

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR
NUMMER 3 2018 JAARGANG 17

THEMA

Transport en logistiek

Picnic:

online supermarkt of IT-bedrijf?

Dienst Vervoer & Ondersteuning:
een veelzijdige wereld
vol uitdagingen!

Transport van waarde:
een no risk policy

IIA Quality Assessment Review

**veel ervaring
veel toegevoegde waarde**



www.fsvriskadvisory.nl

COLOFON

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

Bijdragen kunnen worden gemaald naar
auditmagazine@iia.nl

Redactie

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



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

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



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

Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

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

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Senefelder Doetinchem

Advertenties en abonnementen

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

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

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerdigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting 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.

© 2018 De Nederlandse Associatie (DNA)
Postbus 1100 3980 DC Bunnik
ISSN: 1570-856X

Rubriek Van de redactie

You gotta move...

Als auditor ben je continu in beweging. Je vliegt van de ene audit naar de andere. Je observeert, interviewt, analyseert, vergadert! Wat nu als al dat kunst- en vliegwerk ook nog eens plaatsvindt binnen een sector waarin beweging centraal staat? U gaat het lezen, want nummer 3 van *Audit Magazine* heeft als thema 'Transport en Logistiek'.

In dit nummer vindt u onder meer een interview met Jan Boeve van de ondernemersorganisatie Transport en Logistiek Nederland (TLN). Boeve gaat in op de belangrijkste risico's binnen de sector en de mogelijke bijdragen van internal audit. Uiteraard komen ook diverse andere relevante aan transport en logistiek gerelateerde organisaties aan het woord. U vindt bijdragen over onder meer de ANWB, G4S, NS, Picnic en The Greenery.

Buiten het thema om onder meer een verslag van het jaarlijks IIA Congres en van het symposium Mensenwerk. Dit laatste ter ere van het 25-jarig bestaan van de opleiding Internal Auditing & Advisory van ESAA.

De redactie is zelf ook in beweging. Laszlo Nagy treedt na ruim zes jaar af als voorzitter van *Audit Magazine*. De redactie bedankt Laszlo voor alles wat hij in deze periode (en de periode daarvoor als redactielid) heeft betekend voor ons blad! Björn Walrave is door de redactie benoemd als nieuwe voorzitter. Wij wensen hem veel succes in deze nieuwe rol!

Rest ons u uit te nodigen zelf in beweging te komen en snel verder te lezen! Wij wensen u daarbij veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



THEMA: Transport en logistiek



Picnic: online supermarkt of IT-bedrijf?

Picnic heeft (nog) geen internal auditfunctie. Supply chain director Wybe-Jan Bleeker legt uit waarom dat heel logisch is. **Pag. 6**

Dienst Vervoer & Ondersteuning: een veelzijdige wereld vol uitdagingen!

Vreemdelingen, civielrechtelijke jeugdigen, gedetineerden, tbs'ers: de DV&O zorgt voor het vervoer van al deze mensen. Een inkijkje in de wereld van deze landelijke vervoersdienst. **Pag. 10**

'Creatie en innovatie': IA in de wereld van (over)morgen

Een terugblik op het jaarlijkse IIA Congres. Conclusie: er wordt binnen audit al veel vernieuwends gedaan, tegelijkertijd is er nog een lange weg te gaan. **Pag. 40**



Verschillende perspectieven op overheidssturing

Hoe de overheid met burgers omgaat is door de jaren heen veranderd. Initiatieven vanuit die burger kunnen ook leiden tot nieuw beleid. Dat vraagt om een andere aanpak en heeft invloed op de rol van de internal auditor. **Pag. 34**

25 jaar Internal Auditing & Advisory Erasmus Universiteit

Dit jaar bestaat de postmasteropleiding Internal Auditing & Advisory 25 jaar. Reden voor een feestje in de vorm van een symposium met het thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie'. **Pag. 44**





Transport van waarde: een no risk policy

Met 300 wagens en 1,4 miljoen stops per jaar vervoert G4S Cash Solutions geld van A naar B. Hoe beheers je de risico's die hieraan verbonden zijn? Ab van Eck en Gert Vos vertellen. **Pag. 14**

Nieuwe treinen voor NS

NS investeert de komende jaren in 255 nieuwe treinen om ons, reizigers, beter van dienst te kunnen zijn. De uitdaging is de ingebruikname zo soepel mogelijk te laten verlopen. Welke rol speelt NS Audit hierbij? **Pag. 18**

“We willen meer aandacht voor IT”

Dat zegt Ewout van Geuns, hoofd internal audit bij The Greenery, een grote speler binnen de groente- en fruitmarkt. **Pag. 22**

Data en assets zijn de toekomst

Transport en Logistiek Nederland (TLN) is de brancheorganisatie voor transportbedrijven en logistiek dienstverleners. Directeur Jan Boeve over wat er moet gebeuren om onze topositie als mainport van en naar Europa te kunnen behouden. **Pag. 26**



Audit & Risk is klaar voor de next step: trusted advisor

Op het juiste moment het juiste risicogesprek voeren binnen de ANWB. Dat is de missie vanuit Audit & Risk, aldus manager Ewoud Benschop. **Pag. 30**



Internal auditor: een gevaarlijk beroep! Of toch niet?

Tussen oordelen en doen kunnen gevaren staan die het lastig maken om de waarheid te vertellen. Hoe maakt de internal auditor de rol van 'truth teller' waar? **Pag. 48**

Zekerheid: een onbereikbare ambitie

Als auditor houden we de organisatie een spiegel voor. Wij claimen met onze methoden zekerheid te kunnen verschaffen. Maar kan dat wel? **Pag. 56**

Rubrieken

- 17** Van het bestuur
- 25** De stelling
- 33** Column Mark van Twist
- 38** PAS op de plaats: Ali Ahrouch
- 47** Column Michael Tophoff
- 53** Boekbespreking
- 54** De overstap: Raymond Niamat
- 60** Verenigingsnieuws
- 61** Nieuws van de universiteiten
- 62** Column Walter Swinkels

Thema Transport en logistiek
Tekst Drs. Huub van Hout RA CIA
Drs. Margot Hovestad RO
Beeld NFP Photography



A photograph of a long, well-lit aisle in a warehouse or distribution center. On the right side, there are tall, multi-tiered metal shelving units filled with various products, including boxes and cans. A red sign with the word "PICNIC" in white capital letters hangs from the ceiling. In the background, several people are visible, some wearing red shirts. The floor is marked with yellow and white lines.

PIC
NIC

Picnic: *online supermarkt of IT-bedrijf?*

Online supermarkt Picnic is een jong bedrijf met veel kenmerken van een startup. *Audit Magazine* interviewde supply chain director Wybe-Jan Bleeker over het managen en beheersen van de sterke groei en over hoe logisch het is dat een Picnic (nog) geen internal auditfunctie heeft.

Wat doet Picnic?

“Laat ik beginnen met de ontwikkeling van supermarkten. Vanaf begin 1900 had je de kruidenier en de melkboer die beiden hun klanten goed kenden. Vanaf 1960 ontstond de zelfbedieningssupermarkt als vervanging van de kruidenier. Deze ontwikkelde zich verder naar concepten waarbij klanten uiteindelijk zelf boodschappen scannen en via contactloos betalen zonder tussenkomst van een kassier weer naar buiten lopen. De melkboer werd vervangen door de SRV-man die vervolgens, door met name zijn prijs en beperkte assortiment, weer uit het straatbeeld is verdwenen.

Met Picnic introduceren we opnieuw het concept van de melkboer – we komen dagelijks op een vast tijdstip bezorgen – maar leveren een breed supermarktassortiment. Het concept van Picnic onderscheidt zich in de markt door de dagelijkse boodschappen tegen de laagste prijs gratis thuis te bezorgen door middel van een gebruiksvriendelijke app. Picnic is in mei 2015 gestart met één fulfilment center (FC) of distributiecentrum in Nijkerk. Vervolgens zijn FC's geopend in Utrecht, Diemen en Eindhoven. Recentelijk zijn we actief in Duitsland om te zien of het concept te exporteren is naar andere landen. Inmiddels levert Picnic in circa vijftig steden en had het na twee jaar al 100 miljoen euro omzet. Er werken op dit moment ruim tweeduizend mensen.”

Hoe werkt het proces in hoofdlijnen?

“Concurrenten werken met leveranciers die leveren aan distributiecentra die op hun beurt weer de supermarkt bevoorraden waar klanten hun boodschappen doen. Wij snijden de supermarkt eruit en bezorgen rechtstreeks aan huis. Een klant kan tot 10 uur 's avonds bestellen voor next day delivery en dat zeven dagen per week. Zodra de bestelling is geplaatst, kan de klant een tijdslot selecteren waarop we de volgende dag leveren. Klanten in hetzelfde postcodegebied hebben hetzelfde bezorgvenster. Direct na 10 uur 's avonds sturen we de bestellingen van versproducten als groente en brood naar de leveranciers. Vervolgens wordt berekend hoeveel kratten nodig zijn voor de ongekoelede, gekoelede en diepvriesproducten. Hierna wordt de optimale leverroute berekend en wordt het tijdslot voor de klanten teruggebracht naar 20 minuten, wat ook aan de klant wordt gecommuniceerd.

De volgende ochtend vanaf 6 uur vindt de ontvangst van de versproducten plaats en worden de orders 'gepikt' en de kratten in de vrachtwagens gezet. Dit is een handmatig proces, door software ondersteund.

De vrachtwagens rijden vanaf 11 uur 's ochtends naar verschillende 'hubs' waar de kratten worden overgezet in de kenmerkende zelf ontworpen electric Picnic vehicles (EPV), die vervolgens de boodschappen bij de klant afleveren. Op het moment dat de EPV gaat rijden kan de klant in een Uberachtige app op de minuut af precies zien waar we zijn en hoe laat we voor de deur staan.”

Over...

Wybe-Jan Bleeker is sinds september 2015 supply chain director bij Picnic. Daarvoor was hij onder andere algemeen directeur bij Van Uden Logistics.

Hoe monitoren jullie het hele proces?

“Via online dashboards. Er worden veel statistieken bijgehouden die een zeer gedetailleerd inzicht geven in orderpicking, transport en aflevering. We hebben dashboards over het aantal mensen dat aan het werk is, de productiviteit en de voortgang en dat delen we ook met iedereen. Al deze gegevens heb ik ook realtime op mijn telefoon wat past bij een hightechbedrijf dat zeven dagen per week actief is. De verschillende dashboards bouwen wij zelf. Feitelijk zijn we een hightechbedrijf dat toevallig boodschappen levert.

We hebben diverse communities waarin allerlei onderwerpen online worden besproken. Een voorbeeld is klanttevredenheid. We zijn open tegen alle medewerkers over informatie die klanten aan ons geven. Alle ratings en opmerkingen die klanten maken worden geanalyseerd en doorgegeven aan de afdelingen waar verbeteringen nodig zijn. Daarnaast hebben wij een team dat dit opvolgt door naar klanten te bellen, te mailen of te appen.

Op basis van diverse input worden allerlei data-analyses gemaakt die we combineren met wat we op de vloer zien, dan zie je snel genoeg waar het beter kan. Op een agilemanier realiseren we de verbeteringen. Customer excellence, lean en six sigma zijn concepten die we niet strikt volgen maar de basisprincipes natuurlijk wel.

We hebben ook een team van econometristen die de voorraad- en forecastingmodellen bouwen. Hiermee kan onze klantvraag per dag en per week worden voorspeld en bijgesteld. De groei van Picnic is een continu spel waarin de groei van klantorders en de capaciteiten binnen logistiek en distributie met elkaar in lijn worden gebracht.”

Zo te horen is IT belangrijk voor Picnic

“Klopt. Zoals gezegd zijn we zijn feitelijk een IT-bedrijf en doen we toevallig in boodschappen bezorgen. Een IT-bedrijf in de zin dat we alles zelf ontwikkelen. De klant bestelt via een app en zit daarmee aan het stuur. Achter de app zit een grote technische en supply-chainstructuur die de app waarde geeft. Die infrastructuur is natuurlijk ontzettend belangrijk om de dienstverlening te kunnen laten slagen. We doen veel aan prototyping, maken korte iteraties. Waarom wachten tot morgen als je vandaag al iets kunt testen. Als het prototype van bijvoorbeeld een app functioneel goed werkt en stabiel is, dan wordt het prototype in de basissoftware ingebouwd en kan er op worden doorgebouwd. Doordat we veel uitproberen, mislukken er ook dingen en daar leren we weer van.”

Na de zomer wordt een vijfde fulfilment center geopend. Hoe houden jullie de groei in de hand?

“Het is belangrijk dat we op een zorgvuldige manier groeien. In een fulfilment center (FC) zijn drie operation managers werkzaam. Een daarvan is verantwoordelijk voor het FC en de medewerkers, de andere twee houden zich bezig met verbeterprojecten. Die projecten hebben betrekking op verschillende organisatieonderdelen en dus niet alleen op het specifieke FC waar ze werken. De operation managers zijn vaak universitair geschoold en komen direct uit de collegebanken. Niet alleen logistiek opgeleiden maar bijvoorbeeld ook werktuigbouwkundigen. Slimme, jonge mensen die nog weinig tot geen ervaring hebben, maar wel een open blik.



Die binden we aan ons door ze een rol te geven waarbij ze veel verantwoordelijkheid krijgen en snel kunnen groeien. Dat betekent dat er ook veel moet worden gecoacht en bijgestuurd. We hebben een platte organisatie met korte lijnen en een ‘think, dare, do’-cultuur. Zelf loop ik een aantal malen per dag de vloer op, maar ik probeer mijzelf zo min mogelijk te bemoeien met wat daar gebeurt. Tenzij het echt nodig is.”

Ratings van klanten zijn belangrijk. Hoe gaat Picnic om met reputatierisico?

“Bij ons staat de kwaliteit van de bezorging op nummer 1. De boodschappen moeten op tijd en juist worden bezorgd. Dat betekent dat we hier iedere dag op sturen. Als blijkt dat we de boodschappen niet op tijd of niet kunnen leveren, dan wordt de klant gebeld of geappt. We zijn heel proactief bezig met het informeren van de klant. Als bijvoorbeeld de gesneden paprika op is, informeren we de klant en geven we bijvoorbeeld twee ongesneden paprika’s en crediteren de gesneden paprika. Maar gelukkig zijn de meeste ratings heel positief, getuige ook onze net promotor score (NPS) die boven de 80 ligt.”

Hoe zit het met toezicht op de gang van zaken?

“Picnic heeft vier oprichters en een aantal familiebedrijven als investeerders. De oprichters en investeerders hebben regelmatig overleg. Ook bij het overleg met de investeerders worden verschillende medewerkers uitgenodigd om te vertellen waar we als Picnic staan.”

Hebben jullie te maken met de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit?

“In principe niet. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit wordt met name getriggert door mensen die klachten hebben. We produceren geen voedsel en verpakken niets. Voor ons is belangrijk dat de boodschappen op de juiste temperatuur aan de deur worden geleverd. Wij hebben de verplichting gekoelde producten op 4°C bij de klant te leveren. Dit wordt getest door temperatuurloggers in kratten te stoppen en uit te lezen. We hebben een temperatuurregime voor diepvries- en gekoelde producten. In dit regime staat bijvoorbeeld hoeveel ‘dry-ice’ en ‘ice packs’ er in een krat met

diepvries- respectievelijk gekoelde producten moeten. Dit regime wordt indien nodig bijgesteld op basis van de steekproefmetingen bij leveringen aan de klanten.”

Jullie hebben geen internal auditors in dienst?

“Nee, naar mijn mening is dat nog niet relevant voor ons. Internal auditors voegen met name waarde toe in een bedrijf waar de organisatie en processen een zekere graad van volwassenheid hebben bereikt. We zijn eerder vergelijkbaar met een startup, waar rollen en functies zich nog moeten zetten. Als je vraagt om een ‘organisation chart’ dan kan ik die schetsen, maar deze is redelijk informeel. Deze informele cultuur is ook belangrijk om snel te kunnen groeien. Iedere dag zijn we fulltime met operational (risico)management bezig. Het is een continue afweging van hoeveel mensen morgen nodig zijn, hoeveel orders worden verwacht c.q. binnenkomen, en hoe we onze processen kunnen verbeteren. Daarnaast zijn we een heel jong bedrijf dat nog aan het bouwen is. Dat betekent dat je elke week wel weer een nieuwe bottleneck hebt die je moet oplossen, en dus met risicomangement bezig bent. Zo openen we na de zomer weer een nieuw fulfilment center. We hebben nog geen getekend huurcontract, maar al wel capaciteit voor het bouwen van de koelcel en productiecapaciteit bij de stellingbouwer gereserveerd. Dat is voor mij ook een onderdeel van risicomangement. We moeten ervoor zorgen dat alles iedere dag goed loopt en dat terwijl we hard groeien. Tevens hebben we een building & equipmentafdeling die zich bezighoudt met de inrichting van de panden. Zij zorgen ervoor dat daarbij voldaan wordt aan alle relevante wet- en regelgeving waaronder brandveiligheid en een veilige werksituatie.

Het is mogelijk dat we op een later moment wel overwegen om een soort van internal auditfunctie in te richten, maar die zal dan heel sterk procesgericht zijn, met als doel het bedrijf telkens verder te verbeteren. Tot die tijd is het een kwestie van elkaar challengen in alles waar we mee bezig zijn.” <<

Dienst Vervoer & Ondersteuning: een **veelzijdige** wereld *vol uitdagingen!*

U hebt ze waarschijnlijk vaak zien rijden: witte bussen met donkere ramen en blauwe strepen op de zijkant. Misschien moest u er zelfs wel een keer voor aan de kant, toen zo'n bus met zwaailicht en sirenes in uw spiegel opdook. Hebt u er wel eens over nagedacht wie er in zo'n bus vervoerd wordt? Een inkijk in de wereld van de landelijke vervoersdienst van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

Die blauwgestreepte bussen zijn van de Dienst Vervoer & Ondersteuning (DV&O), een landelijke dienst van DJI van het ministerie van Justitie en Veiligheid. In deze bussen vervoert de DV&O personen die onder de verantwoording van DJI vallen, zoals gedetineerden uit penitentiaire inrichtingen, jeugdigen uit justitiële jeugdinrichtingen en tbs-gestelden uit forensisch psychiatrische centra. Dit is dan ook het meest herkenbare product van de DV&O. Daarnaast vervoert de DV&O ook vreemdelingen en civielrechtelijke jeugdigen. Goederen, zoals DNA-materiaal, en zelfs geldtransporten voor het ministerie van Defensie worden ook door DV&O vervoerd.

Maar de DV&O doet nog veel meer. Zo hebben zij speciaal opgeleide professionals in dienst die bijstand verlenen bij calamiteiten in een justitiële inrichting. Ook heeft de DV&O speurhonden die verboden voorwerpen als drugs en telefoons opsporen in inrichtingen. De DV&O levert een groot aantal beveiligers aan zowel DJI als andere overheidsorganisaties. Maar zelfs dit is nog maar een fractie van de taken die de dienst uitvoert. Echter, in dit artikel gaat het alleen over de vervoerstak van de DV&O.

Vervoer is maatwerk

De vervoerstak van de DV&O kent een grote verscheidenheid aan soorten vervoer. Het vervoeren van justitiabelen naar en tussen inrichtingen, of bijvoorbeeld van de inrichting naar de rechtbank, is de meest bekende taak van de DV&O. Iedere doelgroep vraagt om een andere aanpak en stelt andere eisen aan het vervoer. Dit betekent dat een grote mate van flexibiliteit van de dienst en zijn personeel nodig is. De volgende typen vervoer worden onderscheiden.

Regulier beveiligd vervoer – Het regulier beveiligd vervoer is het meest bekende vervoer door de DV&O. Dit is het vervoer in de witte bussen, met geblindeerde ramen en blauwe strepen. Hier passen zeven personen in.



Extra beveiligd vervoer – Voor personen waar sprake is van een verhoogd risico wordt het vervoer extra beveiligd uitgevoerd. Er worden extra veiligheidsmaatregelen getroffen om risico's beheersbaar te houden en om de kans op bijvoorbeeld vluchten zo klein mogelijk te houden.

Bijzonder ondersteuningsteam (BOT) – De absolute elite op het gebied van transport van extreem vlucht- en/of vuurwapengevaarlijke gedetineerden is het BOT. Het BOT werkt volgens het motto: veilig en accuraat waar het nodig is en snel en geruisloos waar het kan. Aan de medewerkers van het BOT worden hoge eisen gesteld en zij moeten een zeer zware selectieprocedure doorlopen.

Beveiligd vervoer internationale strafhoven (BVIS) – Nederland heeft als klein land ten aanzien van internationale conflicten een grote positie. In Den Haag zijn meerdere internationale strafhoven gevestigd. Ons land is ook voor een groot deel verantwoordelijk voor de huisvesting en het transport van verdachten en getuigen in de vaak internationaal gevolgde rechtszaken. Ook deze transporten worden door de DV&O uitgevoerd. Vooral vanwege de bijzondere categorie personen is het werk van het BVIS uniek. Daarom heeft de DV&O specifiek voor deze doelgroep en de omstandigheden van het werk de BVIS-medewerkers opgeleid. De voormalige staatschoude en hoogwaardigheidsbekleders vragen immers om een tactvolle manier van werken. Ook is er voor deze zaken vaak veel media-aandacht.

Vrachtdienst – Dozen met dossiers, meubilair, ontelbare 'was-knijpers' en pennen. Naast personen vervoert de DV&O ook goederen van en naar inrichtingen. Dit doet de vrachtdienst van de DV&O. Die afdeling draagt zorg voor het vervoer van bezittingen van gedetineerden bij overplaatsingen, van materialen voor de arbeidszalen van inrichtingen en producten die vervaardigd worden binnen de inrichtingen. Met speciaal

Divisie Vervoer

In 2017 zijn:



49.340 unieke personen vervoerd



150.183 verplaatsingen uitgevoerd



55.903 geannuleerde aanvragen verwerkt (vaak op de dag van uitvoering)



32.173 aanvragen met een beperking uitgevoerd

9 miljoen kilometers afgelegd met justitiabelen in het voertuig

ingerichte voertuigen verzorgt de vrachtdienst tegenwoordig ook het vervoer van DNA-materiaal van verdachten, zodat het materiaal veilig op de plaats van bestemming aankomt.

Directie vervoer – Ook het directie vervoer van DJI en het openbaar ministerie (OM) verzorgt de DV&O. Dit vervoer gebeurt in reguliere personenauto's door speciaal opgeleid personeel. Bij dit type vervoer staat de dienstverlening voorop, maar een veiligheidsaspect kan ook aan de orde zijn.

Speciale voertuigen – De DV&O kent een grote verscheidenheid aan speciale voertuigen. Zo zijn er 28-persoons cellenbussen die vaak worden ingezet bij grote evenementen of voetbalwedstrijden. Maar ook tandartsbussen, een sociaal-medische touringcar en een mobiel commandocentrum behoren tot het wagenpark.

De logistieke uitdaging

24/7 is de afdeling Logistiek op het hoofdkantoor in Assen in bedrijf. Deze afdeling zorgt ervoor dat alle vervoersbewegingen tijdig en zo efficiënt mogelijk worden ingepland. Dit kunnen vervoersbewegingen zijn vanaf het politiebureau

naar een huis van bewaring, maar ook een overplaatsing van de ene naar de andere inrichting, of een transport naar een zitting op de rechtbank. Iedere dag is het weer een nieuwe uitdaging voor de afdeling Logistiek om alle ritten op tijd uit te voeren binnen de bestaande kaders. Daarbij geldt dat, waar justitiabelen vroeger zonder al te veel moeite bij elkaar gezet werden, er nu steeds meer rekening wordt gehouden met het individu. Per individu wordt gekeken of, en zo ja, welke veiligheidsmaatregelen nodig zijn.

Het is zelfs wettelijk niet mogelijk om verschillende soorten justitiabelen samen te vervoeren. Een gevolg hiervan is dat de bezetting in de bussen is gedaald en dat er dus uiteindelijk meer bussen ingezet worden. Zo mogen justitiabelen die strafrechtelijk vastzitten niet samen vervoerd worden met personen die bestuursrechtelijk zijn ingesloten en moeten volwassenen en jeugdigen van elkaar gescheiden blijven. Datzelfde geldt voor mannen en vrouwen en jongens en meisjes. Daar past de DV&O de manier van vervoeren op aan, wat wel betekent dat er méér voertuigen nodig zijn. Op dit moment draait er een pilot met een nieuw type cellenbus die het in de toekomst mogelijk maakt om de verschillende doelgroepen gelijktijdig te vervoeren, zonder dat ze met elkaar in contact kunnen komen.

