, zolang je je maar bewust bent van wat je wilt volgen en daar een volgbaar kenmerk aan hangt. De MIT-onderzoekers gaven aan dat het experiment was gedaan om te zien hoe elektronische en mobiele technologieën ons leven kunnen veranderen. Het ontsluiten van onze afvalketen was slechts een hulpmiddel.

Bovenstaande voorbeelden zijn razend interessant. Alles wat we doen, maken en weggooien komt ergens vandaan en heeft een vervolg. Het gaat erom dat te willen zien en je er bewust van te zijn. Als kind al was ik geobsedeerd door hoe het kon dat wat iemand zei vaak een geheel eigen loop kreeg. Velen kennen het spelletje wel waarbij deelnemers in een lange rij zitten en de eerste een zin fluistert in het oor van de buurman. Deze fluistert op zijn beurt het zinnetje in het oor van de volgende. De laatste van de rij zegt de gehoorde zin hardop. Vervolgens ontdekken de deelnemers dat weinig is overgebleven van wat de eerste in de rij had gefluisterd. Wie heeft niet goed geluisterd of (bewust of onbedoeld) wat weggelaten of toegevoegd? Als auditor ben ik gaan beseffen dat data en informatie over verschillende schijven gaan en daardoor bewust of onbewust gevormd of vervormd kunnen worden.

Terug naar het voorbeeld uit Seattle. Wat zou er gebeuren als we onze gedachten en ideeën, zoals we die uiten in gesprekken, zouden 'taggen' en volgen? Waar komen deze gedachten terecht? Wie doet er iets moois mee en wie gaat ermee aan de haal of verdraait de boodschap onherkenbaar? Voorlopig is het taggen van gedachten nog niet mogelijk, maar het volgen lukt soms redelijk. Het laat me nadenken over welke invloed we kunnen hebben als mens en ook als auditor. Welke gedachten en ideeën horen we later terug die we eerder tijdens de voorbereiding of het veldwerk met auditees gedeeld hebben? Hoe vaak zijn onze suggesties verdraaid of anders geïnterpreteerd? Hoe zorgvuldig gaan wij om met deze gedachten en zijn we in staat deze richting de toekomst te sturen?

In zulke gevallen denk ik terug aan het voorbeeld van de McDrive, dat leerzame spelletje en de onderzoekers in Seattle. Ik weet namelijk niet of die slipper in het andere continent nog steeds een slipper is of wellicht onderdeel is geworden van een deurmat. Ik weet niet waar mijn gedachten en ideeën heen gaan, hoe ze gevormd worden of mogelijk tot een eind zijn gekomen. Hoe ver reikt mijn keten...

---

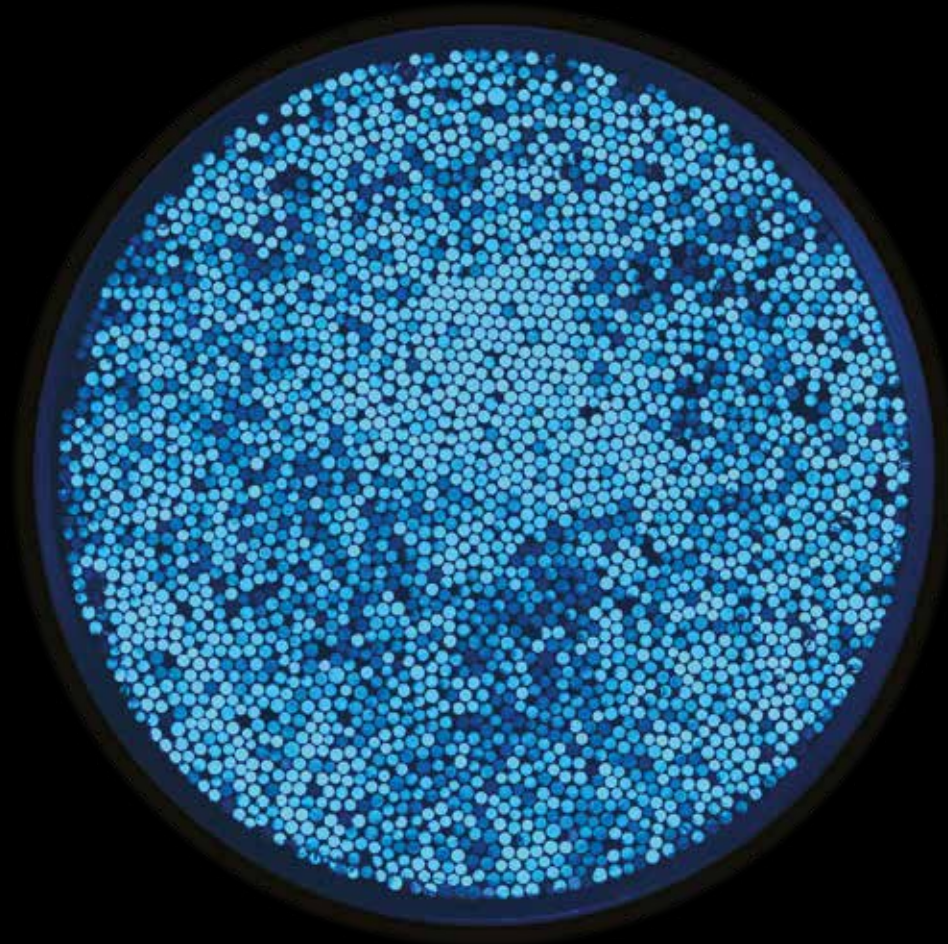
Willem van Loon is als docent en examinerator verbonden aan het Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv en bestuurslid van IIA NL.

---



## Risk & Control Analytics

“With large amounts of data available, it is becoming more important than ever for organizations and internal audit departments to use analytics to address current and emerging risks quickly, drawing conclusions that can help to take action more confidently and with deeper insight”



### Where insights lead.

Deloitte's Process X-ray and our other fact-based analytical solutions capture what really happens in an end-to-end process, providing full transparency and unmatched intelligence from your data. This gives factual and immediate insight in the as-is end to end process execution, exception handling, compliance to key controls and risks that actually have materialized.

For more information, please contact us:

**Rob de Leeuw**  
Rdeleeuw@deloitte.nl

**Olaf Helmond**  
Ohelmond@deloitte.nl



# Third party compliance

Heeft uw organisatie voldoende inzicht in de risico's en besparingsmogelijkheden bij het gebruik van third parties?

Veel organisaties hebben een uitgebreid netwerk van third parties voor de verstrekking van goederen en diensten. De complexiteit van dit netwerk neemt toe door het aangaan van ingewikkelde inkoopcontracten. Deze contracten bevatten in toenemende mate elementen die leiden tot risico's en verminderde transparantie.

Non-compliance kan verschillende oorzaken hebben en leidt vaak tot het doorberekenen van te hoge kosten door third parties. KPMG Contract Compliance Services ondersteunt u in het inzichtelijk maken van de risico's op te hoge facturering uit inkoopcontracten en helpt bij het realiseren van inkoopvoordelen.

## Contact

Patrick van Hardevelt  
T: +31 (0)20 656 8868  
E: vanhardevelt.patrick@kpmg.nl

Gijs Hendrix  
T: +31 (0)20 656 8739  
E: hendrix.gijs@kpmg.nl