Naast het rekening houden met de beperkingen voor het samen vervoeren van bepaalde doelgroepen, houdt de afdeling Logistiek ook rekening met de benodigde beheers- en veiligheidsmaatregelen. Sommige justitiabelen vormen nu eenmaal een groter risico vanwege vluchtgedrag en kans op bevrijding van buitenaf of moeten om medische redenen aangepast vervoer hebben.

De DV&O heeft risicoanalisten in dienst die risicoclassificaties maken. Op basis van deze risicoclassificatie wordt bepaald hoe iemand wordt vervoerd (bijvoorbeeld onder begeleiding van extra medewerkers, met vrijheidsbeperkende middelen, met aangepaste geweldsmiddelen of met een onopvallend voertuig). Ieder transport is dus maatwerk en vraagt om andere maatregelen.

Real-time plannen met Drife

Onze klanten waaronder bijvoorbeeld het Openbaar Ministerie, de justitiële inrichtingen en de Dienst Terugkeer en Vertrek kunnen via een speciaal en nieuw systeem, Drife, vervoersaanvragen indienen. Drife maakt het DV&O mogelijk om flexibel en real-time te plannen. Voorheen was het zo dat, wanneer zich een mutatie voordeed op de dag van het transport, er handmatig bekeken moest worden hoe dit ingepast kan worden in de planning. Met de komst van Drife is hierin verandering gekomen doordat Drife in staat is om een zo efficiënte mogelijke planning te maken op basis van de situatie zoals die op dat moment is.

Drife houdt hierbij rekening met alle planregels, wat er enkele tientallen zijn (waaronder het niet samen mogen

advertentie

De manier waarop, dat maakt het verschil.

Door onze expertise binnen Internal Audit en een persoonlijke aanpak begeleiden wij met succes audit professionals in hun zoektocht naar een nieuwe uitdaging.



interim - search - advies
www.fellowfield.nl



Divisie Specialistische taken



Er is **331** keer het zwaarste niveau van beveiligd vervoer ingezet. Dit wordt uitgevoerd door het Bijzonder Ondersteuningsteam



Het extra beveiligd vervoer heeft **6.841** verplaatsingen uitgevoerd en **2.058** unieke personen vervoerd



Er zijn **588** opdrachten uitgevoerd door het Beveiligd Vervoer Internationale Strafhoven



We zijn **533** keer met een TBS-patiënt op beveiligd verlof geweest



Er waren dit jaar **479** ziekenhuisbewakingen met een gemiddelde lengte van **62** uur



De speurhonden hebben **770** controles uitgevoerd op bezoekers, leveranciers en gedetineerden

vervoeren van bepaalde doelgroepen). De mondelinge communicatie tussen de afdeling Logistiek en de voertuigen is verdwenen en wordt vervangen door digitale berichten, dit vermindert de kans op fouten. Daarbij kan Drife ook rekening houden met de wensen en de bijzonderheden van de klant, waardoor wij nog meer maatwerk kunnen leveren. Kortom, Drife draagt bij aan de kwalitatieve verbetering van de dienstverlening.

Control en de financiële uitdaging

Binnen DJI is een planning- en controlcyclus van kracht om monitoring, sturing en het afleggen van verantwoording mogelijk te maken. DV&O stelt in dit kader jaarplannen op (inclusief bestedingsplannen), levert controlrapportages

(viermaandsrapportages) en jaarverslagen op richting de hoofddirectie van DJI. De afdeling Concerncontrol van het hoofdkantoor analyseert en adviseert de hoofddirectie over de door DV&O ingediende rapportages.

Hoewel de veiligheid binnen DV&O altijd voorop staat, zijn ook de financiële kaders een belangrijke factor. Transporten moeten veilig, maar ook binnen de daarvoor beschikbare financiële kaders uitgevoerd worden zoals dat is overeengekomen met de opdrachtgevers. Voor alle producten, dus ook voor alle soorten vervoer, wordt gewerkt met tarieven zoals die zijn vastgesteld door de hoofddirectie van DJI. Aan het eind van ieder jaar wordt een nacalculatie gemaakt, de uitkomsten daarvan kunnen aanleiding zijn om voor te stellen de vastgestelde tarieven te wijzigen. Op deze manier wordt geprobeerd de producten kostendekkend te houden. Dit is een constante uitdaging, zeker gezien DV&O als uitvoerende dienst veel afhankelijkheden kent en zelf met niet-beïnvloedbare factoren te maken heeft, zoals files en weersomstandigheden. Naast de eigen analyses en beoordelingen worden (op eigen initiatief of op initiatief van de opdrachtgevers) audits door de interne afdeling van DJI uitgevoerd om te kijken of de processen goed geborgd zijn.

DV&O en interne audit

DJI beschikt over een eigen interne afdeling. De afdeling voert hoofdzakelijk drie typen audits uit: vraaggestuurde/operational audits, financiële audits en audits op het gebied van safety, security en housing (SSH). De afgelopen tijd is die interne afdeling op diverse onderwerpen binnen DV&O ingezet. Zo heeft zij onder meer gekeken naar het wagenparkbeheer (kilometerregistraties, poolauto's en persoonsgebonden dienstauto's), zijn de steunpunten en het hoofdkantoor geaudit op onder meer incidentbestrijding, beveiligingsprocessen en voertuigenbeheer, zijn er adviezen opgesteld ten aanzien van het vergroten van de efficiëntie van het inkoopproces en wordt er gekeken naar de totstandkoming van tarieven. Doorgaans worden audits verricht op eigen verzoek van DV&O (vraaggestuurd). Het kan echter ook voorkomen dat DV&O wordt geaudit op verzoek van een afnemer.

De DV&O is een omvangrijke en veelzijdige dienst die continu voor de uitdaging staat om transporten zo efficiënt mogelijk uit te voeren zonder daarbij de kwaliteit uit het oog te verliezen. Maar juist dit maakt het werk enorm boeiend! <<

Noot

De teksten in dit artikel zijn deels gebaseerd op het boek *In een rechte lijn, de geschiedenis van de DV&O* van Ralph Stoové.

Saskia Moorlag is een van de beleidsadviseurs van de DV&O en houdt zich bezig met diverse (beleids)dossiers. Daarnaast adviseert zij de organisatie (on)gevraagd over diverse onderwerpen.

Transport van waarde: **een no risk policy**

Hoe beheers je de risico's van bijvoorbeeld ruim 1,4 miljoen transportbewegingen waarbij geld van A naar B wordt gebracht?

Audit Magazine sprak met operationeel directeur Ab van Eck en security & risk manager Gert Vos van G4S Cash Solutions.



“Als een wagen een ongeluk krijgt, vormt dat meteen een veiligheidsrisico”



Wat doet G4S?

Ab van Eck (AvE): “G4S is een wereldwijde security provider met circa 570.000 medewerkers. In Nederland heeft G4S 6000 medewerkers waarvan 1250 bij Cash Solutions. We hebben 300 wagens en maken ruim 1,4 miljoen stops per jaar.

G4S heeft wereldwijd drie taken: Security & Technology, Care & Justice en Cash Solutions. Security & Technology betekent dat we mensen en technologie leveren om bijvoorbeeld de toegang van bedrijven te beveiligen. Denk daarbij aan de G4S alarmcentrale of de beveiliging op Schiphol. De tweede tak is Care & Justice waarbij we onder andere gevangenen beheren en exploiteren. Dat doen we bijvoorbeeld in Australië en Groot-Brittannië. Cash Solution levert en ontwikkelt nieuwe beveiligingsconcepten die marktpartijen als gemeenten, retailers en banken in staat stellen zorgeloos met betalingen te werken. Alle geldstromen worden gefaciliteerd om partijen te ontzorgen en te voorzien van inzichten in hun geld. Zo zorgt G4S onder andere voor het transport, het verwerken, het tellen, het sorteren en het uitleveren van alles wat waarde heeft. Dit zijn met name bankbiljetten en munten maar het kan op ad-hocbasis ook voorkomen dat het waarden zijn in de vorm van museumstukken of andere bijzondere items.

Cash Solutions omvat een aantal diensten. Allereerst de Cash In Transit. Dat wil zeggen het halen en brengen van waarden van en naar onze klanten. Dat doen we voor banken en retailers maar bijvoorbeeld ook voor ticket- en vending-machines, zoals parkeerautomaten. G4S verwerkt geld, dus we tellen en sorteren de bankbiljetten en munten van onze klanten. Al dat geld wordt gesorteerd en geselecteerd, waarbij een deel weer in recirculatie wordt gebracht. Een andere dienst is Device Management. Dit is het beheren van geldautomaten voor banken en retailers. G4S zorgt ervoor dat de automaten gevuld zijn, niet te vol en niet leeg. Ook zorgen we voor het onderhoud en verhelpen we zo snel mogelijk een storing in deze automaten. Daarnaast kunnen retailers slimme kluizen van ons kopen of huren, waarbij biljetten meteen onbereikbaar zijn voor de winkelier omdat het geld direct wordt afgestort in het apparaat. Vervolgens halen we de biljetten uit deze apparaten en voeren we het beheer uit. Dit noemen ze bij G4S CASH360, een cashmanagementoplossing voor retailers.

Over...

Operationeel directeur Ab van Eck werkt sinds 2007 in diverse rollen bij G4S, zowel in Nederland als in België. Daarvoor vervulde hij diverse functies in supply chain logistics.

Gert Vos is sinds 2009 security & risk manager bij G4S Cash Solutions. Daarvoor werkte hij onder andere bij de politie en bij enkele onderzoeksbureaus.

Verder bieden we supportservices aan waarbij G4S een totaalproject uitvoert voor de klant rondom cash management; vanaf concept, ontwikkeling, installatie en alle aansluitende services. Ten slotte bieden we onze klanten aan om hun volledige betalingsstroom, chartaal en elektronisch, voor hen te verwerken, G4S PAY genaamd. Als je bijvoorbeeld bij klant X een koffie uit een automaat haalt dan wordt de geldverwerking door G4S gedaan. Dat kan zowel met biljetten en munten, maar ook met betaalkaarten, creditcards en zelfs via de telefoon. Een ander voorbeeld is een retailer, waarbij G4S het hele beheer van alle betaalstromen voor haar rekening neemt. Ook hier biljetten, munten, alle kaarten en elektronische diensten. One Stop Shop voor de klant.”

Hoe aantrekkelijk is de cashmarkt?

AvE: “De markt is relatief klein. We hebben een aantal concurrenten. Het vergt enorme investeringen om deze markt te betreden. Het volume contant geld neemt redelijk af, dus dit schrikt nieuwe concurrentie af. Het nadeel van deze markt is dat we het onmiddellijk voelen zodra we een klant verliezen.”

Hoe blijven jullie criminaliteit voor?

Gert Vos (GV): “We werken met geld en dat wil iedereen graag hebben, dus dat is natuurlijk enorm aantrekkelijk. Je hoeft niets te gelde te maken en het behoudt zijn waarde. Dus we kunnen geen halve maatregelen nemen. Een belangrijke maatregel is de manier waarop we ons personeel aanpakken. Iedereen die bij G4S komt werken wordt gescreend door de politie. Het maakt niet uit of je chauffeur, receptioniste of directeur bent. Dit is een luxe want dat betekent dat de screening zeer grondig gebeurt. Als een kandidaat deze externe screening heeft doorstaan volgt een interne screeningsprocedure. Dit houdt in dat we een administratief onderzoek doen naar de kandidaat. Hierbij raadplegen we diverse openbare bronnen en de resultaten leggen we naast de informatie die we direct van de kandidaat hebben ontvangen. Vervolgens doen we ook een (aangekondigd) huisbezoek om de kandidaat mee te geven dat hij gaat werken bij een bedrijf met een speciaal karakter en om een betere indruk van de kandidaat te krijgen. Overigens weet een kandidaat van tevoren dat al deze stappen onderdeel van de procedure zijn. En als je eenmaal bent aangenomen word je vervolgens elke drie jaar gescreend.”

AvE: Ook onze leveranciers, of althans de leveranciers die bij ons binnenkomen of veel informatie kunnen verkrijgen over onze processen, worden grondig gescreend.”

GV: “Daarnaast legt de wetgeving ons een aantal verplichtingen op waar de geldtransportwagens aan moeten voldoen. Hierbij gaat het onder andere om bepantsering en de methode van toegang tot een wagen. Ook hebben we een convenant met onder andere de nationale politie en de mare-



“Vroeger was er sprake van veel geweld en grote plofkraken, nu verschuift het naar cybercriminaliteit”

chaussee. Hierin staat dat we op basis van gelijkwaardigheid (frequent) informatie met elkaar uitwisselen. We melden aan de politie zaken die wij signaleren en daarop krijgen wij terugkoppeling. Tevens informeert de politie ons over lopende onderzoeken en criminele activiteiten die plaatsvinden en voor ons interessant zouden kunnen zijn. Verder zijn onze panden beveiligd en kunnen we met één druk op de knop onze beveiligingsbeelden openzetten naar de landelijke meldkamer van de politie.”

AvE: “G4S is een lerende organisatie. Wij hebben veel medewerkers in dienst die met ons meedenken over hoe ze onze beveiligingsmaatregelen kunnen verbeteren. Dit helpt ons om onze maatregelen nog meer criminal proof te maken.”

En hoe voorkomen jullie interne fraude?

GV: “Dat doen we door een scala aan maatregelen. We maken bijvoorbeeld zoveel mogelijk gebruik van het vierogenprincipe c.q. dual control. Zo werken wij bijvoorbeeld onder cameratoezicht. Daarnaast hebben we een loonbeslag beleid. Dit houdt in dat we in het geval van loonbeslag in een gesprek met de medewerker gaan bepalen of de medewerker een potentieel risico vormt en of wij het acceptabel vinden dat de medewerker het werk kan blijven doen of wellicht tijdelijk vervangend werk krijgt.”

AvE: “Een andere maatregel is dat de chauffeurs pas’s ochtends horen wat de route van die dag is en met wie ze de route rijden. Daarnaast worden de waarden in de transportwagen in een verzegelde cassette of een sealbag vervoerd. De chauffeurs weten niet wat en hoeveel zij vervoeren. Tevens wordt bij het ontvangen van waarden het door ons intern getelde bedrag aangesloten op het bedrag dat door de klant is doorgegeven of wat de geldautomaat aangeeft. Bij verschillen volgt een onderzoek. Ook worden alle waarden administratief gevolgd en daarmee is op elk moment bij ons bekend waar welke waarde is.”

GV: “Ten slotte houden de collega’s elkaar in de gaten en wordt gemeld wanneer er sprake is van afwijkend gedrag.”

Wordt ook gecontroleerd of de medewerkers zich houden aan afspraken?

GV: “Jazeker, mijn afdeling voert controles op de weg uit. Wij volgen verschillende geldtransporten en stellen zo vast of onze medewerkers zich houden aan de afspraken. Hier gaat een preventieve werking van uit, want medewerkers weten dat dit kan gebeuren. Zij worden achteraf geconfronteerd met onze bevindingen. Zoals eerder aangegeven doen wij onderzoeken naar verschillen tussen wat geteld is en wat administratief aangetroffen zou moeten worden, waarbij we precies nagaan waar in het proces iets niet goed gegaan is. Is dit bij de klant, bij het tellen of bij het transport? Mocht er sprake zijn van verdenking van fraude dan voeren we een intern onderzoek uit. Dit bestaat uit een administratief onderzoek en het afnemen van interviews. We doen indien nodig aangifte bij de politie. We voeren overigens ook onderzoeken uit voor andere organisaties. Hiervoor beschikken we over een recherchevergunning.”

AvE: “Naast de afdeling Security & riskmanagement voert ook ons operationeel management zelf controles uit door de route van hun medewerkers steekproefsgewijs te volgen. En onze afdeling Finance voert verificaties uit van waarden. Tevens kunnen externe auditors de geldvoorraden van de klanten controleren.”

Jullie vertelden over wetgeving wat betreft jullie auto’s. Bevat de wet nog meer regels over waardevervoer?

GV: “Wettelijk mogen onze chauffeurs geen wapens dragen. Dat is ook niet iets wat wij als G4S willen. Wapens voorkomen geen overval, maar vergroten wel aanzienlijk het risico dat er slachtoffers vallen. In andere landen is dit overigens anders en dragen waardevervoerders wel wapens. Heel krom is dat de wet van alles voorschrijft omtrent het transport van waarden maar niets omtrent de locatie waar de waarden voor of na het transport zijn. Het is onze wens dat de wet ook hierover regels bevat. Wel hebben we met onze partners een convenant opgesteld waar minimale voorwaarden in zijn vastgelegd over het bewaren en verwerken van waarden. Deze voorwaarden zijn in het keurmerk Geld- en waardetransport opgenomen. Daarnaast blijven we het wetgevingsproces volgen en proberen daar waar nodig invloed uit te oefenen.”

Wat zien jullie als jullie grootste risico?

AvE: “We hebben zoals eerder gezegd, iets in handen wat iemand anders graag wil hebben. Daarmee zit het grootste risico in de externe dreiging, de criminaliteit. We zien de criminaliteit veranderen. Waar er vroeger sprake was van veel geweld en grote plofkraken, worden criminelen geavanceerder en verschuift het naar cybercriminaliteit. Tegenwoordig is er het risico dat geldautomaten ‘uitgelezen’ worden door criminelen die, zonder fysiek geweld, geld ontvreemden. Tevens lopen we in de interne organisatie risico’s, we moeten beducht blijven op interne fraude.”

Wat maakt de branche bijzonder?

GV: “We moeten blijven controleren. Enerzijds om onze medewerkers steeds er weer bewust van te maken dat ze gecontroleerd worden, maar ook het controleren van processen an sich blijft belangrijk. We moeten kritisch blijven en dat uitspreken naar elkaar. We praten over beveiligingsmaatregelen met elkaar, we testen ze door middel van oefeningen en we leren door het proberen te kraken van de maatregelen en evalueren dit.”

AvE: “Daarnaast is het effect uiteraard groot als een van onze wagens stil komt te staan of een ongeluk krijgt. Dit kan natuurlijk iedereen gebeuren maar bij ons vormt dat meteen een veiligheidsrisico. De wagen kan niet lang stil blijven staan, laat staan weggesleept worden naar een garage. De politie komt erbij, inclusief helikopter, de weg moet worden afgezet en er moet een veilige plek gecreëerd worden uit het zicht van het publiek om de waarden over te hevelen naar een andere wagen.” <<



Van het bestuur

Tijdens het IIA Congres met het thema 'Creatie en innovatie' afgelopen juni, toonde Peter Hinssen een advertentie uit 1911 van een New Yorkse paardenhandelaar die het volk aanspoorde om vooral paarden te blijven kopen omdat de auto slechts een tijdelijke rage zou zijn. We weten inmiddels dat auto's geen rage zijn. Sterker nog, auto's maken zelf een enorm transformatieproces door, mede als gevolg van nieuwe technologie en milieu-eisen.

Binnen het IIA proberen we ook zicht te houden op nieuwe ontwikkelingen in de wereld en discussies te faciliteren over hoe die ontwikkelingen impact kunnen hebben op de IAF. Het ene moment denk ik zelf: het zal zo'n vaart niet lopen, audit blijft audit, maar een volgend moment stap ik een overleg in over blockchain in de energiewereld en robotisering van geoutsourcete werkzaamheden. Vanuit het IIA-bestuur voeren we regelmatig gesprekken met onze partners en collega-auditors over innovatie. Niet alleen over technologische innovatie, maar ook over innovatie van het auditproces en die van onze eigen vereniging.

Zoals bij zoveel organisaties speelt ook bij mijn werkgever, een energiebedrijf, transport een belangrijke rol. En juist deze sector kent veel ontwikkelingen die relevant zijn voor auditors. Vorig jaar voerde onze IAF bijvoorbeeld een audit uit op het bedrijfsonderdeel dat zich richt op elektrisch vervoer. Ik audit zelf graag de jongere bedrijfs-onderdelen waarin een enthousiaste groep medewerkers vol passie zich richt op de ontwikkeling en verkoop van nieuwe, innovatieve producten. Hierbij zijn key controls niet altijd een

eerste prioriteit zijn, maar met het groeien van het product en de onderneming wel relevant blijken.

Na een eerste wat huiverige reactie op de aankondiging van de audit, is het ijs al snel gebroken als duidelijk wordt dat we niet komen om te veroordelen, maar – vanuit dezelfde ondernemingsdoelen – komen vaststellen waar winst voor de organisatie te behalen is.

Bijvoorbeeld door rollen helderder te krijgen, volledigheidscntroles in te bouwen en afspraken te maken met de IT-afdeling voor spoedondersteuning, als door het uitvallen van een applicatie laadpalen niet functioneren.

Juist in het in contact brengen van auditees met andere afdelingen zie ik vaak een meerwaarde van de IAF. En voordat je het weet zitten de auditors en de enthousiaste auditees gebogen over de 'agreed actions' en moeten we de auditees juist afremmen om de deadlines niet te vroeg te zetten, omdat verandering nu eenmaal toch tijd vraagt.

We hebben als onderneming nu zelfs dronepiloten in dienst die helpen bij het inspecteren van windmolens, waar dit tot voor kort vanuit echte helikopters plaatsvond. En vanuit analyse van data van tienduizenden sensoren in diezelfde windmolens wordt tegenwoordig voorspeld wanneer een onderdeel aan vervanging toe is. Een ding is zeker: dergelijke ontwikkelingen vragen om een ander type audit dan de magazijnvoorraadcontroles die we in het verleden uitvoerden.

Ook uranium en kernafval vervoeren geeft een heel andere dynamiek. Zwaar gereguleerd en ook via ISO-normeringen al geaudit door externe

ISO-auditors voordat onze auditfunctie langs is geweest. Toch kunnen we ook daar toegevoegde waarde leveren.

Door met een frisse blik te toetsen en het proces te verhelderen, waarbij je steeds – vanuit de risico's denkend – vragen mag stellen, blijkt dat ook de mensen die al jaren een rol hebben in de processen risico's signaleren en verbetermogelijkheden aandragen. Om vragen te stellen hoef je geen (kern) afvalspecialist te zijn, maar vooral een – (positief) kritisch geboren – 'simpele ziel' die vragen wil en durft te stellen. Wat een heerlijk vak!



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

Nieuwe treinen voor NS

NS investeert 3 miljard euro in modernisering en uitbreiding van de vloot om in te kunnen spelen op de verwachte reizigersgroei. Dit betekent dat NS in de periode 2016-2022 minimaal 255 nieuwe treinen in gebruik neemt in het sprinter- en intercitysegment. De uitdaging is dit zo geruisloos mogelijk plaats te laten vinden. Hoe pakt NS dit aan en welke rol speelt NS Audit hierbij?

Met meer dan 175 jaar spoorervaring is het aanschaffen en introduceren van nieuw materieel voor NS een met enige regelmaat terugkerend fenomeen. Toch is het voor NS geen sinecure. Veranderende (markt)omstandigheden, technische ontwikkelingen en eisen van toezichthouders maken dat de introductie van de welbekende Mat '54 (de Hondkop) eind jaren vijftig andere uitdagingen kende dan waar NS vandaag de dag mee te maken heeft.

Vroeger ontwikkelde NS materieel volledig in eigen huis, nu wordt gebruikgemaakt van gestandaardiseerde treinplatformen van grote fabrikanten. Deze passen het platform aan de eisen van NS aan, zodat de treinen optimaal geschikt zijn voor het Nederlandse spoor en voldoen aan de kwaliteit die de reiziger van NS verwacht. Daarnaast is de techniek van de trein complexer geworden, IT maakt er een steeds belangrijker onderdeel van uit. Ook de eisen die de Europese Unie en de Inspectie voor Leefomgeving en Transport stellen, maken dat een uitgebreid toelatings- en testprogramma noodzakelijk is voordat een trein reizigers mag vervoeren op het Nederlandse spoor.

Belangrijke lessen

NS leerde op basis van recente ervaringen met de aanschaf en introductie van materieel belangrijke lessen. De opgedane ervaringen heeft NS vertaald in maatregelen die nu worden toegepast in materieelprogramma's. Voorbeelden van deze maatregelen zijn:

- de toepassing van de systems-engineeringbenadering voor specificatie en validatie (het zogenaamde V-model);
- het gebruikmaken van beproefde technologie en het selecteren van capabele leveranciers;
- expliciet aandacht besteden aan (interculturele) samenwerking met leveranciers;
- het toepassen van programma- en projectmanagementstandaarden (onder andere Prince2);
- sturen op soft controls, in zowel de relatie met de leveranciers als binnen de programma's;
- het regelmatig laten uitvoeren van audits.

Gezamenlijk leidden deze punten ertoe dat NS een verbeterde aanpak ontwikkelde voor de aanschaf, realisatie en introductie van nieuw materieel.

De NS-aanpak voor nieuw materieel is doorlopend in ontwikkeling en niet in beton gegoten

NS-aanpak voor nieuw materieel

Voor iedere nieuw aan te schaffen materieelserie richt NS een programmastructuur in. Het doel van deze materieelprogramma's is om een goed presterende, onderhoudbare nieuwe trein te realiseren en introduceren. Ieder onderdeel van deze doelstelling relateert aan verschillende aanwezige expertises binnen NS. Om hierop aan te sluiten zijn de materieelprogramma's onderverdeeld in drie deelprojecten:

- Het project 'Materieel' moet zorgen voor de realisatie van het ontwerp van het nieuwe materieel conform de specificaties in de leveringsovereenkomst met de materieelleverancier.
- Het project 'Vorbereiden vervoer' moet het reizigersbedrijf voorbereiden op de introductie en het veilig gebruik van het nieuwe materieel in de dienstregeling.
- Het project 'Vorbereiden instandhouding' moet de onderhoudsorganisatie voorbereiden op het onderhoud (de instandhouding) van het nieuwe materieel.

Naast deze drie deelprojecten onderkent ieder nieuw materieelprogramma een viertal aspecten die een programma-brede aanpak vergen en cruciaal waren vanuit het verleden. Dit zijn de aspecten kwaliteit, IT, RAM (betrouwbaarheid,

beschikbaarheid en onderhoudbaarheid)/LCC (Life Cycle Costs) en Toelating & Veiligheid. NS werkt met haar materieelintroductions conform de standaarden van Prince2 (projectmanagement) en Managing Successful Programs (programmamanagement). De focus ligt op het beheersen van risico's, issues, kwaliteit en planning. De directeur Financiën van NS treedt op als eigenaar van de programma's en is tevens voorzitter van de stuurgroep Nieuw materieel. De opdrachtgever voor het programma is de directeur Nieuw Materieel. Het programma rapporteert aan de stuurgroep, die de programmakaders vaststelt en bij afwijkingen of issues bevoegd is om besluiten te nemen (zie *figuur 1*).



Figuur 1. Programmastructuur

Internal Audit, Risk, Business
& Technology Consulting

IIA & Protiviti INTERNAL AUDIT INNOVATION AWARD 2018

Inschrijving geopend

Stuur jouw innovatieve idee in of
nomineer iemand vòòr **29 oktober**
via ia.innovation@protiviti.nl.
Op **15 november** presenteer je jouw
idee tijdens de rondetafelbijeenkomst bij
Protiviti aan de jury en belangstellenden.

De rondetafelbijeenkomst kosteloos
bijwonen en 2 PE-punten verdienen?
Meld je aan via <https://bit.ly/2L9flcz>.
Jij wil toch ook een bijdrage
leveren aan het verder brengen van
internal audit als vakgebied?!

Neem contact met
ons op via T. 020-346.0400
of via ia.innovation@protiviti.nl
protiviti.nl

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

© 2018 Protiviti Inc. An EOE M/F/D/V. PRO-0818

Inzicht hebben in de technische complexiteit van het materieel is een uitdaging voor de vaak niet technisch opgeleide auditor

Daarnaast heeft het managementteam van NS Operatie ook een rol. Dit organisatieonderdeel is verantwoordelijk voor het rijden en onderhouden van het nieuwe materieel. Wanneer het programma voor keuzen staat die de operationele processen raken, neemt het managementteam van NS Operatie hier het finale besluit over.

Fasering

NS verdeelt het verwerven, realiseren en introduceren van materieel in zes programmafases (zie *figuur 2*). In de studiefase (1) bepaalt NS het materieelconcept met daarbij de belangrijkste kenmerken. Aansluitend vindt in de aanbestedingsfase (2) de selectie van een leverancier plaats. Vervolgens vindt de fase van materieelontwikkeling (3) plaats, waarin onder andere het ontwerp wordt vastgesteld en de leverancier de trein bouwt. Gelijktijdig begint de voorbereiding van NS Operatie op de komst van het materieel (4). Uiteindelijk moeten deze fasen leiden tot een succesvolle commerciële introductie (5). Na de introductie sluit het programma af met de borging van het beheer van het materieel en het afwikkelingen van garantiezaken (6).

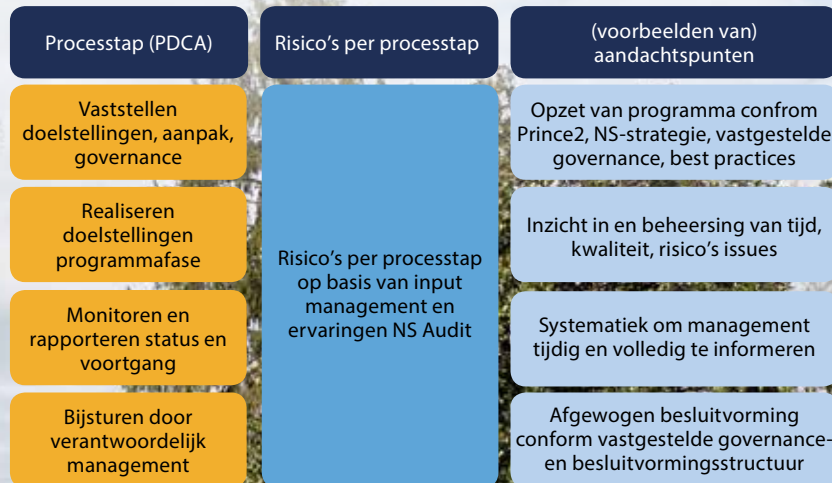
Rol en aanpak NS Audit

NS Audit is intensief betrokken bij de materieelprogramma's. Ieder programma is minimaal eenmaal per jaar onderwerp van onderzoek. De audits zijn voornamelijk gekoppeld aan de programmafases 2 tot en met 4. Het uitvoeren van een audit is binnen de verschillende materieelprogramma's ook opgenomen als belangrijke kwaliteitswaarborg. De basis van de auditaanpak is de plan-do-check-act-cyclus (PDCA) van Deming. Dit omdat continue verbetering op basis van PDCA binnen NS een breed gebruikt principe is en daarmee herkenning oproept bij het programma. In afstemming met het verantwoordelijk management (programmamanager en directeur Nieuw Materieel) vindt de nadere invulling van de audit plaats. Hierbij is aandacht voor de risico's die zij voor het materieelprogramma zien en voor de manier waarop NS Audit de meeste toegevoegde waarde kan leveren.

Figuur 2. Zes programmafasen



Figuur 3. Elementen voor normenkader



Roel Okhuijsen, programmadirecteur Nieuw Materieel

“De audits hebben grote toegevoegde waarde voor de borging van de programmabeheersing. Door deze uit te voeren bij elke faseovergang krijgen we een duidelijk beeld over de kwaliteit van de afgeronde fase en ons plan voor de komende fase. Zo voorkomen we blinde vlekken en blijven we door opvolging van de verbeterpunten optimaal in control.”

De NS-aanpak voor nieuw materieel is doorlopend in ontwikkeling en niet in beton gegoten. Daarbij heeft ieder materieelprogramma een eigen dynamiek. Dit maakt dat het normenkader voor ieder onderzoek maatwerk is. In *figuur 3* is te zien op basis van welke elementen NS Audit het normenkader samenstelt.

Input voor het normenkader zijn onder andere: elementen van Prince2, de lessen die NS geleerd heeft van eerdere materieelinproducties, daaruit volgende maatregelen en de ervaring die NS Audit opdeed in eerdere audits. Voor iedere stap uit de PDCA-cyclus is in het normenkader geconcretiseerd welk doel het programma in de te onderzoeken fase moet bereiken, welke risico's de uiteindelijke realisatie kunnen bedreigen en welke beheersmaatregelen daar tegenover staan.

Tijdens de uitvoering van de audit is het doel om 'over het programma heen te kijken'. De onderzoeksopzet van NS Audit houdt hier dan ook rekening mee. Er vinden interviews plaats met relevante medewerkers van zowel het programma als de lijn om een volledig beeld te vormen. Alleen op deze wijze is het mogelijk om gedragen aanbevelingen te formuleren en daarmee toegevoegde waarde te leveren die voor heel NS relevant is.

Deskundigheid NS Audit

De komst van een nieuw materieeltype binnen NS is te zien als een grote change binnen de organisatie. Deze verandering raakt het hele operationele deel van de organisatie en vergt aanpassingen aan processen en vaardigheden van medewerkers. De ervaring leert dat het van belang is om als auditor over inhoudelijke kennis te beschikken om de impact en achtergronden van de verandering te begrijpen. Niet alleen om als serieuze gesprekspartner van het verantwoordelijk management op te kunnen treden, maar ook om risico's goed te kunnen inschatten en beoordelen. Een auditor moet beschikken over de kennis van programma- en projectstandaarden, maar ook over de operationele processen binnen NS. Daarnaast moet een auditor inzicht hebben in de technische complexiteit van het materieel, wat een uitdaging vormt voor de vaak niet technisch opgeleide auditor. Het opdoen van deze kennis kost tijd. Daarom zet NS een beperkt aantal auditors in op de materieelprogramma's, om de kennis over materieelprogramma's zo bij elkaar te houden. De toegevoegde waarde van NS Audit is het hebben van een helicopterview door over afdelingen heen te kijken en het totale palet in ogenschouw te nemen. <<

Roderik van Zijderveld en Sjoerd Hingstman zijn operational auditors bij de Nederlandse Spoorwegen.

“We willen meer aandacht voor IT”

Een gesprek met Ewout van Geuns, hoofd internal audit bij The Greenery, een grote speler binnen de groente- en fruitmarkt, die kwaliteit, innovatie en duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan.

Wat voor bedrijf is The Greenery?

“The Greenery is een internationaal groente- en fruitbedrijf. Wij dragen op een duurzame manier bij aan een gezondere samenleving door verse groente en fruit bereikbaar en betaalbaar te maken voor iedereen. Wij leveren het hele jaar door een compleet en dagvers assortiment aan supermarkten, groothandelaren, cateraars en verwerkende industrie. De voornaamste markten zijn Nederland, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk.

The Greenery heeft coöperatie Coforta als enige aandeelhouder. Deze coöperatie is een verzameling van telers. De coöperatie is verantwoordelijk voor de afzet van de producten van haar leden door haar bedrijf The Greenery en levert de leden op deze manier inzicht en toegang tot de nationale en internationale markt. De aangesloten leden (telers) van Coforta zijn betrokken bij de besluitvorming en samen bepalen zij de strategische koers.”

Wie verzorgt het vervoer van The Greenery?

“Het vervoer wordt verzorgd door onder andere internationaal transportbedrijf Dijco, een dochterbedrijf van The Greenery. Er wordt daarnaast ook gebruikgemaakt van andere distributeurs. Zo worden diverse transportondernemingen ingehuurd (charters) voor het ophalen van het groente en fruit bij telers en het vervoeren hiervan naar de distributiecentra van The Greenery of naar afnemers. Het vervoer vindt geconditioneerd plaats. Dit wil zeggen dat de temperatuur en de luchtvochtigheid tijdens het transport zorgvuldig zijn afgestemd op het product, zodat de kwaliteit en voedselveiligheid gewaarborgd wordt.”

Wat zijn de voornaamste uitdagingen voor The Greenery?

“De wereld rondom The Greenery verandert in hoog tempo. De groente- en fruitmarkt wordt gekenmerkt door grote volumes en kleine marges. Dit maakt bewustzijn van de veranderende markt en daar proactief op inspelen des te belangrijker. Thema's als klimaatontwikkeling, gezondheidstrends, technologie, schaalvergroting en de opkomst van e-commerce hebben veel invloed op in de wijze waarop de organisatie acteert. Het klimaat wordt grilliger. Fluctuaties in opbrengsten en prijzen zijn meer dan voorheen inherent aan de tuinbouw. Volgens de Wereldbank zijn we deze eeuw op weg naar 2 tot 4 graden opwarming van de aarde. Dit gaat gepaard met extreme hittegolven, afnemende wereldwijde voedselvoorraden, verlies van biodiversiteit en dreigende zeespiegelstijging. Deze feiten zetten de overheid onder druk. Naast de overheid wordt ook de consument zich steeds bewuster van klimaatverandering en het beheer van natuurlijke hulpbronnen. Hierdoor is er steeds meer aandacht voor voedselverspilling, milieuvriendelijke en lokale teelt (local-for-local).

De wereldbevolking groeit en de behoeften van de consument veranderen. Consumenten zijn in toenemende mate bezig met voeding en gezondheid. Consumenten maken zelf steeds bewuster keuzen en zijn op zoek naar meer informatie over de herkomst van producten, waarbij milieuvriendelijke teelt en sociale arbeidsomstandigheden voorop staan.

“In onze bedrijfsvoering staan de logistieke processen centraal”

Ook kopen consumenten steeds vaker online en is er via social media invloed op de ontwikkeling van een product. De klant staat bij ons centraal, dat betekent dat wij steeds meer naar vraaggericht produceren gaan. De teler bepaalt niet langer zelf wat hij teelt! Wij spelen een cruciale rol in het vertalen van deze klantwens naar de telers.”

Wat doet The Greenery aan duurzaamheid en innovatie?

“Duurzaam ondernemen is al jarenlang een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het beleid is gestoeld op vier pijlers: teler en product, logistieke keten, medewerkers, en samenleving. Het product van onze telers is duurzaam geteeld. Al onze leden en leveranciers zijn sociaal gecertificeerd volgens de door ons gekozen standaarden en werken volgens onze voedselveiligheid- en milieunormen. Wij motiveren onze telers en leveranciers zo duurzaam mogelijk te werken. In 2020 is onze gehele keten duurzaam. In onze bedrijfsvoering staan de logistieke processen centraal. Het (nog) efficiënter maken van die processen levert een waardevolle bijdrage aan ons duurzaamheidsbeleid, onder meer in de vorm van minder CO₂-uitstoot, minder brandstofgebruik, afvalreductie en het duurzaam benutten van reststromen.

The Greenery gaat duurzaam om met al haar medewerkers en stimuleert hun veiligheid, gezondheid en ontwikkeling. Onze ambitie is dat medewerkers fit zijn, met plezier naar hun werk gaan en beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om hun functie goed te kunnen uitoefenen. Wij promoten de consumptie van verse groente en fruit volgens de normen van het Voedingscentrum, met als doel een gezondere en duurzamere samenleving te creëren.

Onze productinnovaties zijn erop gericht om de consument te stimuleren meer groente en fruit te eten. The Greenery

Over...

Ewout van Geuns is hoofd internal audit bij The Greenery. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Open Universiteit en rondde de opleiding Internal Auditing & Advisory van de ESAA succesvol af.



speelt in op gemaktrends door het ontwikkelen van verse soep- en maaltijdpakketten en portieverpakkingen. Zo hebben we voor zachtfruit de hersluitbare topsealverpakking geïntroduceerd. Door middel van een innovatieve stanstechniek is het mogelijk om de topsealverpakking te openen en weer af te sluiten. Naast gemak voor consument en retailer, zorgt de verpakking ook voor minder gebruik van plastic en is hierdoor beter voor het milieu. En we hebben de vierkantschaal blauwe bessen succesvol als eerste op de markt gebracht. De breekverpakking is voorzien van een topseal, waardoor het product goed beschermd blijft en er geen kans is dat de verpakking openschiet. Verder zijn we bezig met rasontwikkeling van nieuwe groente en fruit die qua smaak, vorm en/of kleur nog beter aansluiten bij de consumentenbehoeften. Ook speelt (basis)innovatie van het primaire proces een belangrijke rol, onder andere door digitalisering van handelsactiviteiten.

Een ander voorbeeld is de inzet van robotisering. Wij ontlasten onze medewerkers hiermee bij zware, repeterende werkzaamheden. Ergonomie en duurzame inzetbaarheid van onze mensen is het uitgangspunt.”

Hoe ziet de interne auditfunctie er binnen The Greenery er uit?

“De interne auditfunctie (IAF) is officieel sinds begin 2016 ingevoerd. Intern voelden we al aan dat een geformaliseerde IAF de organisatie naar een hoger niveau kon brengen. Vóór

“De IAF is een nieuw fenomeen in de organisatie, en wordt goed begrepen en herkend door de lijnmanagers”

de formele oprichting van de IAF voerde ik naast de audits ook verschillende projecten uit, waardoor de vereiste onafhankelijkheid een issue werd. Nu de IAF is geformaliseerd door middel van een auditcharter en de projectwerkzaamheden zijn overgedragen, is dit geen issue meer.

Het bestuur van The Greenery is van het type ‘two-tier’. Dat wil zeggen dat de raad van bestuur (RvB) en raad van commissarissen (RvC) twee gescheiden gremia zijn. De IAF rapporteert formeel aan de RvC en het audit comité (AC). De dagelijkse praktische afstemming vindt plaats met de CFO. Overigens is er ook een goede regelmatige afstemming tussen de IAF en de RvB over de auditresultaten. De RvC bestaat uit zes leden. Vier leden hebben een eigen teeltbedrijf. De auditcommissie bestaat uit drie leden (tevens lid van de RvC).”

Hoe komt de auditplanning tot stand?

“De strategie is bepalend voor de auditplanning. De IAF bepaalt voor een groot deel onderwerpen zelf en het AC draagt ook onderwerpen voor. Op dit moment bestaat de IAF uit één fte. Als je IAF bestaat uit één persoon en je dus het hele auditproces in je eentje moet doorlopen, heb je met kennis over de processen en de systemen binnen het bedrijf een cruciale voorsprong in de voorbereiding. De IAF verricht geregeld compliance audits (waaronder ook onderdelen inzake voedselveiligheid) en verder worden logistieke en administratieve processen onderzocht. Sinds kort kent The Greenery een afdeling risicomanagement, legal en compliance. De risicoanalyse van deze afdeling vormt ook input voor de auditplanning.”

Wat zijn de ambities van de IAF?

“We willen meer aandacht voor IT. Verder willen we graag dat de diverse certificeringsinstanties ook de IAF als sparringpartner raadplegen. De IAF is natuurlijk een nieuw fenomeen in de organisatie en wordt goed begrepen en herkend door de lijnmanagers.” <<

advertentie

nieuwe economie nieuwe perspectieven

De explosie aan data leidt tot nieuwe kansen en uitdagingen. Informatie efficiënt en effectief inzetten, helpt organisaties om doelstellingen te behalen en concurrentievoordeel te creëren. Om echt waarde te kunnen creëren, is Information Governance van cruciaal belang. BDO helpt klanten bij het realiseren van waarde uit informatie, risico's beheersen en voldoen aan wet- en regelgeving. Zo bieden wij nieuwe perspectieven op informatie.

Benieuwd naar de mogelijkheden? Kijk voor meer informatie op www.bdo.nl/information-governance

BDO

Voor een internal auditor is bedrijfskennis/sectorkennis niet per se een voordeel

Drs. Melchiora Duifs-Visser RO
Auditmanager Auditdienst Rijk

Eens Oneens

Kennis van het bedrijf waar je werkt en van de sector heb je nodig om de auditvraagstukken van jouw bedrijf op te lossen. Het idee dat vakinhoudelijke kennis er minder toe doet, omdat elk vraagstuk, elke organisatie wel procesmatig te managen is, is naïef. De aanhangers van dit idee vinden dat kennis en ervaring met (bureau)politiek bedrijven, leidinggeven, plannen, coördineren, en communiceren belangrijker is. Maar zonder vakinhoudelijke kennis in je auditteam kun je een complex auditvraagstuk niet doorgronden, laat staan oplossen. Gelukkig is dit naïeve idee op zijn retour. Ik zie nu een herwaardering van vakmanschap, bijvoorbeeld bij Rijkswaterstaat. Jarenlang lag daar het accent op procesbegeleiding en minder op vakinhoud. Maar nu is er weer de behoefte aan vakmensen.

Kees-Peter van der Zanden
Auditor ministerie van BZK

Eens Oneens

Soms is een diepgaand begrip van het object van onderzoek, bijvoorbeeld een bedrijfsproces, van toegevoegde waarde om mogelijke risico's goed te kunnen doorgronden. Dit is echter niet altijd per se nodig. Het hangt van het onderwerp af of dit zo is. En er staat tegenover dat hoe meer betrokken de auditor bij een organisatie raakt, hoe meer risico hij loopt om onderdeel van het systeem te worden. Dit kan gevolgen hebben voor zijn objectiviteit en onafhankelijkheid.

Richard van Hienen
Auditor ministerie van BZK

Eens Oneens

Cruijff zei altijd: "Je gaat het pas zien als je het door hebt". Zelf denk ik dat je beter de risico's ziet als je verstand hebt van de sector. Daardoor is het ook gemakkelijker om het goede gesprek te voeren binnen de organisatie. Wat niet weg neemt dat een buitenstaander soms terecht kanttekeningen plaatst bij processen, waarover niemand binnen de organisatie meer de vraag stelt wat het nut en de noodzaak ervan is.

Femke Dik
Auditor Coöperatie VGZ

Eens Oneens

Ik ben van mening dat je als internal auditor ieder proces als nieuw proces moet zien. Als ieder proces als nieuw proces wordt gezien, is hier niet per se bedrijfskennis/sectorkennis voor nodig. Je zult dan veel informatie uit bijvoorbeeld interviews willen halen. Door met een frisse blik het interview in te gaan, hoor je alle ins en outs van de auditee. Wanneer een internal auditor al veel bedrijfskennis/sectorkennis heeft, bestaat het risico dat bepaalde zaken voor 'waar' worden aangenomen. Tevens bestaat het risico dat te veel gestuurd wordt in de interviews, omdat van tevoren het gewenste antwoord al is bedacht. Wees vooral niet bang dat het gesprek niet soepel zal verlopen! Door veel open vragen te stellen en interesse te tonen in het proces zorg je voor een open sfeer tijdens het interview en krijg je veel informatie.

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

Data en assets zijn de toekomst

Transport is een boeiende en hectische sector. Een interview met directeur Transport en Logistiek Nederland Jan Boeve over de functie van Transport en Logistiek Nederland, de laatste ontwikkelingen, de toekomst van deze sector en de eventuele toevoegde waarde van de internal auditor.

Wat doet Transport en Logistiek Nederland?

“Transport en Logistiek Nederland (TLN) is de brancheorganisatie voor transportbedrijven en logistiek dienstverleners. TLN is een vereniging met 5500 leden. Wij werken aan een gunstig ondernemersklimaat in Nederland en Europa. Wij vertegenwoordigen de belangen van onze leden zowel op lokaal, regionaal, nationaal als op Europees niveau en voeren onderhandelingen voor de bedrijfstak-cao. Wij hebben een grote cao met 145.000 deelnemers en dat is voor een bedrijfstak-cao fors. Op de totstandkoming van de cao zit wel spanning. Een bedrijf dat internationaal rijdt heeft te maken met concurrentie van andere landen met lage loonkosten. De loonkosten zijn alleen in België en Luxemburg iets hoger dan in Nederland, zelfs in Duitsland zijn ze lager. We hebben dus te maken met grote verschillen in loonkosten binnen Europa en die kunnen wij niet met een nationale cao oplossen. Wij zijn samen met de vakbonden bezig om ervoor te zorgen dat de Nederlandse chauffeur blijvend ingezet kan worden in een straal van 300 kilometer rondom Utrecht. Het is namelijk zo dat 95% van alle ritten vanuit Nederland binnen die straal wordt uitgevoerd.”

Welke positie bekleedt Nederland?

“Nederland is nu nog de mainport van en naar Europa. Om deze reden zijn wij de beweging aan het maken om meer naar het hele logistieke proces (transport is hier een deel van) te kijken, om zo als land concurrerend te kunnen blijven. Daarom is het ook zo belangrijk dat er op Schiphol voldoende vrachtvliegtuigen kunnen blijven landen. Dit is een randvoorwaarde om de positie van logistieke hotspot van

Europa behouden. Bovendien hebben wij een fantastische douane. In Nederland worden de goederen snel ingeklaard en wij kunnen btw verleggen. Als leverancier draag je de btw niet zelf af, dat laat je door de afnemer doen.

Naast het vrachtverkeer en de luchtvaart is ook de scheepvaart een onderdeel van deze integrale aanpak. Veel mensen denken dat de haven van Antwerpen de grootste concurrent is van Rotterdam. Dat is niet zo. Dat is Piraeus (Griekenland). China is bezig haar productie te verplaatsen van Oost-China naar West-China. Bovendien hebben de Chinezen grote delen van de haven van Piraeus opgekocht om daar hun goederen naartoe te vervoeren en op te slaan. Momenteel financieren zij de aanleg van infrastructuur in Oost-Europa om goederen in West-Europa te krijgen. Daar ligt de grootste concurrentie. Nederland moet ervoor zorgen dat het transport effectief en efficiënt verloopt om een belangrijke hotspot te blijven.”

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen in de transportsector?

“Op dit moment zijn wij voor onze leden vooral bezig met duurzaamheid en mobiliteit. In Nederland rijden 135.000 vrachtwagens (ter vergelijking: er rijden 8 miljoen personenauto's in Nederland). Deze vrachtwagens maken 6% van het aantal kilometers in Nederland en verbruiken 2 miljard liter diesel per jaar. Wij zijn daarom bezig met de omzetting van fossiele brandstof naar elektrificatie.

Bij mobiliteit gaat het over files (of het vermijden daarvan). Het is voor onze leden geen probleem als een vrachtwagen langer over een traject doet. Het belangrijkste doel is goed



te voorspellen wanneer de vrachtwagen aankomt. Ook gaat de discussie vaak over of vrachtwagens in de spits moeten rijden. Het dilemma waar je mee te maken hebt is dat gemeenten venstertijden hebben wanneer een vrachtwagen een binnenstad mag beleveren en die tijden zijn dusdanig dat je in de spits moet rijden. Daarnaast rijden vrachtwagens heel gelijkmatig over de dag verdeeld. Daarentegen rijden er in de spits echt veel meer auto's door woon-werkverkeer.”

Wat is de rol van TLN in de technologische innovatie?

“Wij monitoren wanneer een technologische innovatie werkelijkheid wordt. Onze rol hierbij is het omzetten van de technologische innovatie naar de aanpassingen in wet- en regelgeving. Wij proberen de voorwaarden te creëren dat een innovatie een plek kan krijgen. Wij denken bijvoorbeeld dat waterstof leidend wordt als brandstof voor de vrachtwagen. In Nederland worden eisen gesteld aan de omvang en lengte van zo'n vrachtwagen. Een prototype vrachtwagen op waterstof rijdt in Australië, maar voldoet niet aan deze afmetingen. Daarnaast claimt Tesla een vrachtwagen te hebben met een batterij. Fantastisch, maar de maten van de vrachtwagen voldoen niet voor de Europese wegen. Uiteindelijk komen er zelfrijdende (vracht)wagens die voor het vervoer zorgen. De wet- en regelgeving op dit gebied wordt vastgesteld in Brussel en daarom hebben wij ook een kantoor in Brussel.”

Dus lobbyen is ook een taak van TLN?

“Lobbyen is een belangrijke taak van TLN. Iedere brancheorganisatie heeft drie kerntaken: ten eerste lobbyen, ten tweede het ontwikkelen van de sector en als laatste, individuele dienstverlening aan de leden. De reden waarom bedrijven zich aansluiten bij een branchevereniging is het collectief, omdat er dingen zijn die je niet individueel kunt regelen.”

Wat zijn belangrijke risico's in de transportsector?

“Ik denk dat er vooral risico's zijn op het gebied van data. Er

is ontzettend veel data beschikbaar, zowel in de vrachtwagen als in de lading van die vrachtwagen. Deze data liggen bij de verschillende onderdelen van de logistieke keten en communiceren onderling. Daar zitten de risico's, zoals cybercrime. Op deze data en de daarbij behorende systemen en platformen zou controle moeten zitten, maar dat zie je in de transportsector nog heel weinig. TLN probeert op dit gebied een rol te spelen. Wij hebben daar medewerkers voor in dienst die veel van dit onderwerp af weten, maar deze ontwikkeling staat nog in de kinderschoenen.

Daarnaast zijn er bedrijfsrisico's met betrekking tot voldoen aan wet- en regelgeving en het op tijd aankomen van de vracht en/of de vracht op de juiste plek afleveren. De sector wordt gecontroleerd op wetten zoals de rij- en rusttijden. Dit maakt het plannen lastig en er is dan ook sprake van inflexibiliteit. Er is geen sector waar een medewerker 's avonds om zes uur niet weet hoe laat hij de volgende dag moet beginnen. In heel veel sectoren ga je naar een optimum toe door niet te groot te worden. In de transportsector geldt dat ook, maar een minimum omvang is ook nodig om flexibel te kunnen zijn. Daarnaast is imago-risico een uitdaging. Er is net als in iedere sector altijd een klein deel van de medewerkers dat zich niet goed gedraagt en bij ons uit zich dat door bijvoorbeeld te appen achter het stuur, maar ook door

Over...

Jan Boeve is sinds 1 februari 2016 algemeen directeur van Transport- en Logistiek Nederland. Daarvoor was hij onder andere algemeen directeur bij Aedes (branchevereniging van woningcorporaties) en directeur economische- en verenigingszaken bij Bouwend Nederland.

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



www.theiia.org/goto/CIAGlobal

 The Institute of Internal Auditors | Global

14185

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

Kijk op onze website 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


dedicated to financials
executive search | talent search | interim management





“De uitdaging is om data te delen zonder dat iemand anders er met jouw data vandoor gaat”

het beeld van de kamperende buitenlandse chauffeur op de parkeerplaats.

Ook weersomstandigheden vormen een bedrijfsrisico. Storm en gladde wegen stellen transporteurs voor ingewikkelde dilemma's. De realiteit is dat een transporteur volgens contract binnen een bepaalde tijd een lading moet afleveren. Als de transporteur te laat is krijgt hij een boete. Als er dan, zoals aan het begin van dit jaar, in een bepaald deel van het land code geel of oranje wordt afgegeven en de vrachtwagen gaat niet de weg op, dan weet de transporteur dat hij die boete krijgt. De transporteur maakt weleens de afweging om dan toch de weg op te gaan, met alle risico's van dien. Dus weeromstandigheden vormen een risico. Maar al met al lopen we volgens mij de grootste risico's op het gebied van data.”

Wat kunnen internal auditors bijdragen aan de sector en het beheersen van de risico's?

“Ik denk dat internal auditors vooral een bijdrage kunnen leveren op het gebied van data. Om inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid van de keten is voor een bedrijf de certificering van de hele keten van toegevoegde waarde. In de transportsector wil een bedrijf bijvoorbeeld weten of de lading van de juiste afzender is, of het juiste product is geleverd en of er betaald is. Er is nu een project dat iShare heet. Dit is een authenticatiesysteem van de keten waarmee logistieke bedrijven uniform, simpel en gecontroleerd logistieke data delen met partijen in de keten. Zo hoeven bedrijven niet meer meerdere accounts te hebben voor verschillende platformen waar zij gebruik van maken. De bedrijven bepalen zelf welke data zij met wie en wanneer delen via iShare. Volgens mij is er behoefte aan het auditen van deze authenticatie. De internal auditor toetst of dat wat de authenticatie belooft ook echt gebeurt. Dan is alleen de vraag wat is 'internal'? Dat is een beetje een woordenspel, maar waar leg je de verantwoordelijkheid en de kosten van het auditen in

de keten neer? De term 'internal' is in dit geval gebonden aan de keten en niet aan een bedrijf. In de keten moeten daarover afspraken worden gemaakt.”

Winnen bedrijven die hun data het best op orde hebben?

“Ja, deze bedrijven hebben de meeste kans. Je moet als bedrijf data durven te delen anders kom je niet vooruit. De uitdaging is om data te delen zonder dat iemand anders er met jouw data vandoor gaat. Dat kan ook Nederland helpen om een belangrijke speler te blijven in de transportsector en dat de handel niet naar andere landen gaat.

Geavanceerde planning kan bijvoorbeeld voorspellen wanneer ergens een file komt. Het gaat bijvoorbeeld om informatie over vrachtwagens die leeg zijn en in de buurt een vracht kunnen ophalen. Maar het gaat er ook om wanneer en waar een bedrijf voorraad moet hebben, dus waar het voorraaddrisico ligt. Hier zit een businessmodel in en dat is ook weer voor een belangrijk deel gebaseerd op data. Een bedrijf moet weten wat en wanneer klanten gaan bestellen. Uiteindelijk zal het zo zijn dat ieder pakketje zijn eigen weg kiest, het gaat zelf zijn slimste weg vinden. De planningsfunctie is dan ook heel belangrijk, dat is nu nog voor een deel mensenwerk. Het is belangrijk om de aanwezige data te optimaliseren en deze data te koppelen aan de aanwezige assets (transportmiddel). In de toekomst zijn de assets het belangrijkste bezit van een transporteur.”

Heeft de transportsector een internal auditfunctie nodig?

“Ik heb nooit nagedacht over internal audit in de transportsector. Het is een sector die gedomineerd wordt door het midden- en kleinbedrijf. Er zijn ongeveer 12.000 bedrijven in Nederland die zich op de een of andere manier bezighouden met transport. Bij TLN zijn 5500 bedrijven aangesloten en ongeveer 3000 hiervan hebben minder dan 5 vrachtwagens. Daar zit geen organisatie omheen, dan heb je gewoon 5 chauffeurs en iemand die de planning erbij doet. Maar wij hebben ook bedrijven die door heel Europa rijden met verschillende vestigingen in Europa en een planningsafdeling in Roemenië. Dus je zou de insteek moeten hanteren: waarom is het belangrijk dat er een internal auditor is? Er zijn denk ik maar weinig bedrijven in de transportsector – misschien 200 van de 12.000 – die een internal auditfunctie (kunnen) hebben.” <<

Ewoud Benschop, manager Audit & Risk bij de ANWB, vertelt over auditen in een divers spectrum en het voeren van het juiste risicogesprek.

Audit & Risk is klaar voor de **next step:** trusted advisor



Voor vakgenoten die u niet kennen: wie is Ewoud Benschop? En via welke wegen loopt uw carrièrepad?

“Sinds 2016 ben ik manager van de afdeling Audit & Risk binnen de ANWB. Na afronding van mijn studie econometrie ging ik aan de slag als riskmanagementconsultant bij Aon. In 2001 stapte ik vervolgens de auditwereld in bij de internal auditafdeling van Aon, daar was ik actief als (senior) auditmanager. Vervolgens kwam in 2008 de ANWB op mijn pad, waar ik als riskmanager weer voor de riskkant heb gekozen, om ten slotte twee jaar geleden hoofd van de afdeling Audit & Risk te worden. Door mijn hele carrière heen zie ik als rode draad de uitdaging om een organisatie risicobewust te maken en vooral op het juiste moment de goede discussie over risico's te laten voeren.”

Vertel eens iets over de visie en kernwaarden van de ANWB

“De ANWB bestaat dit jaar 135 jaar. Het mooie vind ik de zichtbaarheid. De ‘gele auto’s van de Wegenwacht’ en ‘ANWB Verkeersinformatie’ zijn daar prachtige voorbeelden van. De wereld om ons heen verandert steeds sneller en de ANWB wil graag waarde blijven toevoegen voor haar leden en stelt

Vanuit mijn rol als hoofd Audit heb ik ook een directe lijn naar de hoofddirecteur en de voorzitter van de auditcommissie. Deze lijnen zijn verankerd in het auditcharter. Zo wordt de onafhankelijke positie vanuit audit vormgegeven. In die hoedanigheid rapporteren wij ook alle audits aan de voltallige directie en bespreken wij deze in de auditcommissie.”

Op welke wijze zijn de three lines of defense ingericht?

“De ANWB kent zeer verschillende activiteiten met elk hun eigen risico's. Naast onze hulpverlening met wegenwacht, alarmcentrale en onze traumahelikopters, zijn we sterk in auto- en reisverzekeringen en tegelijkertijd zijn we retailer en touroperator. 2017 is gebruikt om de ANWB-strategie op deze activiteiten vanuit een één ANWB-gedachte te versterken. Om onze strategische doelstellingen te kunnen halen en de continuïteit van de organisatie te waarborgen, krijgt risicobeheersing veel aandacht. Een solide organisatie qua

“De missie vanuit Audit & Risk: op het juiste moment het juiste risicogesprek voeren binnen de ANWB”

zich daarom voortdurend de vraag waar de relevantie zit van de organisatie voor haar leden. Onze missie is: mensen zorgeloos en met plezier onderweg laten zijn. De ANWB onderscheidt daarbij drie hoofdonderwerpen: Mobiliteit, Vakantie en Vrije Tijd. Vaste waarden zijn daarbij dat we deskundig, betrouwbaar en betrokken willen zijn. De medewerkers willen meer doen voor de klant dan de verwachting is. Ook vanuit het team Audit & Risk streven we hiernaar door tijd te nemen voor de interne stakeholders en de natuurlijke adviesrol te willen vervullen.”

Hoe ziet de governance eruit voor ANWB?

“De ANWB is een zowel een vereniging als een bedrijf. De directie bestaat uit negen leden, hierin zijn alle business lines vertegenwoordigd. De directie legt verantwoording af aan de raad van commissarissen (RvC). De hoofddirecteur van de ANWB is ook voorzitter van de vereniging en de leden van de raad van commissarissen hebben ook zitting in de raad van toezicht. De wens om integer en goed bestuur te bevorderen is verankerd in de reglementen voor de RvC en de directie. Zo is er een auditcommissie ingesteld en een commissie voor de benoeming, bezoldiging en selectie van de leden van de RvC en de directie. Dit jaar wordt gebruikt om de huidige inrichting te toetsen aan de herziene Corporate Governance Code.

De audit- en riskfunctie valt hiërarchisch onder de CFO, een prima plek om samen met de financecollega's te werken aan het versterken van de riskmanagementprocessen en de strakke opvolging van interne en externe auditbevindingen.

inrichting, aansturing en cultuur vormt daarvoor de basis. De ANWB-groep als geheel werkt vanuit de gedachte van het three-lines-of-defense model. Op dit moment hebben onze verzekeringsgerelateerde entiteiten, die vanwege de vergunning onder toezicht staan, een inrichting conform het three-lines-of-defense model met een afzonderlijke audit-, risk- en compliancefunctie. Hier zie je dat internal audit dus formeel gescheiden is van de overige lines of defense. Binnen de afdeling Audit & Risk zijn audit- en riskfunctie niet strikt gescheiden. Onze riskmanager heeft vooral een aanjagende functie voor risk en niet zozeer een sterk monitorende functie. Sinds 2008 bepaalt de directie jaarlijks de top risico's van de ANWB en op welke gebieden van beheersing aandacht nodig is. Dat biedt de tweedelijnsafdelingen als Risk, Compliance en Security ondersteuning om hun rol goed te kunnen vervullen. We willen nu samen met deze functies en onze collega's binnen Finance en Group Strategy, de mogelijkheden verkennen hoe de effectiviteit van ons riskmanagement framework verder versterkt kan worden. De auditfunctie vanuit mijn team Audit & Risk geeft invulling aan de third line of defense en van audit wordt verwacht dat zij de onafhankelijke rol vervullen richting de directie en auditcommissie door het geven van assurance.”

Hoe ziet de afdeling Audit & Risk eruit?

“Binnen Audit & Risk zijn naast de manager, drie (senior) auditors en één riskmanager actief. In het team hebben we een mooie mix aan ervaring op het gebied van financial, operationeel en IT-audit. Sinds mijn aantreden als manager Audit



& Risk, twee jaar geleden, hebben we eerst de focus gelegd op onze interne kwaliteit en productiviteit. Met een audit-charter en auditmanual gebaseerd op de IIA-standaarden en afspraken over onderlinge reviews, hebben we een goede basis gelegd waarop we verder kunnen bouwen. Ook werken we nu voor een deel van onze audits standaard met tweetallen. Hiermee zorgen we voor een optimale uitwisseling van kennis en brengen we verschillende disciplines bij elkaar. Aan de riskkant hebben we in nauwe samenwerking met de financemangers in korte tijd kunnen zorgen voor een goede inbedding van het riskproces binnen de bestaande rapportagestructuren. Dat helpt enorm in het bestendigen van het proces, ook binnen de business lines van de ANWB. Nu is de afdeling klaar voor de 'next step'."

Wat is die next step van Audit & Risk dan?

"We willen ontwikkelen naar de rol van 'trusted advisor'. We willen een partij zijn waarvan het management en de directie zegt: 'Daar hebben we wat aan', en die gevraagd wordt om mee te denken. We willen waarde blijven creëren voor de ANWB door op de juiste plekken het risicogesprek aan te gaan en het management de goede risicoafweging te laten maken om daarop een gebalanceerd riskmanagement framework in te richten. Om dit te realiseren hebben we grofweg drie hoofdoelen gesteld. Ten eerste willen we meer naar buiten treden als

afdeling en zichtbaarder zijn binnen de organisatie, onder de noemer 'Tell it'. Daarnaast is het aan ons om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen binnen de ANWB zodat we daar op kunnen inspelen. Ons tweede hoofdoel is binnen het team kritisch te blijven, elkaar uit te dagen de kwaliteit verder te verhogen. Hier scharen we ook het extra scherp zijn op onze aanbevelingen en de reactie van het management onder. Het is belangrijk dat de auditors de organisatie goed kennen om de toprisico's te kunnen schatten op waarde en door te vertalen naar auditobjecten, maar tegelijkertijd is een frisse blik op de organisatie en haar risico's ook van waarde. Daarom is een balans tussen 'oude rotten' en 'vers bloed' binnen een afdeling belangrijk.

Ten slotte is het ook ons niet ontgaan dat de wereld en de rol en positie van de auditor stevig in ontwikkeling is. Ik denk dat de auditor die we nu kennen over tien jaar niet meer bestaat in deze hoedanigheid. Ons derde doel is dus dat we meebewegen met alle ontwikkelingen, maar wel op een gedegen en bewuste wijze. Een voorbeeld: de ANWB heeft sinds enkele jaren veel aandacht voor innoveren. Onlangs waren we host voor een IIA PAS-bijeenkomst en hebben we verteld hoe wij een audit op innovatieprojecten hebben ingestoken met als uitgangspunt het onderzoeken of de organisatie voldoende ruimte biedt om innovaties tot een succes te maken. Daarnaast kunnen we de komende jaren ontwikkelen op het gebied van onder andere soft controls, IT en de mogelijkheden van process en data mining."

Hoe ziet een auditjaar eruit bij Audit & Risk?

"Binnen Audit hebben we een audituniversum, waarin een veertigtal auditobjecten is gedefinieerd. We zoeken de balans tussen enerzijds risk based plannen en anderzijds de wens vanuit de stakeholders de hele organisatie te bestrijken. Omdat de ANWB zeer divers is en een veelheid aan verschillende entiteiten kent, wil de directie en de RvC dat audit met een bepaalde periodiciteit alle kernprocessen audit. De risk based auditplanning start met een lijst toprisico's op ANWB-groepsniveau, die jaarlijks door de directie wordt vastgesteld. Stap twee bestaat uit het definiëren van de keyrisico's per auditobject. Hierbij wordt intensief samengewerkt met het management van de entiteiten. Uiteraard vindt ook afstemming plaats met de directie, auditcommissie en de externe accountant. Al met al voeren wij zo'n vijftien audits uit per jaar. Hoog-risicoprofielentiteiten auditen we eens in de twee jaar en entiteiten met een lager risicoprofiel eens in de vier jaar. De onderwerpen per audit variëren sterk. Ze kunnen betrekking hebben op (operationele) klantprocessen of op borging van financieel administratieve afwikkeling. Ook voeren we compliance- en IT-gerelateerde audits uit, met dit jaar natuurlijk aandacht voor de AVG, maar ook een audit op security. Voor komend jaar kijken we welke bijdrage we kunnen leveren aan het borgen van de recent uitgerolde strategie."

Het thema van dit nummer is Transport en logistiek. In hoeverre vinden we dit thema, bijvoorbeeld de wegenwacht, terug in jullie audits?

"Voor ons als afdeling is de wegenwacht een van de te auditen entiteiten die we frequent bezoeken. De afgelopen jaren hebben we vooral tijd gestoken in de monitoring van het interne kwaliteitssysteem van de wegenwacht. Onze wegenwachtdienstverlening wordt al jaren zeer hoog gewaardeerd door onze leden. Van groot belang natuurlijk om dat te handhaven en dus alert te blijven op die kwaliteit. Een mooie manier om als afdeling Audit & Risk een bijdrage te leveren aan dit zo bekende onderdeel van de ANWB." <<



Makkelijker kunnen we het niet maken, wel leuker...

Hebt u ook zo'n hekel aan trajectcontroles? Ik wel in ieder geval. Om de zoveel weken valt er bij mij namelijk een bericht van het CJIB op de mat met ongeveer de volgende strekking: op datum X is vastgesteld dat u de maximaal toegestane snelheid met Y kilometer heeft overschreden en daarom krijgt u een boete opgelegd van Z euro.

Op zich kan ik dat wel hebben en ik snap ook heus wel dat iemand die expres (veel haast) of gewoon per ongeluk (onoplettendheid) de regels overtreedt een boete moet krijgen. Maar leuk is anders! Zeker als je bedenkt dat ik mij op de andere dagen (en dat zijn er vele) wel keurig aan de snelheid houd, en dan nooit een bericht van onze overheid ontvang om daarvoor dank te zeggen...

Zou het leuker kunnen? Jazeker! Onder de noemer 'gamification' zijn inmiddels vele experimenten opgestart die daarop gericht zijn. Zo kennen we het fenomeen van de flitspaalloterij. Daarbij wordt een deel van het geld dat wordt opgehaald via verkeersboetes door middel van een loterij uitgekeerd aan de buurtbewoners die overlast ondervinden van de overtredingen of aan andere autorijders op dezelfde weg die zich wel keurig aan de snelheid houden. Zo wordt in ieder geval niet alleen ongewenst gedrag bestraft, maar ook goed gedrag beloond.

Als je eenmaal begint na te denken over de toepassing van gamification in de context van verkeer en vervoer, kan het veel geavanceerder. Dat is mij inmiddels ook gebleken uit onderzoek. Door goed te kijken naar de structuur van (computer)spelletjes is het mogelijk een 'gameframe' te ontwerpen dat gewenst gedrag in het verkeer niet alleen afdwingt via regels en boetes, maar daar juist een competitieve uitdaging van maakt.

Zo weet ik van een transportbedrijf waar de chauffeurs voorheen nogal ruw rijgedrag vertoonden en vrij veel overtredingen begingen. Daar is mede verandering in gebracht door een computerapplicatie te ontwikkelen in de vorm van een game voor in de bestelbus. Daarmee kunnen chauffeurs gerichte feedback krijgen over hun eigen rijprestaties in relatie tot die van collega's. Uiteindelijk is dat uitgebouwd tot een vrij geavanceerd spel waarin niet alleen punten te verdienen zijn, maar ook diverse levels en badges en een plek bovenaan de ranglijst als belangrijke beloning. Door van het werk een spel te maken bespaart dit bedrijf niet alleen brandstof, maar is er ook minder gedoe met politie en justitie en met verzekeraars omdat er in het streven om het spel te winnen niet alleen zuiniger, maar ook veiliger wordt gereden. Dat is niet slechts mooi meegenomen, maar precies de bedoeling!

Veel automerken proberen bestuurders door middel van slim ontworpen spelletjes tot ander rijgedrag te verleiden, door het tonen van scores, het toekennen van badges, de introductie van leaderboards, et cetera. Interessant is dat zo lijkt te lukken wat met allerlei ergerniswekkende boetesystemen of kostenverslindende voorlichtingscampagnes nooit is gelukt.

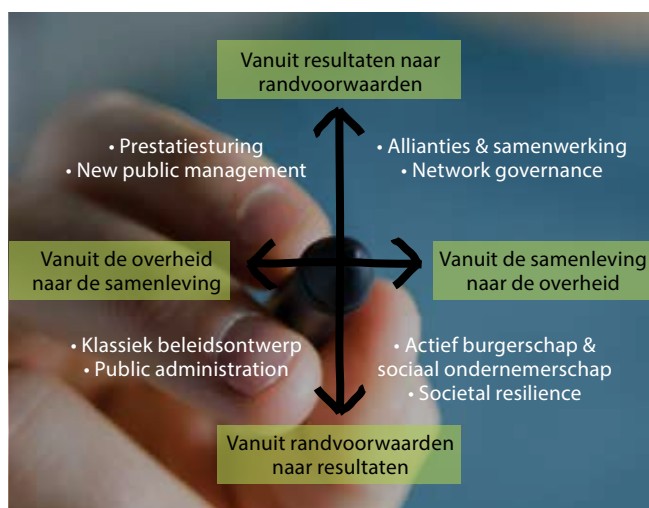
Volgens mij zou het helemaal geen gek idee zijn als ook de internal auditor tijdens inspanningen om normconform gedrag te bevorderen zich hierdoor zou laten inspireren. Leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker – zo luidt de slogan van de Belastingdienst. Mijn suggestie zou zijn dat de internal auditor voor de doorontwikkeling van zijn professie precies de omgekeerde leus adopteert: makkelijker kunnen we het niet maken, wel leuker.

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

Verschillende perspectieven op overheidssturing

De manier waarop de overheid omgaat met burgers is veranderd. De totstandkoming van beleid vindt niet meer alleen plaats vanuit de overheid. Ook initiatieven vanuit de burger kunnen leiden tot nieuw beleid. Dit vraagt een andere aanpak van de overheid en heeft impact op de rol van de internal auditor.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) heeft aan het onderwerp overheidssturing een aantal publicaties gewijd. In deze publicaties maakt de NSOB gebruik van het model Vier vormen op overheidssturing (zie *figuur 1*). In dit artikel is gebruikgemaakt van deze publicaties. Daarnaast wordt belicht wat dit model voor de internal auditor betekent.



Figuur 1. Vier vormen van overheidssturing (Van der Steen et al., 2014)

Verdeling assen

In het model zijn de sturingsvormen te onderscheiden in vier kwadranten. De verticale as maakt een onderscheid tussen het sturen op randvoorwaarden of op resultaten. De overheid kan nadruk leggen op het behalen van resultaten of op het creëren van de benodigde randvoorwaarden. In de klassieke benadering ligt bijvoorbeeld het accent op het formuleren van beleidsvoorstellen en is er minder aandacht voor de daadwerkelijke implementatie van dit beleid naar de complexe realiteit.

De horizontale as maakt een onderscheid in de betrokkenheid van de samenleving bij de overheidsdoelstelling. In het bedrijfsleven wordt er onderscheid gemaakt tussen top-down (links) of bottom-up (rechts). Aan de rechterkant van het schema heeft de samenleving meer inspraak, terwijl aan de linkerkant de overheid de richting bepaalt. De overheid heeft overigens wel de samenleving nodig om de doelstellingen te kunnen realiseren.

Public administration – de rechtmatige overheid

Public administration is de klassieke benadering op overheidssturing. Het rechtmatig handelen en de legitimiteit van de overheid staat centraal. De politiek bepaalt het beleid (politieke ambitie) en het gemeentelijk apparaat vertaalt dit beleid naar regels en procedures en de inzet van middelen. Het gemeentelijke apparaat heeft geen politieke voorkeur. Deze

hiërarchische sturing moet vervolgens leiden tot het gewenste effect in de samenleving.

New public management – de presterende overheid

Bij new public management ligt de nadruk op het presteren van de overheid. De samenleving kan de overheid afrekenen op SMART geformuleerde doelstellingen. Vanuit dit perspectief functioneert de overheid optimaal als het beleid effectief is en efficiënt wordt uitgevoerd. Beleidseffectmetingen vormen het instrument om de prestaties van de overheid te meten.

Network governance – de samenwerkende overheid

Vanuit het perspectief network governance treedt de overheid naar 'buiten'. De overheid wordt gedwongen om meer binding te zoeken met de wensen en initiatieven van de samenleving. De overheid krijgt te maken met partijen die ook hun eigen doelen en netwerken inbrengen. Deze samenwerking heeft de overheid nodig om haar doelen te kunnen legitimeren, maar zeker ook om de doelen te kunnen realiseren. De overheid heeft een regierol in dit proces. De realisatie van de doelstellingen van de overheid is een coproductie, waarin de overheid rekening moet houden met de verschillende belangen in de samenleving. Voorbeelden van belanghebbenden zijn koepelorganisaties, samenwerkingsverbanden en coöperaties. De afspraken liggen vast in convenanten, akkoorden en allianties.

Societal resilience – de responsieve overheid

Societal resilience gaat uit van maatschappelijke veerkracht. De initiatieven komen van buiten de overheid en zijn ongestructureerd. De overheid is vaak niet (bewust of onbewust) betrokken bij het ontstaan van het initiatief, maar sluit in een later stadium aan. Dit kan door middel van het aanvragen van een subsidie voor het initiatief of van rechtswege door het afgeven van een vergunning. Hierbij past een overheidssturing die ruimte geeft aan lokale initiatieven en zich daarnaast richt op de dynamiek van het initiatief. De overheid moet het vermogen hebben om deze initiatieven te kunnen identificeren,

te ondersteunen, belemmeringen weg te nemen en, als de situatie erom vraagt, bij te sturen.

Keuze van perspectief

De laatste jaren is een verschuiving in overheidssturing waarneembaar naar de twee rechtse kwadranten. Dit heeft te maken met een verschuiving in de maatschappij door het steeds meer werken in netwerken en het ontstaan van burgerinitiatieven. Het ene kwadrant is niet beter dan het andere kwadrant. Welk kwadrant passend is kan per beleidsvraagstuk of maatschappelijke thema verschillen. Om tot een goede keuze te komen zijn de onderstaande factoren van belang:

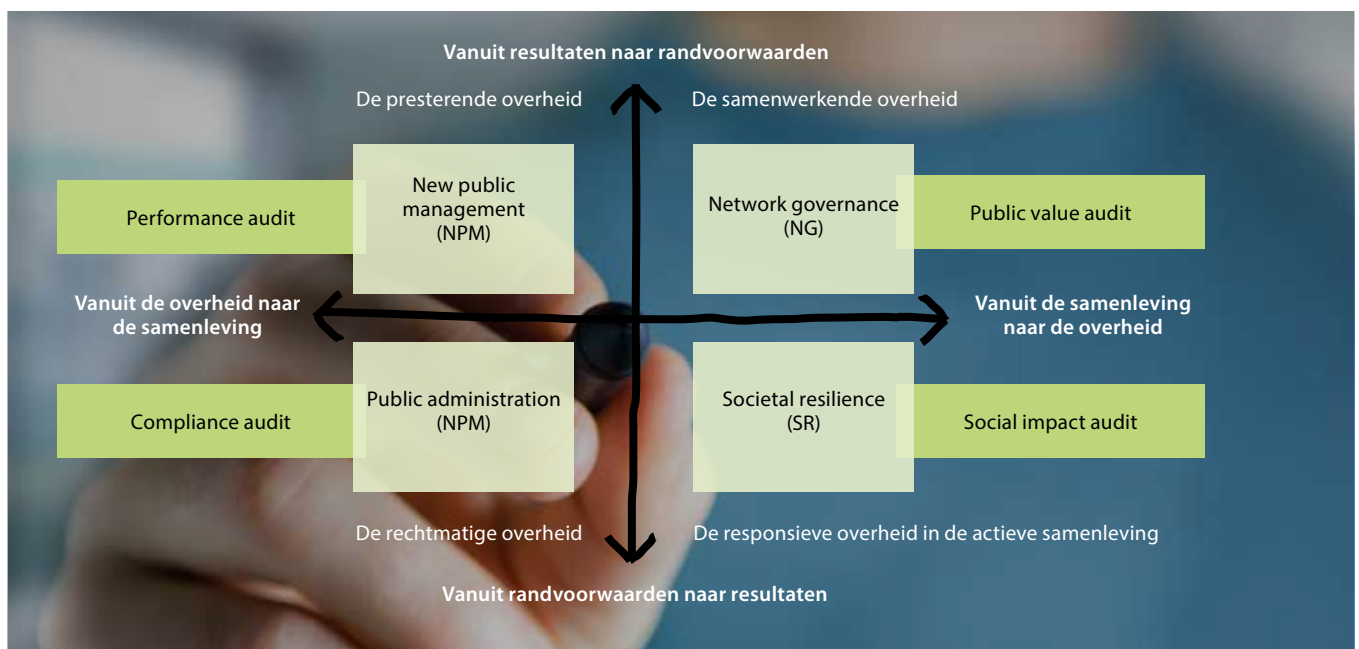
- de aard van het vraagstuk;
- de politieke voorkeur;
- accenten binnen de organisatie;
- het beheersen van persoonlijke stijl en competentie.

Rol van de internal auditor

Wat betekenen deze verschillende vormen van overheidssturing voor de internal auditor binnen de overheid? De internal auditor krijgt naast steeds meer IT-gerelateerde onderwerpen (cybersecurity en big data) te maken met externe partijen (rechter kwadranten van overheidssturing). Hierna zijn per kwadrant de soorten audits weergegeven (zie ook *figuur 2*).

Compliance audit: een formeel-juridische benadering

Het doel van een compliance audit is het toetsen op de naleving van wet- en regelgeving. Relevante normenkaders voor een compliance audit zijn de externe wet- en regelgeving, interne beleidsregels, normen en gedragscodes alsmede de van toepassing zijnde beroepsregels. Het voldoen aan de wet- en regelgeving is regelmatig een compliance issue voor iedere



Figuur 2. Sturingsperspectieven overheid en invulling auditfuncties (Schram et al, 2016)



GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

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

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

Risk Manager
Internal Audit Manager
Compliance Manager/Officer

Functievereisten:

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

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



RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



ACCOUNTANT? EN NU?

Je vindt de accountancy een geweldig vak en een prachtige leerschool. Maar toch jeukt het en zoek je een verbreding van je werkveld. Je wilt nieuwe mogelijkheden aanboren. Herkenbaar? RSG is de kickstarter die professionals uit de accountancy de kans biedt zich te ontwikkelen tot (Business) Controller.

RSG biedt daartoe onder meer het model van de Flexibele Venoot: Het bureau gaat dan een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd met je aan met een bovengemiddeld basissalaris en een bonus die afhankelijk is van je projectresultaat. Minstens even belangrijk: men investeert veelvuldig in je hard en soft skills en laten je kennismaken met projecten in verschillende Business Lines, zodat je jezelf flink ontwikkelt.

Ben je geïnteresseerd en wil je meer weten neem dan contact op met RSG Finance via info@rsg.nl of bel naar 085-2736170.



RSG FINANCE
 HUMAN KEY SOLUTIONS

Vestdijk 57a
 5611 CA Eindhoven
 The Netherlands

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

organisatie. Veelal wordt tijdens de compliance audit beoordeeld in hoeverre de organisatie adequate beheersmaatregelen voor dit compliancerisico heeft getroffen. Interne beleidsregels en normen kunnen hier onderdeel van uitmaken. Deze kunnen echter stringenter zijn dan de externe wet- en regelgeving (IIA, S. Zeijlemaker e.a.). De uitkomsten van de audit hebben betrekking op legitimiteit en rechtmatigheid van het beleid. In een compliance audit worden niet de onderliggende beheersingsmechanismes beoordeeld.

Performance audit: een financieel-economische benadering

The international association of Supreme Audit Institutions (INTOSAI, 2016) definieert een performance audit als: 'Performance auditing is an independent, objective and reliable examination of whether government undertakings, systems, operations, programs, activities or organizations are performing in accordance with the principles of economy, efficiency and effectiveness and whether there is room for improvement'. De audit richt zich dus op de efficiency en de effectiviteit van het beleid. De overheidssturing richt zich op output en de mate van doelrealisatie (binnen budget en de afgesproken einddatum). De performance audit maakt transparant op welke onderdelen de overheid afgerekend of aangesproken kan worden.

Social impact audit: een sociaal maatschappelijke benadering

Bij een social impact audit staan de maatschappelijke gevolgen van de overheid centraal. Hierbij gaat het niet om de maatschappelijke doelstellingen an sich, maar de doorwerking van de maatschappelijke doelen voor de burgers. In deze auditvorm beoordelen ook de burgers door middel van de nieuwe technologie en alle beschikbare informatie (social media) het beleid van de overheid.

René Boender (*Audit Magazine*, 3-2017) schetst ook deze nieuwe manier van het beoordelen (of veroordelen) van organisaties. De burgers beschikken over informatie van de organisatie via internet en social media. Boender plaatst wel de kanttekening dat de gebruiker ook twijfels heeft over de geloofwaardigheid van de informatie op internet. Hier ligt volgens Boender een kans voor de internal auditor om op basis van goede onderzoeken relevante informatie te delen.

Gevolgen voor de auditor

De ontwikkelingen in de verschillende vormen van overheidssturingen heeft dus ook gevolgen voor de internal auditor.

Paul Hofstra (2017) noemde tijdens zijn presentatie bij het jubileumcongres van Stichting KADO als gevolgen:

De samenstelling van de internal auditfunctie moet passen bij de nieuwe dynamiek van overheidssturing

Public value audit: een politiek-bestuurlijke benadering

Bozeman (2007) definieert public value als: 'Public values are those providing normative consensus about (1) the rights, benefits, and prerogatives to which citizens should (and should not) be entitled; (2) the obligations of citizens to society, the state and one another; and (3) the principles on which governments and policies should be based'. Bij compliance en performance audits ligt de focus vooral intern. De internal auditor overschrijdt bij een public value audit de interne grenzen. De overheid werkt steeds meer samen met externe partijen om haar doelstellingen te kunnen behalen. Zoals eerder beschreven liggen deze samenwerkingsvormen vast in allianties en convenanten. De overheid participeert in wisselende netwerken in verschillende hoedanigheden. Het sturen op outcome staat hierin centraal. Deze situatie maakt het werken voor een internal auditor complexer.

De internal auditor heeft in deze situatie ook de mogelijkheid om een joint audit uit te voeren met de samenwerkende partner. In deze samenwerking is het belangrijk om het perspectief en het doel van de samenwerkende partner niet uit het oog te verliezen. Deze kunnen verschillend zijn, waarbij de uitkomsten van de audit nadelig uitpakken voor de overheid. Bovendien heeft de internal auditor in dit kwadrant ook raakvlakken met andere kwadranten. Voorbeelden (compliance audit) hiervan zijn 'third party risk' en de nieuwe privacywetgeving (Algemene Verordening Gegevensverwerking, AVG). De nieuwe AVG stelt strengere eisen aan het uitwisselen van persoonsgegevens en het verplicht opstellen van bewerkingsovereenkomsten. De internal auditor toetst de naleving hiervan.

- (veel) meer doen dan het doorlichten van (financiële) processen;
- probeer vooral op strategisch niveau meerwaarde te creëren en daarvoor is het nodig om onderliggende (sturings-)mechanismen te doorgronden;
- de samenstelling van de internal auditfunctie moet passen bij de nieuwe dynamiek van overheidssturing. <<

Literatuur

- Schulz, M., Heijer, I. den, Baas, J.H. de en M. van der Steen, *Sturen en Stromen: Overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2017.
- Schram, J., Twist, M. van en M. van der Steen, *Kansrijk maar kwetsbaar: Burgeraudits als nieuwe vorm van burgerparticipatie*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2016.
- Steen, M. van der, Chin a Fat, N., Twist, M. van en J. Scherpenisse, *Naar een ge(s)laagde strategie: Een evaluatie van het interdepartementaal programma Biobased Economy*, Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2014.
- INTOSAI Professional Standards Committee, *Fundamental Principles of Performance Auditing, Proposed Endorsement Version (In the PSC working language), For approval by the PSC Steering Committee, (Cf. Due Process - Stage 3)*, INTOSAI, 2016.
- Bozeman, B., *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.
- Zeijlemaker, S., Verschuren C., Smits A., Wakkerman B., Cheung S. en M. Jessurun, *Handreiking Compliance (risico) en Internal Audit*, IIA.

Raymond Wondergem is auditor bij Woonbron. Daarnaast is hij redactielid van *Audit Magazine*.

Ali Ahrouch:

“Ik vind het leuk om contacten te hebben met iedereen binnen de organisatie”

PAS op de plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Ali Ahrouch, hoofd Internal Audit en Riskmanagement bij Royal FloraHolland.

Kunt u iets vertellen over Royal FloraHolland en de internal auditfunctie (IAF)?

“Royal FloraHolland is een bloemenveiling met een rijke traditie en het is ook de grootste bloemenveiling van de wereld. Het is een coöperatie, waarbij de leden ook de leveranciers zijn. De leden stemmen wel in met het beleid, maar bepalen niet de prijsvorming. Royal FloraHolland richt zich op drie kerntaken: de logistiek, het ‘klokproces’ (prijsvorming) en de financiële afhandeling.

Voor mijn komst richtte de IAF zich op de financial audit en was de IAF het verlengstuk van de externe accountant. Ik ben ongeveer twee jaar geleden begonnen als hoofd Internal Audit en kreeg de opdracht de omslag te maken van het uitvoeren van financial audits naar operational en IT audits. Dit vraagt andere competenties van internal auditors, dus hebben we de functieprofielen aangepast. Dit heeft geleid tot verschuivingen in de bezetting, omdat niet iedereen in het functieprofiel paste.

Naast het uitvoeren van de internal audits zag ik dat de organisatie moeite had om invulling te geven aan de opvolging van acties uit audits. Daar helpen we de organisatie nu mee door deze acties te bespreken en terug te laten komen in overleggen en rapportages. Als laatste zijn we de audit & risk universe in kaart aan het brengen. Dit is belangrijk om te komen tot de juiste onderwerpen.”

Welke type onderzoeken voert de IAF uit?

“De IAF richt zich op operational en IT-audits. Dit zijn end-to-end audits, waarbij het hele proces geaudit wordt. Daarnaast beoordelen wij de opzet, het bestaan en de werking van het proces.”

Voeren jullie tweedelijfstaken uit?

“Ja. Van oudsher vindt de handel plaats op basis van vertrouwen. In het verleden kon dat ook omdat de tuinders, handelaren, et cetera, elkaar kenden en het systeem goed functioneerde. Er werd dus weinig vastgelegd. Alleen opereert Royal FloraHolland niet meer lokaal, maar veel meer internationaal. De internationale markt vraagt om meer vastlegging en een goed werkend riskmanagementsysteem. Riskmanagement moet nog verder ontwikkeld worden. Ik heb zelf ervaring in internal control en riskmanagement (onder andere bij Philips en AIG). Deze kennis zet ik in om

Algemene informatie

Aantal fte organisatie	2700 vaste medewerkers, 1000 uitzendkrachten en 250 zzp'ers
Aantal fte IAD	4 (1 vacature)
Rapporteert aan	CEO en AC

de organisatie te helpen om de risico's in kaart te brengen en een risk control framework op te zetten. Ik ben begonnen om samen met het directie- en managementteam de toprisico's te inventariseren. De eerste stap was om een gezamenlijke risicotaal te ontwikkelen (wat zijn risico's?) om daarna de norm voor de kans en de impact te bepalen voor Royal FloraHolland. In de risicosessies maken we gebruik van deze norm. Op deze manier houden we focus op de belangrijkste risico's voor de organisatie. Deze aanpak was nieuw en daarmee een eyeopener voor Royal FloraHolland."

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

"De juiste internal auditors (kwalificaties en competenties)

Daarnaast voert onze externe accountant een controle uit op handel 'buiten de veiling om' (bvo). De leden van de coöperatie hebben namelijk de verplichting om ook deze facturatie via Royal FloraHolland te laten verlopen. Onze externe accountant geeft hiervoor een bvo-omzetverklaring af."

Hoe zorgt u ervoor dat u op de hoogte blijft?

"Ik ben onderdeel van het CFO-overleg. Aan dit overleg nemen ook de afdelingen Legal & Compliance en Transformation deel. Daarnaast krijg ik terugkoppeling vanuit verschillende managementteams. Bovendien ben ik lid van de auditcommissie en heb ik maandelijks overleg met de CEO. Vanuit deze driehoek ontvang ik voldoende informatie over de organisatie."

Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

"Het is belangrijk om goed gekwalificeerde internal auditors te hebben. Daarnaast review ik de rapporten en de dossiers. Bovendien ben ik bezig met het standaardiseren van de auditaanpak. Hiervan is het naleven van de IPPF Standaarden een belangrijk onderdeel. Verder organiseren we periodiek vaktechnisch overleg met andere IAF's. Als laatste hebben we een nulmeting laten uitvoeren door studenten van de RO-opleiding van de UvA op de naleving van de IPPF Standaarden."

Verder organiseren we periodiek vaktechnisch overleg met andere IAF's. Als laatste hebben we een nulmeting laten uitvoeren door studenten van de RO-opleiding van de UvA op de naleving van de IPPF Standaarden."

Wat maakt het werken in een kleine IAF leuk?

"Het is overzichtelijk en je hebt direct invloed op de organisatie. Ik heb het gevoel dat je als kleine IAF veel meer toegevoegde waarde hebt, doordat je strategische keuzen moet maken. De capaciteit van een kleine IAF is te beperkt

om de hele organisatie te bedienen. Daarom richt je je alleen op de zaken die echt belangrijk zijn voor de organisatie. En ik vind het leuk om contacten te hebben met iedereen binnen de organisatie."

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

"Een afdeling die zoveel mogelijk toegevoegde waarde biedt voor Royal FloraHolland en de status krijgt van talentpool voor andere afdelingen binnen de organisatie."



zien te werven en te behouden. Dit is een uitdaging omdat ik de opdracht kreeg om de IAF te transformeren. Vanwege de beperkte capaciteit van een kleine IAF is het daarnaast een constante uitdaging om de juiste keuzen te maken ten aanzien van de inzet van deze capaciteit."

Wat haalt u uit de PAS-commissie?

"Sinds 2017 ben ik bestuurslid bij NBA Ledengroep Interne en Overheidsaccountants. In samenwerking met de PAS-commissie van het IIA organiseren we twee keer per jaar een bijeenkomst. Afgelopen 28 juni was er een gezamenlijke bijeenkomst bij het NBA met als onderwerp business continuity-en crisismanagement."

Maakt u gebruik van co-sourcing?

"Op een aantal onderdelen wel. Een externe partij voert de pen- en hacktesten op onze kritische IT-systemen uit. Deze expertise hebben we niet in onze IAF. Mazars helpt ons met het opstellen van het risk control framework specifiek ten aanzien van de operationele risico's. Ik richt me samen met het directie- en managementteam op de strategische risico's.



Over...

Drs. Ali Ahrouch RA is hoofd Internal Audit en Riskmanagement bij Royal FloraHolland en daarnaast bestuurslid van NBA-LIO.

‘Creatie en innovatie’: Internal audit in de **wereld** van (over)**morgen**

Het jaarlijkse congres van IIA Nederland vond dit jaar plaats op 7 en 8 juni in de Flint in Amersfoort. Met bijna zevenhonderd deelnemers en vijftig sprekers was het congres groter dan ooit. De keynotes, parallelsessies en workshops binnen het thema ‘Creatie en innovatie’ boden veel om over na te denken. Er wordt binnen audit al veel vernieuwends gedaan, tegelijkertijd is er nog een lange weg te gaan.

Meer weten...

Lees het hele congresverslag: <http://bit.ly/ConVe18>
Bekijk de impressiefilmpjes: <http://bit.ly/ConVid1>
<http://bit.ly/ConVid2>



Als het aan **Gijs van Wulfen** ligt, komt er een innovatie-urgentie pil op de markt. “Innoveren kost veel tijd, dus wacht niet te lang.” Uit drieduizend ruwe ideeën, via honderd verkennende projecten, tien goed gedefinieerde projecten en twee productlanceringen ontstaat slechts één succesvol product. Innoveren is niet gemakkelijk. Er zijn wel vijftien obstakels te noemen die op je pad kunnen komen tijdens het innovatieproces. Om die obstakels te omzeilen, moet je als een soort pacman door het innovatiedoolhof heen bewegen. Gelukkig zijn er een aantal routes die de weg wijzen. Deze hebben verschillende uitgangspunten. Zo kun je starten met een idee, starten bij de klant, starten met een nieuwe technologie of starten uit noodzaak. <http://bit.ly/ConGijWu>

Kun je je brein afstemmen op innovatie? **Paul Smit** denkt van wel. Hij laat ons zien hoe ons brein functioneert én hoe innovatie functioneert. Onze hersenen werken met aannamen en aannamen werken binnen één seconde. De aannamen die je hersenen maken, zijn echter niet altijd de juiste. Onze hersenen opereren heel subjectief en selectief. Om brainteasers te doorzien, moet je op een andere manier naar hetzelfde kijken. Innovatie is ook op een andere manier naar hetzelfde kijken. Dit vindt je brein lastig. Hersenen zijn geconditioneerd om alles met zo min mogelijk energie te doen. Meer dan 99% van wat we dagelijks doen gaat automatisch en onbewust. Daarom is creatief zijn en out-of-the-boxdenken



voor veel mensen ook zo moeilijk. Brainstormen werkt in ieder geval niet... <http://bit.ly/ConPaSmi>

Wat werkt dan wel? **Ben Tiggelaar** geeft een praktisch stappenplan om te beginnen met verandering. Innovatie is namelijk zéker iets waar we ons als internal auditors mee bezig moeten houden, en wel nu meteen. Bedenk ten eerste wat je ontwikkeldoel is en ga dan na welk gedrag je moet vertonen om dat voor elkaar te krijgen. Kies voor gedrag dat je leuk

vindt – als je iets alleen doet omdat het belangrijk is haak je eerder af. Zorg voor een omgeving die het gewenste gedrag gemakkelijker maakt. Focus op het leren, maak een plan met onderscheid tussen feiten en aannamen, test je aannamen vervolgens op tijd (dus niet in de laatste fase!) en zorg dat je een levensvatbare aanpak hebt voordat de tijd en het geld op is. <http://bit.ly/ConBeTi>

Joris Luyendijk vertelt hoe je de juiste informatie boven water kunt krijgen. Dit is belangrijk tijdens je dagelijkse werk als internal auditor, maar ook tijdens een innovatieproces. Een goed interviewer toont oprecht interesse. Dit houdt onder andere in: het stellen van de juiste vragen en jezelf afvragen of je die vraag aan de juiste persoon stelt. Praat met mensen die het werk doen en over de inhoud gaan en liever niet met de manager of (nog erger) de afdeling Voorlichting. Veiligheid is hierin het sleutelwoord. Creëer een veilige omgeving waarin open spreken zonder consequenties mogelijk is. Ook goed luisteren is van groot belang. Net zoals je over dingen heen kijkt, kun je ook over zaken heen luisteren: heb oor voor nuances en oog voor non-verbale signalen. Begin gemakkelijk, stel open vragen en verdiep later door naar concrete voorbeelden te vragen. <http://bit.ly/ConJoLu>



De jeugd heeft de toekomst!

Kies voor het unieke traineeship van AuditPeople

werving
interim
kennis



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

www.auditpeople.nl   

IIA Kwaliteitstoetsing: Werkt u volgens de regels?

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

Meer weten?

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



www.iia.nl





Peter Hinssen zegt internal auditors vooral verder te kijken dan vandaag. “We zijn gewend naar morgen te kijken met de kennis van vandaag. Maar in deze wereld is dat eigenlijk te laat. We moeten kijken naar de day after tomorrow – waar nieuwe concepten, technologieën en businessmodellen de regels van het spel veranderen.” Het is niet de verandering waar we niet mee om kunnen gaan, het is de snelheid waarmee dit gebeurt. We kunnen niet meer naar de toekomst kijken en weten wat deze ons brengt. Daarvoor gaat alles gewoonweg te snel. Het internal auditvak zal dus veranderen, daar is geen twijfel over mogelijk. Als bedrijven continu veranderen, dan kun je als auditor niet blijven doen wat je altijd al deed. <http://bit.ly/ConPeHi>



Over geautomatiseerd auditen gesproken, **Anna Timmermans** juicht het gebruik van robots in internal audit toe. “Robotisering helpt ons enorm om onze systemen werkbaarder te maken.” Business process management automatiseert onderliggende processen zodat je minder handelingen hoeft uit te voeren. Dit is gemakkelijker en bespaart tijd. Robotisering (lees: het automatiseren van routinematige processen met softwareprogramma’s) bespaart echter nog meer tijd – en dit kun je bovendien heel snel implementeren en neerzetten. Je kunt robotisering niet bij alle processen inzetten. Het werk moet een groot repeterend karakter hebben, het moet grootschalig zijn om het kosteneffectief te maken, en er mag geen oordeelsvorming aan te pas komen. Onder die voorwaarden werkt het echt. “Onze robots zijn echt medewerkers geworden, je ziet ze alleen nooit – en ze maken nooit fouten.” <http://bit.ly/ConAnTi>



Ook **Jan Driessen** vertelt auditors dat zij relevant moeten blijven “om niet de volgende Free Record Shop te worden”. Hoe? Door disruptie te omarmen. Disruptie zorgt voor technologische veranderingen. Als auditors betekent dit dat we te maken krijgen met nieuwe risico’s en nieuwe beheersmaatregelen. Alle auditors zouden dus kennis moeten hebben van zoveel mogelijk technologieën. De IT-auditors van nu moeten zich vervolgens de diepte in ontwikkelen. Dit is nodig om als IAF relevant te kunnen blijven. Daarnaast worden soft controls juist ook heel belangrijk. De hard controls kunnen voor een groot deel geautomatiseerd geaudit worden, terwijl dit voor de soft controls (vooralnog?) niet geldt. Je hebt dus ook mensen nodig in je team die het leuk vinden om hiermee aan de slag te gaan. En die hier ook aan de slag mee mógen gaan: “Shake up your internal audit.” <http://bit.ly/ConJaDri>

Richard van Hooijdonk meent: verandering is een nieuwe constante. Hoe gaan we de wereld van de toekomst bouwen? Er zijn een hele hoop trends die impact gaan hebben op ons vakgebied. Denk aan big data. De algoritmes van nu zijn een black box. We weten niet precies wat er gebeurt. Iemand moet de beslissingen die door apparaten worden genomen, bekijken en controleren: wat zijn de bronnen? Kloppen de berekeningen? Hoe kunnen we de mensheid beschermen tegen bepaalde algoritmes? Hier ligt een grote taak voor de auditor van de toekomst. De wereld verandert zo snel dat je niet weet wat er gaat gebeuren, dus het wordt er niet gemakkelijker op – maar wel leuker. <http://bit.ly/ConRiHo> <<



25 jaar Internal Auditing & Advisory Erasmus Universiteit

Dit jaar bestaat de postmaster-opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam 25 jaar. Reden voor een feestje! Om dit te vieren organiseerde de jarige een symposium met als thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie'. Omdat aandacht voor gedrag en cultuur in de genen zit van de opleiding, lag de keuze voor dit thema voor de hand.

In 1992 geeft Arie Molenkamp een presentatie in het curatorium van de postdoctorale opleiding voor controllers en accountants bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. In zijn presentatie geeft hij de toegevoegde van operational auditing aan als instrument voor management control.

Arie Molenkamp wordt gevraagd een curriculum te ontwikkelen voor de opleiding Operational Auditing en in september 1993 start de eerste leergang. Het is een eenjarige universitaire deeltijdopleiding met als belangrijkste doelgroep accountants en EDP-auditors. De opleiding heeft een managementkundige benadering en richt zich op besturings- en beheersingsvraagstukken.

In 1994 richten oud-studenten de vereniging van operational auditors (VRO) op. Studenten die de opleiding hebben afgerond kunnen zich inschrijven bij de VRO en mogen de RO-titel achter hun naam zetten. Om ook studenten met een andere achtergrond (anders dan RA/RE) de kans te geven de opleiding te volgen, ontwikkelt de Erasmus Universiteit een tweejarige opleiding. Zoals de wereld de afgelopen 25 jaar veranderd is, is ook de opleiding steeds aangepast aan actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Tegenwoordig heet de opleiding postmaster Internal Auditing & Advisory en is er onder meer aandacht voor cultuur en gedrag en IT.

Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie

De internal auditor krijgt op verschillende manieren te maken met gedrag en gedragseffecten. De eerste manier is het auditen van dit onderwerp. De opdrachtgever, vaak de raad van bestuur, vraagt steeds vaker om de onderwerpen soft controls, cultuur en gedrag op de auditplanning te plaatsen. Dit kan enerzijds voortkomen uit de behoefte van de bestuurder om inzicht te krijgen in dit onderwerp, maar het kan ook de verplichting zijn (vanuit een governancecode of de auditcommissie) om 'iets' met dit onderwerp te doen. Op de een of andere manier krijgt het uitvoeren van een dergelijke audit binnen een organisatie meer lading dan andere onderwerpen. Bovendien raakt het vaak ook het gedrag van de bestuurders en directeuren (tone at the top). Het



afbreukrisico is groot en het imago van de internal auditor en/of de internal afdeling (IAD) kan onder druk komen te staan als de uitkomsten niet voldoen aan de verwachtingen van de bestuurders en de directeuren. Bovendien hebben veel IAD's de kennis en de kunde niet om een audit met dit onderwerp uit te voeren. Een oplossing is om deze audit uit te voeren met behulp van een externe deskundige. Een bijkomend voordeel is dat vreemde ogen dwingen. Dat helpt in het bespreken van de uitkomsten.

Ten tweede speelt het natuurlijk ook bij de auditor zelf. De internal auditor heeft zich te houden aan de beroepsstandaarden (IPPF). Deze beroepsstandaarden geven de internal auditor voldoende ruimte om zijn eigen professie toe te kunnen passen. De internal auditor is hierdoor in staat om zijn eigen afwegingen te maken en besluiten te nemen om te komen tot een oordeel op een specifiek moment in een concrete situatie.

Achter de internal auditor gaat ook altijd een mens schuil (Twist, 2018). Het uitvoeren van audits blijft dus mensenwerk, ook al zijn er regels en richtlijnen. Internal auditors blijken ook maar mensen te zijn, met hun beperkingen. Een internal auditor kan in de verleiding komen om in de valkuil te stappen van zelfoverschatting (overconfidence bias), bevestiging zoeken (confirmation bias) of aansluiten bij het oordeel van de groep (groupthink). Deze constatering biedt de internal auditor ook een kans. Door deze informatie te gebruiken voor zelfreflectie en het verdiepen van zijn zelfkennis. Dit leidt uiteindelijk tot betere oordeelsvorming (Twist, 2018).

Het symposium

Afgelopen juni organiseerde de opleiding een symposium met het thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie' om het 25-jarig jubileum te vieren. Onder de aanwezigen waren studenten, alumni, (oud-)docenten en andere genodigden. De dagvoorzitter van het symposium was prof.dr. Mark van Twist, wetenschappelijk directeur van

de opleiding. De volgende sprekers gaven aan de hand van hun eigen ervaringen een lezing over het onderwerp van het symposium:

- prof.dr. Henriëtte Prast – Slechte audit, geen slechte auditor: over de psychologie van oordeelsvorming en gedrag;
- prof.dr. Kirsten Rohde – Nu even niet;
- prof.dr. Bob Hoogenboom – Gevraagd: streetfighters in de auditpraktijk;
- John Bendermacher RA CIA – Reflectie op het thema.

Hierna volgt een beknopte weergave van de verschillende presentaties.

Slechte audit, geen slechte auditor: over de psychologie van oordeelsvorming en gedrag

Prof.dr. Henriëtte Prast betoogt dat een goede internal auditor slechte audits kan uitvoeren. Mensen (en dus ook internal auditors) gedragen zich op een drietal hoofdlijnen anders dan het rationele keuzemodel veronderstelt, namelijk:

- ze hebben verschillende en wisselende preferenties;
- ze gaan niet-rationeel met informatie om;
- ze hebben voorspelbare biases die van invloed zijn op besluitvorming (Dellavigna 2009).

Bovendien betoogt Prast dat drie structurele kenmerken van internal auditing ervoor zorgen dat judgement bias een grote rol kunnen spelen:

- ambiguïteit: cijfers en uitkomsten kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden;
- attachment: de langetermijnrelatie met de opdrachtgever en/of auditee;
- approval: je moet een besluit van een ander goed- of afkeuren.

Verder krijgt de internal auditor te maken met de familiarity bias.

De familiarity bias heeft drie menselijke aspecten:

- bekend maakt bemind;
- wat vertrouwd is wordt vaak minder riskant en positiever gezien;
- mensen schaden minder graag bekenden dan onbekenden.

Tevens komt het voor dat internal auditors onbewust bagatelliseren en kleine fouten goedpraten. Dat maakt het later lastiger om bij een escalatie in te grijpen, omdat de internal auditor dan erkent een fout te hebben gemaakt.

Prast heeft goed en slecht nieuws. Het goede nieuws is dat een slecht uitgevoerde audit niet per definitie betekent dat deze uitgevoerd is door een slechte auditor. Het slechte nieuws is dat goede internal auditors slechte audits kunnen afleveren. Dit is niet alleen te ondervangen met het weg nemen van rationale prikkels. Opvallend is dat mensen biases bij anderen wel herkennen, maar niet bij zichzelf.

Uitstelgedrag: nu even niet

Prof.dr. Kirsten Rohde ging in op uitstelgedrag en noemde twee oorzaken hiervoor: projectiebias en hyperbolisch verdisconteren. Projectiebias is dat het beeld van de toekomst

ken meer plaatsvindt, meer wordt geaccepteerd en minder leidt tot koppensnellen van dissidenten, klokkenluiders, criticasters, et cetera;

- zindelijkheid: iets dat niet zindelijk is, is smerig en vies.

Onze systemen werken met macht, zowel formele als informele macht. Het grootste probleem is groepsdruk. De internal auditor moet zich natuurlijk niet als een Don Quichot gaan gedragen, maar hij moet zich zeker niet belemmerd voelen om zijn mening te geven. Ook al staat deze mening haaks op wat sociaal wenselijk is. Hoogenboom sluit af met de stelling dat de toekomst van internal audit niet ligt in meer regels, maar in hoe we met elkaar omgaan. Het is noodzakelijk een 'speak up culture' te creëren. Het vergt alleen durf en lef om dit te doen en volgens Hoogenboom zijn

Het goede nieuws is dat een slecht uitgevoerde audit niet per definitie betekent dat deze uitgevoerd is door een slechte auditor

wordt gekleurd door het heden. Hyperbolisch verdisconteren is dat de toekomst als minder erg dan het heden wordt ervaren. Ze ging ook in op tijdsinconsistent gedrag: de beste keuze vanuit vandaag gezien is anders dan de beste keuze vanuit het perspectief van gisteren of morgen. Commitment en nudging kunnen de kloof tussen intenties en interacties verkleinen. Door nudging worden keuzes gestuurd met behoud van keuzevrijheid.

Streetfighters in de auditprofessie

Prof.dr. Bob Hoogenboom gebruikte in zijn presentatie het voorbeeld van acteur Jack Nicholson in de film *One flew over the cuckoo's nest* om zijn punt te maken. Ga je als individu in tegen het systeem of cijfer je jezelf weg als individu? Hoogenboom categoriseert vier verschillende typen mensen:

- gladiatoren: staan ergens voor;
- wisselspelers: betreden afhankelijk van het onderwerp de arena;
- toeschouwers: bemoeien zich er niet mee, terwijl zij dit wel moeten doen;
- apathischen: bemoeien zich nergens mee.

Een zorgwekkende ontwikkeling is dat er steeds minder gladiatoren zijn en meer toeschouwers en apathische mensen. Hoogenboom benadrukt het belang van parrhesia. Deze term betekent de waarheid spreken zonder iets te verhullen. Het is noodzakelijk om je mening te geven over iets waar je het niet mee eens bent. Hiervoor zijn drie redenen:

- zelfrespect: wat ben ik waard als ik aan het eind van de dag mijn spreken en handelen overzie en besef dat ik mijn mond heb gehouden?
- toename democratisch gehalte: naarmate vrijmoedig spre-

er meer gladiatoren onder de auditors nodig. Zoals eerder benoemd zijn er verschillende biases die ervoor zorgen dat dit niet gebeurt.

Vooruitblik

Tussen de lezingen door werden filmpjes getoond waarin Leen Paape, Ron de Korte, Arco van der Ven en Jan Otten een terugblik en een vooruitblik gaven op de opleiding en het vakgebied internal auditing. Zij onderstreepten het belang van cultuur en gedrag binnen het vakgebied. Daarnaast reikte de opleiding het boek *Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie* tijdens het symposium uit. In dit boek staat een korte terugblik over het ontstaan van de opleiding. Ook hebben diverse alumni van de afgelopen jaren een artikel geschreven naar aanleiding van hun referaat. Hun referaat had betrekking op het thema gedragseffecten in de auditprofessie. Al met al kunnen we terugkijken op een geslaagd symposium. <<

Dit artikel is gebaseerd op de presentaties tijdens het symposium en het boek *Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie*.

Raymond Wondergem is auditor bij Woonbron. Daarnaast is hij redactielid van *Audit Magazine*.



Teamwork

Toen ik onlangs aan mijn studenten de (retorische) vraag stelde wie er allemaal in een team werken, stak vrijwel iedereen zijn hand op. Bij een recente schriftelijke opdracht over conflictmanagement berichtte meer dan de helft over conflicten binnen hun team.

Binnen de kantoorwanden vormen teams een groot deel van de professionele habitat. Het is geen wonder dat juist daar gevoelens, ideeën, meningen en oordelen van de spelers botsen. Gelukkig dragen veel van deze botsingen bij aan een creatieve, intelligente output van het team. Meningsverschillen kunnen leiden tot helder gedefinieerde vraagstellingen, afgewogen controles en out-of-the-boxadvies. Vaak echter leiden intrateam- en interteambotsingen tot spanning en stress bij betrokkenen – teamleden, chefs, opdrachtgevers – en soms tot bedekte of openlijke irritatie. De arbeidsvreugde vermindert, de ziektefrekwentie neemt toe en, bij chroniciteit van dergelijke botsingen, ontstaat er een bedrijfscultuur van angst en vermindering.

Om de positieve resultaten van teamwork te maximaliseren en om negatieve consequenties van teamconflicten te voorkomen moet er gelet worden op een aantal essentiële issues. Ik noem er hier twee: 1) teamsamenstelling, 2) teamconflictpreventie.

Bij de samenstelling van het team – houd het zo klein mogelijk – gaat het om twee fundamentele aspecten: gemeenschappelijkheid enerzijds, diversiteit anderzijds. Alle team-

leden dienen zich van het begin af aan volledig te committeren aan een gemeenschappelijke doelstelling. De taak van de teamleider is om hiermee niet alleen de toewijding en betrokkenheid van elk individueel teamlid te versterken, maar om hiermee ook bij te dragen aan het creëren van het broodnodige wijgevoel zonder welk team dan ook niet kan functioneren.

Teamleden worden niet geselecteerd op grond van hun functie maar op grond van hun competenties. Het ligt dan ook voor de hand om een zo divers en complementair mogelijk team te vormen. Diversiteit – qua achtergrond, cultuur, persoonlijkheid, skills, competenties – is een voedingsbodem voor creativiteit, energie en efficiëntie. Wat bijvoorbeeld de persoonlijkheid betreft hebben we in een succesvol team onder meer een fantasierijke, extraverte en ondernemende generalist nodig. Voor de teamveiligheid en interteambetrekkingen kan hiernaast een empathisch, relatiegericht en diplomatiek teamlid staan. De introverte, stille medewerker met oog voor detail en regelgeving kan hier een sterke aanvulling op vormen.

Kennis van de dynamiek van teamprocessen zorgt ervoor dat teamconflicten niet escaleren en uit de hand lopen. Teamconflictpreventie is een van de voorname skills van auditors en accountants, zeker als zij optreden in de rol van teamleider. Deze laat zich zien (is transparant), wordt gezien, luistert veel en praat weinig. Hij adresseert een conflict zonder het direct te ontzorgen. Hij is opmerkzaam voor

non-verbale boodschappen en verwelkomt uiteenlopende gezichtspunten. Met grote regelmaat reflecteert het team over het eigen functioneren.

Essentieel hierbij is de grondhouding van de teamleider. Door voorbeeld te zijn, draagt hij de eigen skills over aan de teamleden, zodat ook zij die grondhouding gedragsmatig leren te manifesteren: ten opzichte van elkaar, ten opzichte van de opdrachtgever, ten opzichte van andere teams. Deze grondhouding behelst:

- Zelfregulatie: het vermogen om de eigen emotiespiegel (die bij conflicten flink kan oplopen) te verlagen.
- Empathie: het vermogen om in de schoenen van de ander te kunnen gaan staan, alsof men die ander is.
- Erkenning: een positieve, bevestigende appreciatie van (de kwaliteiten van) de ander.
- Opmerkzaamheid: aandacht voor de signalen van de ander en van de buitenwereld.
- Verbinding: het leggen van een persoonlijke verbinding die door beide partijen als zodanig wordt gevoeld.

Deze grondhouding is fundamenteel voor alle vormen van interactie. Ze kan worden getraind en ontwikkeld en worden doorgegeven. Zo kan deze grondhouding een van de kenmerken worden van een gezonde organisatie.

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

Internal auditor: een gevaarlijk beroep! Of toch niet?

Om de rol van 'truth teller' waar te kunnen maken, moet de internal auditor soms morele moed tonen.¹ Een moreel kompas is niet genoeg, want tussen oordelen en doen kunnen gevaren staan die het lastig maken om de waarheid te vertellen.

Welke gevaren? Het gevaar dat de relatie met anderen wordt verstoord. Gevaren voor zijn geloofwaardigheid, voor zijn effectiviteit. Voor zijn positie, misschien wel zijn baan, zijn carrière. Dan is er moed nodig. De moed om te doen wat je morele kompas je voorhoudt, ondanks die gevaren. Dit is het uitgangspunt van het rapport Morele moed en internal auditors dat is geschreven door Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met het Instituut van Internal Auditors Nederland.² Onderdeel van het onderzoek was een internetvragenlijst, uitgezet in mei 2017, onder de leden van IIA Nederland.

Gevaarlijke situaties

Uit onderzoek van de IIA Internal Audit Foundation blijkt dat gevaarlijke situaties zich geregeld voordoen in de carrière van internal auditors.³ Ook blijkt dat het niet vanzelfsprekend is dat zij altijd de vereiste moed laten zien: 'an increasing body of research asserts that internal auditors frequently remain silent out of fear of unpleasant personal and professional consequences stemming from organizational pressures'.⁴ Alleen... ons onderzoek leverde een ander beeld op. Kijkend naar de antwoorden van de respondenten worden ze zelden onder druk gezet en scoren ze best hoog op een veelgebruikte schaal van morele moed. Is Nederland dan zo anders dan de rest van de wereld? Of durfden alleen moedige internal auditors de vragenlijst in te vullen? Dit zijn mooie vragen voor vervolgonderzoek. Vragen die we ook hebben gesteld tijdens bijeenkomsten met internal auditors waar we het rapport hebben mogen presenteren en bespreken. Dat levert nog geen wetenschappelijk onderbouwd antwoord op onze vragen op, maar wel een denkrichting. Door die gesprekken vermoeden we dat er sprake is van een moedparadox: hoe meer je investeert in moed, hoe minder moed nodig is. Ofwel, door moed te bevorderen wordt moed overbodig.

Investeren: hoe?

Investeren in moed doe je door het beschikbaar stellen van be-moed-igende hulpbronnen die het gemakkelijker maken om naar het morele kompas te handelen. Hulpbronnen zijn bijvoorbeeld heldere kaders, goede governance en de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon. Moed is niet

nodig in een omgeving waarin collega's het gemakkelijk vinden om met elkaar te praten over lastige kwesties en elkaar, zo nodig, aan te spreken op gedrag. Moed is ook niet nodig in een omgeving waarin internal auditors niet onder druk worden gezet. Het belangrijkste aanknopingspunt voor het begrijpen van de moedparadox is het onderscheid tussen inherente gevaren en restgevaaren in het werk van internal auditors (vergelijkbaar met inherente risico's en restrisico's).⁵ De inherente gevaren worden blijkbaar goed gemanaged en dat zorgt ervoor dat ze goed beheersbaar blijven. Dan is internal auditor nog steeds een gevaarlijk beroep, maar in een relatief veilige omgeving.

Morele moed

Om een goede beroepsuitoefening te bevorderen is door het IIA een verzameling richtlijnen op het gebied van internal audit geformuleerd: het International Professional Practices Framework (IPPF). Onderdeel van dit raamwerk is een moreel kompas dat bestaat uit de principes die relevant zijn voor de professionele uitoefening van internal auditing, en de ethische code met gedragsregels die internal auditors verondersteld worden na te leven. De principes zijn integriteit, objectiviteit, vertrouwelijkheid en vakbekwaamheid.

Het zal niet altijd meevallen om het kompas in daden om te zetten. Naast kennis van het kompas vereist dit ook oordeelsvermogen. Wat betekenen deze principes en gedragsregels in de praktijk? In welke situaties zijn ze relevant en op welke manier? Hoe ga je om met conflicterende principes, gedragsregels en belangen? Maar zorgvuldig oordelen is niet genoeg. De internal auditor zal ook daadwerkelijk naar het moreel kompas moeten handelen. Alleen zo kan de rol van truth teller worden waargemaakt. Dan wordt het soms spannend. Want tussen oordelen en doen kunnen gevaren staan die het lastig maken om datgene te doen wat van de internal auditor mag worden verwacht. Dan is morele moed nodig.

Het nut van moed

Moed stelt ons in staat onze angst te weerstaan en te overwinnen. 'Moed is de juiste reactie op de impuls hard weg te rennen en de verantwoordelijkheid niet op de schouders te nemen. Moed is onmisbaar omdat veel van wat goed en waardevol is in het leven, alleen bereikbaar is als men bereid is er wat voor in de waagschaal te stellen'.⁶ Er staat



iets op het spel, er zijn gevaren, en desondanks handel je. Waarbij moed dus een belangrijke factor is, maar nooit het hele verhaal. Moed staat niet op zichzelf. Mensen maken geen moedige keuzen, omdat ze moedige keuzen willen maken.⁷ Ze willen iets bereiken, en daarvoor is moed nodig. Om door te gaan, ook als je weet dat er negatieve consequenties kunnen zijn. Omdat je bijvoorbeeld wordt bestempeld als 'niet-collegiaal, kritisch, lastig of zelfs ongewenst'.⁸

Is internal auditor een gevaarlijk beroep?

Morele moed is des te relevanter als internal auditors worden geconfronteerd met gevaren in hun werkzaamheden. Als die er niet zouden zijn, zou morele moed ook niet nodig zijn. Hoe zien gevaren in het werk van internal auditors eruit? Uit IIA-onderzoek blijkt dat er, samengevat, vier soorten gevaarlijke situaties zijn waarbij op internal auditors druk wordt uitgeoefend:

- suppressing a finding or a report;
- restricting the scope of internal audit;
- directing internal audit to lower risk areas, specifically to use the audit to discredit an auditee;
- undermining the credibility of the internal audit function.⁹

De meeste respondenten beantwoordden deze vragen ontkenkend.¹⁰ Conclusie: we moeten op basis van dit onderzoek vaststellen dat er bij IIA'ers geen sprake lijkt te zijn van morele druk.

We hebben aan de hand van de volgende stellingen ook de morele moed van de respondenten gemeten:

- Als ik een moreel probleem tegenkom reageer ik daarop door moreel te handelen, ook als dat een negatieve invloed heeft op hoe anderen mij zien.
- Ik wijk niet van mijn standpunt af in ethische kwesties, zelfs als er tegengestelde sociale druk wordt uitgeoefend.
- Ik handel ethisch, zelfs al brengt het me in een ongemakkelijke positie bij mijn leidinggevendenden.

Kortom, internal auditor in Nederland is geen gevaarlijk beroep. Als er moed nodig is tonen internal auditors moed. Dat is goed nieuws

De manier waarop druk werd uitgeoefend was soms heel direct – van dreigen met ontslag, demotie of zelfs fysieke bedreigingen – tot meer indirect en soms subtiel, zoals internal auditors niet meer uitnodigen voor vergaderingen, negeren, de afdeling verkleinen (minder staf) en kwaadspreken over de afdeling.

Hoe vaak komen ze voor, hoe alomtegenwoordig zijn deze gevaren? De conclusie uit de twee IIA-rapporten is duidelijk: de gevaren zijn alomtegenwoordig, iedere internal auditor moet er rekening mee houden dat hij in zijn loopbaan een of meerdere keren onder druk kan worden gezet om bevindingen te verzwijgen, om conclusies en aanbevelingen aan te passen, om de beperkte middelen niet daar in te zetten waar die volgens eigen oordeel doelmatiger zijn.

Onder druk gezet

In ons eigen onderzoek onder leden van IIA Nederland zagen we dit echter niet terug. We hebben gevraagd hoe vaak internal auditors onder druk worden gezet aan de hand van de volgende stellingen:

- Ik voel mij soms door mijn leidinggevende onder druk gezet om taken te verrichten waarvan ik denk dat deze onethisch zijn.
- Ik heb soms het gevoel dat het noodzakelijk is mij onethisch te gedragen teneinde een positieve beoordeling van mijn leidinggevendenden te krijgen.
- Wanneer een keuze gemaakt moet worden tussen dat wat ik ethisch vind en wat het beste is voor mijn werkgever, voel ik mij onder druk gezet om te doen wat het beste is voor mijn werkgever.

De meeste respondenten beantwoordden deze vragen bevestigend. Conclusie: we moeten op basis van dit onderzoek vaststellen dat bij IIA'ers de morele moed goed tot zeer goed is.

Kortom, ons eigen onderzoek dwingt ons te concluderen – anders dan het internationale onderzoek ons deed vermoeden – dat het beroep internal auditor in Nederland geen gevaarlijk beroep is, en dat als er moed nodig is, internal auditors moed tonen. Dat is goed nieuws.

De moedparadox

Maar... hoe past dit goede nieuws bij de resultaten uit internationaal onderzoek? Is Nederland een oase in een verder gevaarlijke wereld? Of is er iets anders aan de hand? In het internationale IIA-onderzoek naar de mate dat internal auditors onder druk worden gezet, bleek dat de antwoorden 'occasional or frequent pressure' en 'prefer not to answer' samen steeds rond de 34% uitkomen. De hypothese die door de onderzoeker wordt geopperd, is dat de mensen die geen antwoord willen geven wellicht bang zijn om kenbaar te maken dat ze onder druk worden gezet. En zich 'dus' blijkbaar onder druk voelen gezet.

Deze hypothese wordt aannemelijker als de resultaten naar regio worden opgesplitst: 'The results from the East Asia & Pacific region are particularly interesting. Although only 15% said that they had been pressured to suppress or change important audit findings at least once, another 19% indicated that they preferred not to answer, for a total of 34% – the same average that was reported for other locations'. Zou Nederland dan geen oase zijn, maar gelijkenis

tonen met de 'East Asia & Pacific region'? Hebben alleen de moedige internal auditors de vragenlijst ingevuld waardoor er een vertekend beeld ontstaat? Interessante vragen voor vervolgonderzoek.

Na het verschijnen van ons rapport hebben we met verschillende groepen internal auditors de bevindingen besproken. En dan komt een andere hypothese in beeld. Er is sprake van een moedparadox: hoe meer je investeert in moed, in moedondersteunende hulpbronnen, hoe minder moed nodig is. Ofwel, door moed te bevorderen, wordt moed overbodig. Tijdens die sessies zijn onder andere de volgende stellingen besproken:

- Ik ben voorbereid op 'gevaaren' in mijn werk!
- Bij onze organisatie hebben wij als internal auditor goede moedondersteunende hulpbronnen!

Be-moed-igende hulpbronnen

Uit die sessies bleek dat internal auditors zich zeer wel bewust zijn van de 'inherente' gevaren van hun werk, en daar ook goed op voorbereid zijn. Onder andere doordat er voldoende be-moed-igende hulpbronnen zijn die internal auditors helpen om dat te doen wat nodig is, ook als er het gevaar is dat ze onder druk worden gezet. Voorbeelden van dergelijke hulpbronnen zijn het oefenen van gesprekstechnieken, een goede voorbereiding op lastige gesprekken, gesprekken altijd samen voeren, goed relatiebeheer en vakmanschap (ken je vak en ken de business!). Men gaf ook aan dat internal auditors op moed worden (door)geselecteerd, waardoor moed min of meer in het DNA van internal auditors zit. In het internationale IIA-onderzoek werd gesteld: 'It is difficult for internal audit to be better than the underlying organizational culture and governance process'.¹¹ Wellicht ondersteunt in Nederland ook de cultuur en de governance op een goede wijze het werk van de internal auditors. Deelnemers aan de gesprekken wezen hier ook op, met als belangrijke elementen de rol van toezichthouders, de aanwezigheid van een stevig charter, rugdekking door het management, de auditcommissie en de tone at the top.

Conclusie

We hebben met veel plezier onderzoek gedaan naar internal auditors en morele moed. Op basis van internationaal onderzoek leek ons dat een buitengewoon relevant thema. We waren verbaasd over de resultaten van ons eigen onderzoek onder internal auditors in Nederland. Met enige kwade wil zou je zelfs kunnen stellen dat de resultaten van ons onderzoek dit onderzoek irrelevant maakten. Op basis van gesprekken over het rapport lijkt dit echter een voorbarige conclusie. Internal auditor is wel degelijk een gevaarlijk beroep, alleen de inherente gevaren worden blijkbaar goed gemanaged. Wat wij hiervan leren is dat het managen van de gevaren dus prioriteit moet hebben om de rol als truth teller waar te kunnen maken. Een goede reden om hieraan expliciet aandacht te besteden: als organisatie die internal audit

serieus neemt, als internal auditors die hun werk goed willen kunnen doen. In ons rapport hebben we een groot aantal aanbevelingen gedaan hoe dit kan worden vormgegeven. Een verstandige internal auditor doet ook zelf een due-diligenceonderzoek voordat hij in een organisatie een positie aanvaardt: zijn er voldoende be-moed-igende hulpbronnen aanwezig?

Naast inherente gevaren zijn er ook restgevaren, net zoals



er naast inherente risico's ook restrisico's zijn die niet met maatregelen kunnen worden weggenomen of verminderd. En dan moet de internal auditor alsnog moed tonen. Verstandige internal auditors blijven dus alert en denken op voorhand na over een moedig handelingsrepertoire. In het rapport hebben we hiervoor de bouwstenen aangeleverd. Waarbij een belangrijke les is dat morele moed niet moet worden gezien als een alles-of-nietssituatie. Het begrip roept beelden op van klokkenluiders waar het vaak niet goed mee affiep. De uitdaging is morele moed klein maken. Soms is een kritische vraag stellen voldoende, of een bestuurder

wijzen op de kernwaarden van de organisatie. 'Everyone has the capability of becoming a hero in one degree or another. Sometimes you might not realize it. To someone it could be as small as holding a door open and saying "hello" to them. We are all heroes to someone'.¹²

Osswald et al. geven daarom workshops met als titel: Small deeds instead of heroism. 'Already, small deeds (which are named and shown within the training, e.g. "call the police" or "inform other bystanders if you think something is happening") can have enormous effects, and the worst thing is to do or to say nothing. Presenting people with such knowledge promotes the probability that people will intervene in a critical situation because they are released of the pressure to act heroically or to work wonders'.¹³

Ons rapport eindigde daarom met een oproep aan alle internal auditors. Henk van Luijk schreef ooit: 'Het is met integriteit net als met geluk, in je eentje kun je een heel eind komen, met z'n tweeën kom je een stuk verder'. Hetzelfde geldt, een-op-een, voor morele moed. Daarom: ga met elkaar in gesprek, help elkaar en leer van elkaar.¹⁴ <<

Dr. Edgar Karssing is als universitair hoofddocent beroepsethiek en integriteitsmanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Prof. dr. Ronald Jeurissen is als hoogleraar bedrijfsethiek verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

Noten

1. Khelil, I., Hussainey, K. en H. Noubbigh, 'Audit committee – internal audit interaction and moral courage', *Managerial Auditing Journal*, vol. 31, iss. 4/5, pag. 403-433: 403, 2016.
2. E. Karssing, Jeurissen, R. en R. Zaal, *Morele moed en internal auditors*, IIA Nederland en Nyenrode Business Universiteit, 2018. www.iaa.nl/SiteFiles/Morele%20moed%20en%20internal%20auditors-bw-Web.pdf
3. Miller, P. en L. Rittenberg, *The politics of internal auditing*, The IIA Research Foundation, 2015. Rittenberg, L., *Ethics and pressure. Balancing the internal audit profession*, The IIA Research Foundation, 2016.
4. Khelil et al., pag. 403-404, 2016.
5. Met dank aan John Piepers die tijdens een workshop op de relevantie van dit onderscheid wees.
6. Kinneking, geciteerd in Lipsius, M. en R. Claassen, *Factor moed! Durven kiezen en volharden in BV Nederland*, Boom, pag. 19-20, 2016.
7. Lipsius en Claassen, pag. 26, 2016.
8. Lipsius en Claassen, pag. 32, 2016.
9. Miller en Rittenberg, pag. 25, 2015.
10. Zie voor een overzicht van alle bevindingen het rapport.
11. Miller en Rittenberg, pag. 7, 2015.
12. Depino, geciteerd in Zimbardo, P., *The Lucifer effect. Understanding how good people turn evil*, New York, Random House, pag. 488, 2007.
13. Oswald, S., Greitemeyer, T., Fischer, P. en D. Frey, 'What is moral courage? Definition, explication, and classification of a complex construct', in: C. Pury en S. Lopez (eds.), *The psychology of courage. Modern research on an ancient virtue*, Washington D.C, APA, 161, 2010.
14. Met dank aan Hans Nieuwlands voor zijn commentaar op het concept van deze bijdrage.

advertentie

www.pwc.nl

PwC Internal Audit. Expect More.

Internal Audit Services

Magda Chrysoulis-Stegeman

Telefoon: +31 (0)6 2061 5822

magda.chrysoulis-stegeman@pwc.com



pwc

Traditioneel vindt binnen Internal Audit afdelingen transport van kennis plaats via het meester-gezel-leerling model. De meester leert de leerling het vak door voordoen, meedoen en nadoen. De leerling wordt gezel en mag zich na vele jaren meester noemen. Tegenwoordig volstaat dit model niet meer. Kennis en vaardigheden raken sneller achterhaald nu technologische ontwikkelingen zoals blockchain en AI bedrijfsprocessen fundamenteel veranderen. Een leven lang leren is nodig om de opgedane kennis en vaardigheden actueel te houden en als gesprekspartner relevant te blijven. Leren wordt dus een permanente reis.

De PwC Academy heeft de gewenste expertise op het gebied van het ontwerpen en opzetten van leertrajecten op maat voor internal auditors en internal audit afdelingen. De PwC Academy helpt met het bepalen van uw journey. Uitgaande van uw specifieke behoefte stellen we een plan op waarin we op een evenwichtige en op maat gesneden wijze aandacht besteden aan het opbouwen en onderhouden van harde kennis en zachte vaardigheden. Dat betekent ook dat we met u meedenken over uw carrière en waar u en uw afdeling over drie of vijf jaar willen staan. Bel ons gerust voor een vrijblijvend gesprek. the Academy – Helping People Grow - www.pwc.nl/academy

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

Digitale transformatie

Innovatie en creatie werden tijdens het meest recente IIA Congres regelmatig in verband gebracht met de onvermijdelijke digitale transformatie die we momenteel doormaken. Net als een groot aantal sprekers van het congres doet dit boek je, aan de hand van talloze herkenbare voorbeelden, beseffen dat onze omgeving aan snelle verandering onderhevig is en daardoor doorlopend aanpassing van organisaties verlangt. Willem Peter de Ridder zet door middel van drie pijlers de gevraagde digitale transformatie uiteen, die vervolgens samenkomen met strategisch management. *Figuur 1* illustreert het uitgangspunt van zijn makkelijk leesbare boek.

De eerste pijler gaat over digitalisering van bestaande producten en dienstverlening en is voor veel ondernemingen een logische eerste stap in de digitale transformatie. Denk bijvoorbeeld aan zelfrijdende auto's, slimme thermostaten en de inzet van robots in de gezondheidszorg. Het gaat bij deze pijler niet alleen om de digitalisering van het product of de dienst zelf, maar ook over digitalisering van klantenservice en marketing. Tegenwoordig is veel meer informatie op internet te vinden dan een verkoper of adviseur in een winkel ooit eigen kan maken. Dit maakt consumenten in het verkoopproces steeds meer doe-het-zelvers. Daarnaast laten klanten meer en duidelijker van zich horen en heeft deze feedback meer impact op het verkoopproces.

Pijler twee gaat over distributieplatformen. Deze platformen zijn verantwoordelijk voor enkele van de grootste beursintroductions van de afgelopen jaren en behoren wereldwijd tot de snelst groeiende bedrijven. Bedrijven binnen deze pijler hebben gemeen dat zij vraag en aanbod bij elkaar brengen zonder zelf producent of leverancier te zijn. Bekende platformen zijn bijvoorbeeld Uber, Airbnb en Alibaba.

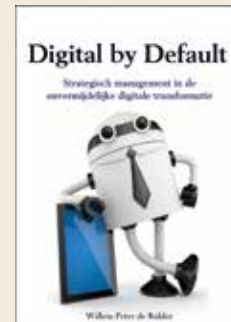
De derde pijler gaat over de gevolgen van de digitalisering voor de organisa-

tie van de onderneming. De kracht van een onderneming wordt steeds minder bepaald door de kennis en kunde die in de onderneming aanwezig is en steeds meer op basis van het netwerk dat een onderneming onderhoudt met externe partijen. Organisaties innoveren en groeien over het algemeen sneller wanneer zij ook gebruikmaken van de innovatiekracht van anderen buiten de organisatie. Hiertoe zoeken grote bedrijven nadrukkelijk de samenwerking met startups en zijn in verschillende steden en regio's incubators en accelerators actief om netwerken tussen bedrijven te bevorderen.

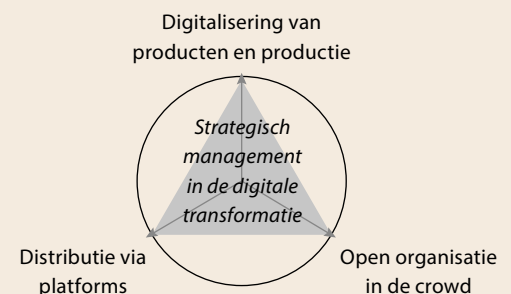
Deze drie pijlers komen samen in de strategische doelstellingen van een organisatie. Om te kunnen excelleren in de digitale transformatie moet een organisatie ambitieuze strategische doelen stellen die in de eerste plaats aansluiten op de behoefte van de klanten. Daarna volgt het ontwerpen van het businessmodel en het inrichten van de organisatie. Ten slotte is leiderschap nodig dat uitvoering kan geven aan de strategie.

Leuk voor de auditor is dat de auteur een hoofdstuk heeft gewijd aan het risicomanagement van de digitale transformatie als onderdeel van strategisch management. Naast de kansen, mogelijkheden en positieve bijdrage die digitalisering kan leveren, brengt digitalisering ook risico's met zich mee op het gebied van cybercriminaliteit en privacy. Auditors zouden organisaties kunnen helpen bij het geven van inzicht in de risico's en de daarbij behorende mogelijke beheersmaatregelen op deze gebieden. Een andere waardevolle bijdrage vanuit audit is het toetsen van de soft controls van een organisatie, op basis waarvan het gevraagde leiderschap bij een digitale transformatie al dan niet blijkt.

Bent u enthousiast naar aanleiding van het thema van het IIA Congres of wilt u meer weten over de positieve en negatieve aspecten van organisaties die zich digitaal transformeren, dan is dit boek zeker een aanrader!



Digital by default
Willem Peter de Ridder
Mijnmanagementboek.nl
ISBN 9789463187817
€ 24,90



Figuur 1. De drie pijlers van de digitale transformatie

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

Raymond Niamat:

“Zonder wrijving geen

In de rubriek De overstap dit keer Raymond Niamat, die na achttien jaar als (operational) auditor bij de rijksoverheid overstapte naar de Nationale Politie.

Over de Nationale Politie

De Nationale Politie is de grootste werkgever van Nederland met ongeveer 63.000 personeelsleden. In 2013 ontstond de Nationale Politie uit de samenvoeging van de 25 regiokorpsen en het KLPD. De politie bestaat nu uit 10 regionale eenheden, een landelijke eenheid, een Politiedienstencentrum en de Staf korpsleiding. De missie van de politie luidt: ‘Onveranderd is de politie “waakzaam en dienstbaar” aan de waarden van de rechtsstaat. Deze missie vervult de politie door afhankelijk van de situatie gevraagd en ongevraagd te beschermen, te begrenzen of te bekrachtigen.’

Waarom bent u overgestapt van het Rijk naar de politie?

“Ik voelde me erg comfortabel bij de werkzaamheden die ik voor de Auditdienst Rijk (ADR) en voor de voorlopers daarvan uitvoerde. Ik zat, zogezegd, in mijn comfortzone. Op een gegeven moment realiseerde ik mij dat ik als auditor de weerstand moet opzoeken om verder te kunnen groeien, immers, ‘zonder wrijving geen glans’. Ik besloot om mijn comfortabele situatie in te ruilen voor een nieuwe uitdaging. Ik werk graag voor het publieke belang dus toen ik de vacature bij de politie tegenkwam, was het voor mij duidelijk: dit is wat ik wilde.”

Wat waren uw eerste indrukken bij uw nieuwe werkgever?

“Erg positief. Een week na binnenkomst ging ik voor het uitvoeren van een audit naar Groningen. In de gesprekken die ik daar heb gevoerd, merkte ik dat bij de politie mensen werken vanuit een bepaalde overtuiging, een interne ‘drive’. Velen zien het werk meer als een roeping dan als een baan. Dat vond ik erg mooi om te zien. Ik merkte ook dat de politie onder een enorm vergrootglas ligt, hoewel dat bij de departementen bij mijn vorige werkgever niet anders was. Zowel qua bedrijfsvoering als uitoefening van de primaire taak is er veel (media)belangstelling voor de politie, waarbij in de media niet altijd het genuanceerde verhaal wordt verteld.”

Wat zijn opmerkelijke verschillen tussen beide organisaties?

“Het grootste verschil is de omvang van de dienst. Bij de ADR werken ongeveer zeshonderd medewerkers, Concernaudit bij de politie bestaat uit ongeveer dertig medewerkers. Hierdoor is de rol die Concernaudit vervult ook anders. Gezien de beperkte capaciteit moeten we erg selectief zijn in de onderzoeken die we doen. We hebben één opdrachtgever, de korpschef. We doen dan ook uitsluitend onderzoeken vanuit de derde lijn (conform het three-lines-of-defense-model) gericht op het geven van aanvullende zekerheid en advies aan de korpsleiding. Naast Concernaudit zijn er in de eenheden nog eenheidsauditors actief die specifiek onderzoeken uitvoeren voor hun eigen eenheid.”

Hoe ziet de interne afdeling eruit?

“De afdeling Concernaudit bestaat uit ongeveer vijftien

glans”

financial auditors en twaalf operational/IT-auditors, een tweetal coördinatoren en een kwartiermaker. Het is een jonge en ambitieuze afdeling, gesteund door de korpsleiding. We zijn beheersmatig gepositioneerd in de korpsstaf. We rapporteren aan de korpschef die tevens opdrachtgever is voor onze onderzoeken. We voeren zowel compliance audits als audits op verzoek uit.”

Keert u ooit nog terug naar het Rijk?

“Voor nu wil ik een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van de auditfunctie bij de politie. Dat is geen makkelijke rol, maar past bij mijn ambities. Bovendien heb ik het naar mijn zin bij de politie, ook niet onbelangrijk. Tegelijkertijd moet ik nog minstens 25 jaar werken voordat ik met pensioen mag. Ik sluit dus niet uit dat er in de toekomst een moment komt dat ik mijn ambities elders wil realiseren. De rijksoverheid is dan zeker een optie.”

Wat wilt u mensen meegeven die een overstap overwegen?

“In mijn opinie is elke verandering een stap in je persoonlijke groeitraject. Die veranderingen kun je voor een deel waarschijnlijk vinden in je eigen vertrouwde omgeving, door andere onderzoeken te doen of met andere collega's samen te werken. Maar voor een deel is die ook zeker 'buiten' te vinden. Alle vanzelfsprekendheden vallen dan weg en je zult op basis van je kennis, ervaring en persoonlijkheid opnieuw je plek moeten vinden. Dat heb ik als erg leerzaam ervaren.”



Over...

Raymond Niamat RO CIA is operationeel auditor bij de Nationale Politie. Hij was in het verleden auditor bij de Auditdienst Rijk. Bij de politie houdt Niamat zich met name bezig met onderzoeken op het gebied van governance en risk management.



Zekerheid: een onbereikbare ambitie

Als auditor houden we de organisatie een spiegel voor. We vertellen hoe de interne beheersing ervoor staat en hoe het risicomanagement is ingericht. We claimen met onze methoden zekerheid te kunnen verschaffen. Maar kan dat wel? De wetenschap blijkt deze ambitie al een eeuw geleden naast zich neer te hebben gelegd.

Bestuurders, de maatschappij, aandeelhouders. Het zijn verschillende partijen met verschillende belangen bij een organisatie, maar ze hebben allemaal een ding gemeen: ze willen graag weten wat er écht speelt binnen de organisatie. Want pas als zij transparante, objectieve informatie hebben, kunnen zij de juiste keuzen maken ten aanzien van de organisatie die zij besturen, vertrouwen of waarin zij hebben geïnvesteerd. Die informatie kunnen zij vaak niet zelf vergaren. Ze hebben daarom een onafhankelijke derde partij nodig, die objectief is.

Die derde, onafhankelijke en objectieve partij is gevonden in de internal auditfunctie (Power, 1997). Hoewel nog niet alle organisaties deze functie hebben ingericht, stijgt de vraag naar dergelijke functies (al dan niet door druk van buitenaf). Deze ontwikkeling is ook te zien in de herziene Nederlandse Corporate Governance Code waarin de positie van de internal auditor nadrukkelijker naar voren is gebracht. Ook binnen de (rijks)overheid zijn functies gecreëerd die zorgen voor een onafhankelijke en objectieve blik op hoe de overheid functioneert en hoe dat beter kan.

Zoektocht

Die zoektocht naar objectieve informatie door verschillende belanghebbenden maakt de behoefte waaraan de internal auditfunctie moet voldoen helder: de organisatie of opdrachtgever een spiegel voorhouden hoe het er werke-

lijk aan toe gaat. Dit zoeken naar de werkelijkheid wordt al eeuwen gedaan door een andere beroepsgroep: de wetenschappers. Wetenschappers willen graag verklaren wat er om ons heen gebeurt. Om dit doel te bereiken, schetsen ze – net als de auditors – een beeld van de werkelijkheid. De manieren waarop auditors en wetenschappers te werk gaan verschillen echter sterk van elkaar.

In de *International Professional Practices Framework* (IPPF) van het IIA ligt vast hoe de internal auditor de organisatie een spiegel voorhoudt. Een spiegel die de werkelijkheid moet reflecteren. Hoe de wetenschapper zoekt naar de werkelijkheid veranderde in de loop van de eeuwen sterk. Waar internal auditors zoeken naar een beeld dat ze verwachten – door de verwachte beheersmaatregelen te verifiëren – hebben wetenschappers een stap gemaakt naar het zoeken naar het onverwachte door middel van falsificatie. Een reis door de ontwikkelingen die de wetenschap door de eeuwen heen heeft doorgemaakt, zou daarom een leerzame reis zijn voor ons auditors.

Objectiviteit

Wellicht is de eerste reactie van veel auditors dat audit geen wetenschap is. Dus waarom zouden we ons vakgebied langs deze meetlat leggen? Hoewel het doel van de auditor (waarden of een oordeel geven) een andere is dan dat van de wetenschapper (verklaren), is hun startpunt wel hetzelfde:



Ook al zie je een miljoen witte zwanen, je kunt nooit zeker weten of je op een dag geen zwarte zwaan tegenkomt

beiden schetsen een beeld van de werkelijkheid. Hoe zij dit beeld schetsen, is gebaseerd op dezelfde aannamen over de werkelijkheid.

De aanname die wij auditors doen - en die vastligt in onze *Code of Ethics* - is dat de auditor objectief is en zich niet laat beïnvloeden door anderen of door eigen belang in zijn of haar werk. Deze aanname is ook het uitgangspunt van de oudste wetenschapsfilosofische stroming: het rationalisme. Wetenschappers in deze traditie gaan ook uit van een objectieve werkelijkheid buiten henzelf die zij als buitenstaander kunnen bestuderen (De Vries, 1995; Koningsveld, 2006). De assumpties van auditors en rationalistische wetenschappers over de werkelijkheid zijn dus gelijk en wat zij doen is dat ook: het 'op afstand' schetsen van een beeld van de werkelijkheid.

Hoewel de doelen en uitgangspunten van auditors en rationalistische wetenschappers overeenkomen, verschillen hun methoden. Wat kunnen wij leren van de eeuwen aan ontwikkeling van het rationalisme?

Zekerheid is onmogelijk

De internal auditor geeft assurance. Assurance bij een vooraf gestelde norm. Dit kan zowel een norm zijn van een opdrachtgever als een norm die de auditor samen met de opdrachtgever heeft vastgesteld. Zoals een best practice, of bekende modellen zoals COSO IC. Wij auditors kunnen,

met een deugdelijke grondslag, in onze rapporten zekerheid bieden aan de opdrachtgever over hoe het er in de organisatie aan toe gaat.

Maar bestaat er wel zoiets als zekerheid? De rationalist Karl Popper was daar begin 20^e eeuw heel duidelijk over en kwam met een doorbrekend nieuw inzicht: zekerheid bestaat niet. Zekerheid geven is dus ook onmogelijk. Om dit aan zijn tijdgenoten uit te leggen, gebruikte hij het beroemde voorbeeld van de witte zwanen. Hoeveel witte zwanen moet je zien om zeker te weten dat alle zwanen wit zijn? 'Heel veel' is een intuïtief antwoord. Een auditor zou er misschien spreiding bij halen: 'heel veel' op verschillende plaatsen en in verschillende tijdvakken. Nee, zei Popper, ook al zie je een miljoen witte zwanen, je kunt nooit zeker weten of je op een

dag geen zwarte zwaan tegenkomt. Uiteindelijk kwam de mensheid zo'n zwarte zwaan tegen aan de andere kant van de wereld: in Australië.

Het idee van zekerheid is volgens de rationalisten dus achterhaald. Volgens Popper weten we nooit iets zeker, maar kunnen we wel steeds dichterbij het verklaren van de werkelijkheid komen door zaken 'voorlopig aan te nemen' en voortdurend verder te zoeken naar een 'betere' versie van de werkelijkheid (Popper, 2002). Om dit te kunnen doen zijn er natuurlijk methoden nodig. En juist in die methoden zit een tweede groot verschil tussen het vakgebied auditing en de rationalistische wetenschap.

Werken met verificatie

De auditor heeft een norm, werkt deze uit naar verwachte beheersmaatregelen of beoordelingscriteria en stelt vast hoe deze kunnen worden bevestigd tijdens het veldwerk. Dit is verificatie: je verwacht iets aan te treffen in het veldwerk en gaat daarnaar op zoek.

Rationalistische wetenschappers werkten tot in de 20e eeuw ook met verificatie. De leden van de Wiener Kreis – beter bekend als de logisch positivisten – introduceerden universele regels voor het ontwikkelen van een beeld van de werkelijkheid en wetenschappelijke kennis. Een van de regels was het verificatiecriterium: door middel van het waarnemen van feiten – de 'rock bottom of knowledge' – kon een theorie of model worden geverifieerd.

Het was weer Karl Popper die deze manier van werken

verwierp op basis van zijn eerdere claim dat zekerheid niet bestaat. Want het verifiëren van het bestaan van iets wat je verwacht aan te treffen, betekent nog niet dat iets wat je niet verwacht (een zwarte zwaan) er niet is. Popper introduceerde daarom het idee van falsificatie: we komen pas tot een beter beeld van de werkelijkheid als we juist actief op zoek gaan naar iets dat we niet verwachten (Popper, 2002). Door zelf te proberen ons beeld van de werkelijkheid omver te halen, komen we steeds dichterbij de échte werkelijkheid. We gaan actief op zoek naar het tegendeel. Hoewel absolute zekerheid niet bestaat, hebben we meer recht van spreken als we een verklaring of beeld van de werkelijkheid als voorlopig aanvaarden.

Maar kunnen we het 'niet vinden' van een verwachte beheersmaatregel binnen auditmethodologie dan toch ook niet zien als een vorm van falsificatie? Helaas niet. Om het voorbeeld van Popper opnieuw te gebruiken: het niet vinden van een witte zwaan is iets anders dan actief op zoek gaan naar een zwarte. Want als je een witte zwaan niet vindt, weet je nog niet of er wel zwarte te vinden zijn.

De werkelijkheid toetsen aan een model

Waar de rationalist ook falsificeert, verifieert de auditor enkel. De objecten van onderzoek van beide vakgebieden verschillen echter van elkaar. De rationalistische wetenschapper creëert met een theorie een model van de werkelijkheid. Door de erfenis van Karl Popper toetsen wetenschappers deze theorie nu door middel van falsificatie. De wetenschapper scheidt dus een beeld, en toetst dit beeld vervolgens met wat hij in de werkelijkheid tegenkomt. Klopt dit niet, dan wordt het model aangepast en is het verbeterd. De (vroegere) externe accountant deed dit eigenlijk ook. De opdrachtgever maakte – door middel van een jaarverslag – een afspiegeling van hoe een organisatie er financieel voor stond. Vervolgens toetste de accountant dit door in de 'werkelijkheid' (de balans en de financiële transacties) te gaan kijken hoe de organisatie er écht voor stond. De afspiegeling van de opdrachtgever werd getoetst aan de werkelijkheid. In de loop der tijd, met de ontwikkeling van de internal auditprofessie, is op dit gebied iets opvallends gebeurd. Waar de wetenschapper (en de externe accountant) een model of jaarverslag namen als te toetsen object en dit toetsten aan de werkelijkheid, toetst de internal auditor de werkelijkheid aan een model of ideaalbeeld van de opdrachtgever. De internal auditor gebruikt namelijk in het vakgebied ontwikkelde modellen – zoals COSO IC, COSO ERM, COBIT of INK – of een ideaalbeeld van de opdrachtgever als norm in een audit, en niet de werkelijkheid zelf. Daarmee verifieert de auditor de praktijk aan de hand van een model, in plaats van het falsificeren van het model in de praktijk. Precies omgekeerd dus.

Problematisch

De manier van werken is door de jaren heen gelijk gebleven: het opstellen van een norm en het bevestigen van een verwachte beheersmaatregel. Het object van de toets is echter verschoven van het model naar de werkelijkheid zelf. Dit is om twee redenen problematisch. Allereerst zijn de modellen die wij in het vakgebied gebruiken, opgesteld door mensen



met veel ervaring in het vakgebied. Zij hebben best practices gebruikt om deze modellen op te stellen. De modellen zijn echter niet streng getoetst (zoals in de wetenschap gebruikelijk is). Hierdoor staat de vraag open of, bijvoorbeeld, de bouwstenen van COSO IC echt leiden tot interne beheersing. Als we COSO IC analyseren, blijkt dat het model claimt dat met de implementatie van de bouwstenen de organisatie een systeem van interne beheersing heeft opgezet. Of deze bouwstenen ook daadwerkelijk leiden tot een beheerste organisatie, is nooit wetenschappelijk getoetst (door middel van falsificatie). Bovendien worden de bouwstenen zeer breed gedefinieerd, zodat iedere manager hier zelf invulling aan kan geven. Dit leidt tot de vraag welke invulling de juiste is om te kunnen spreken van een beheerst systeem. Auditors doen wereldwijd aanbevelingen om huidige situaties in organisaties aan te passen naar het ideaalbeeld van

zij hebben geïnvesteerd. Absolute zekerheid is echter niet mogelijk. Het is wel mogelijk om een steeds beter beeld te schetsen voor deze partijen. Daarbij moet transparant worden gemaakt op basis van welke modellen de auditor zijn beeld van de werkelijkheid heeft gebaseerd. Dit is de hoogst mogelijke vorm van inzicht die de verschillende belanghebbenden kunnen krijgen.

Zekerheid is dus een onbereikbare ambitie. Die ambitie kunnen en zullen we moeten bijstellen. Ook met een bijgestelde ambitie heeft het vakgebied het in zich een brandende vraag in de maatschappij te beantwoorden door meer inzicht te geven in wat er werkelijk speelt. De onafhankelijke positie van de auditor is hiervoor bij uitstek geschikt. Door onszelf

Een reis door de ontwikkelingen van de wetenschap zou een leerzame reis zijn voor auditors

deze modellen, maar er is nooit door middel van falsificatie getoetst of organisaties die voldoen aan dit ideaalbeeld, inderdaad meer beheerst zijn, beter presteren of langer bestaan.

Hoe nu verder?

Zowel het vakgebied als de individuele auditors kunnen iets leren van de ontwikkelingen die de rationalistische wetenschapsfilosofie in de loop der eeuwen heeft doorgemaakt. Het vakgebied auditing is aan de kant van de audit practitioners al sterk ontwikkeld. Het zijn ook deze practitioners die modellen opstellen van best practices, die zij tegenkomen in hun werkpraktijk. De wetenschappelijke kant van het vakgebied kan sterker worden ontwikkeld. Wie toetst de modellen die door practitioners worden opgesteld? Hier ligt een rol die kan worden gepakt door universiteiten en academici. Als het vakgebied zich verder ontwikkelt, zullen de auditors in hun dagelijkse werk de kennis die wordt opgedaan binnen het vakgebied kunnen gebruiken om een beter beeld te schetsen van een organisatie voor de opdrachtgever. Zoals de hedendaagse rationalisten weten, leidt meer bewijs niet tot meer zekerheid. In audits zal daarom ook niet langer alleen naar bewijs moeten worden gezocht, maar ook naar ontkenning van een verwacht beeld. Door falsificatie als onderzoeksmethode te introduceren naast de huidige werkwijze, kan tot meer zekerheid worden gekomen, ook al is absolute zekerheid onmogelijk. Hoe deze falsificatie er in de dagelijkse praktijk uit zou moeten zien, dient nader te worden onderzocht.

Waarom aanpassen?

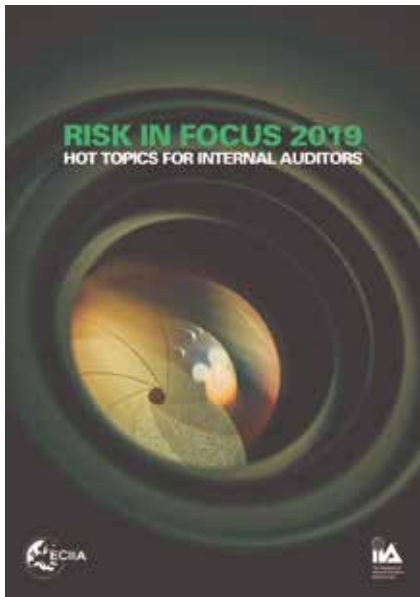
Tot slot dan nog de hamvraag: waarom zouden we onze onderzoeksmethoden, die al jarenlang goed hebben gewerkt, aanpassen? Het belang van zo'n aanpassing ligt bij de bestuurders, de maatschappij en de aandeelhouders waarmee dit artikel begon. Deze partijen willen zekerheid over de organisatie die zij besturen, die zij vertrouwen of waarin

te ontwikkelen zullen we dit inzicht steeds beter kunnen geven. We moeten dan wel transparant zijn in wat wij de opdrachtgever kunnen bieden: het voorhouden van een spiegel. Een spiegel die steeds beter reflecteert. <<

Literatuurlijst

- De scriptie van de auteur *Een spiegel van de werkelijkheid* is de basis van dit artikel. Hierna een aantal boeken die belangrijk waren in het schrijfproces. De hele literatuurlijst is te vinden in de scriptie, die is gepubliceerd op de website van de SVRO (nominaties scriptieprijs 2018).
- De Vries, G., *De ontwikkeling van wetenschap. Een inleiding in de wetenschapsfilosofie*, Wolters-Noordhoff, 1995.
- Koningsveld, H., *Het verschijnsel wetenschap*, Boom, 2006.
- Popper, K., *The logic of scientific discovery*, Routledge, 2002.
- Power, M., *The Audit Society. Rituals of Verification*, Oxford University Press, 1997.

Virginie de Rooij MSc is onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer. Daarnaast doet zij onderzoek naar auditmethodologie aan de Erasmus School of Accounting and Assurance. Haar scriptie *Een spiegel van de werkelijkheid*, waar dit artikel op is gebaseerd, werd door de examencommissie van de opleiding Internal Auditing and Advisory (Erasmus Universiteit) gewaardeerd met een 10. Tijdens het IIA-congres 2018 ontving zij de Internal Audit Scriptie Award.



Risk in Focus 2019: hot topics voor internal auditors

In deze snel veranderende wereld heeft elke organisatie te maken met risico's, die ook weer veelvuldig veranderen. Internal audit jaarplannen zijn gebaseerd op inschattingen van deze risico's. Het is dus een uitdaging om de aandacht te blijven richten op de risico's die het belangrijkste zijn. Voor het derde achtereenvolgende jaar hebben diverse Europese instituten van internal auditors, waaronder IIA Nederland, onderzocht wat de 'hot topics' zijn voor de auditplanning voor het komende jaar. Het rapport *Risk in Focus* geeft gerichte input om de specifieke risico's in de eigen organisatie te evalueren.

Op basis van surveys en interviews met chief audit executives van toonaangevende ondernemingen uit verschillende bedrijfstakken worden de negen belangrijke risico's besproken. Denk hierbij aan cybersecurity, gegevensbescherming en digitalisering, maar ook aan personeelszaken, communicatie en wijzigingen in de regelgeving. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan de mogelijke aanwezigheid en het oplossen van de onevenwichtigheid tussen de hoogte van de risico's en de tijd die de internal auditfunctie aan die risico's besteed. <https://bit.ly/RiskFo19>

Audit Magazine en Internal Auditor blijven lezen?

Via je persoonlijke profielpagina op de website van het IIA dien je vanaf dit jaar zelf aan te geven of je *Audit Magazine* (gedrukt) wilt ontvangen en of je toegang wilt tot *Internal Auditor* (online). In het streven papier en geld te besparen, hebben we voor alle leden beide mogelijkheden automatisch op opt-out gezet. Ga naar 'Ledenprofiel' op de pagina 'Ledenservice' en klik op de knop 'Privégegevens bewerken'.



Commissarissen Symposium op 1 oktober 2018

Ook dit jaar organiseren de beroepsorganisaties NBA LIO en IIA Nederland het jaarlijkse Commissarissen Symposium. Dé ontmoetingsplek voor CAE's en commissarissen om elkaar op een andere manier te treffen en van gedachten te wisselen. Het thema is dit jaar 'Morele moed'. Wanneer toont morele moed zich in de interactie tussen commissarissen en internal auditors? Wordt er in het geval van morele dilemma's gehandeld naar het morele kompas? CAE's zijn welkom mits hun commissaris ook meekomt. Voor meer informatie: symposium@iia.nl

Uitgegeven certificaten Kwaliteitstoetsing

De interne auditafdelingen van de volgende organisaties ontvingen sinds de publicatie van het vorige *Audit Magazine* een Certificaat Kwaliteitstoetsing: AFM, De Goudse Verzekeringen, GVB, Jumbo Supermarkten, KPN, Sociale Verzekeringsbank, Telegraaf Media Groep. Zie ook <https://www.iia.nl/kwaliteit/kwaliteitstoetsingen>.

IIA feliciteert de geslaagden

- Nieuwe RO's:** Evelien van Domselaar-Jansen, Arjan Hofman, Stefan Hofman, Mireille Huizenga, Naresh Isrie, Ester Janssen, Paul Kroeze, Lisa Loots, Adriaan Nicolai, Frans van der Poel, Virginie de Rooij, Marco Slijters, Jarno van Steenberghe
- Nieuwe CIA's:** Arjan Kieneker, Eric Loon, Mustafa Mzallassi, Sarah Pesse, Letitia Resodikromo, Gerda van der Steen
- Nieuwe CRMA's:** Jasper Casteleijn, Olaf Neuhaus, Willem Salij
- Nieuwe CFSA:** Nicole Huijbrechts
- Nieuwe QIAL:** Rietis Parotie (<http://bit.ly/RipaQi>)
- Nieuwe CCSA:** Mehul Chandra



Foto: Désirée Verstege, DV-Fotografie



Virginie de Rooij winnaar van de Internal Audit Scriptie Award 2018

Virginie de Rooij won de Internal Audit Scriptie Award 2018 voor haar referaat *Een spiegel van de werkelijkheid*. Een onderzoek naar de ideeën onderliggend aan auditmethodologie en de gevolgen hiervan, en een eerste aanzet voor de verdere ontwikkeling van het auditing vakgebied. De Rooij schreef haar referaat ter afsluiting van onze post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory. Een artikel naar aanleiding van haar referaat is in dit nummer te vinden op pag. 56. Het referaat kunt u downloaden op www.esaa.nl.

25 jaar post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory (RO)

Eind juni hebben we ons 25-jarig bestaan feestelijk gevierd (zie ook het artikel op pag. 44). Onder grote belangstelling reflecteerden Henriette Prast, Kirsten Rohde, Bob Hoogenboom en John Bendermacher op het thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie'.

Onder redactie van Mark van Twist en Jolanda Breedveld is een boek met deze titel uitgebracht, waarin een aantal alumni een bijdrage heeft geschreven over het thema mensenwerk. Het jubileumboek kunt u afhalen bij het secretariaat van de opleiding. Zie www.esaa.nl.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Actualiteiten

Het academisch collegejaar 2017 is alweer ten einde. Per 1 september 2018 start het nieuwe academisch jaar voor een grote groep aankomende RO's. De interesse van beginnende en ervaren internal auditors voor de enige master of science (MSc) of internal auditing in Nederland is erg groot. Daarnaast stromen er veel RA's, RE's en RC's in de 'fast-trackmodule', waarbij in één jaar de RO-titel behaald kan worden. Internal Audit is hot in Nederland en hierbij is een post-master-RO-titel onmisbaar.

Afgelopen 21 juni organiseerde de RO alumni-organisatie wederom een succesvol seminar voor meer dan 65 RO-alumni van de UvA en Erasmus Universiteit. Het thema was: Soft controls in de praktijk?, waarbij sprekers als Erik van Bekkum en Muel Kaptein (KPMG) de deelnemers meenamen in de stand van zaken van soft controls anno 2018.

Gijs Hendrix RO en Ronald Jansen RO presenteerden een IKEA-praktijkcasus soft controls en vervolgens vond een levendige discussie plaats in een panel met Giulio Ockels RO CIA (SVB), Martijn Knottnerus RO (Nutreco) en Robin Holtel RO (ABN AMRO Bank). Het seminar werd gecombineerd met een borrel bij KPMG in Amstelveen. Op naar het volgende seminar in november 2018!



Rectificatie

Per abuis is in nummer 2 van *Audit Magazine* de verkeerde foto geplaatst. Joris Galama is op 9 maart 2018 afgestudeerd en mag de MSc-titel EMIA voeren. Hij is de eerste MSc in Internal Auditing.

Algemene informatie

Het executive MSc of internal auditing (EMIA), de opleiding tot register operational auditor (RO), is een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in één jaar RO te worden.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 september 2018 of 1 februari 2019. U kunt ook contact opnemen per e-mail: eiap@uva.nl of per telefoon: 020-5254020.

Meer **mobiliteit** binnen de interne **auditwereld**

Bij transport gaat het om het verplaatsen van onder meer personen. Dit deed mij zelf vooral denken aan de mobiliteit van interne auditors. Het succes van de functie wordt bepaald door de mate waarin het, conform de IIA-definitie, zowel onafhankelijk als objectief oordeelt over de gebieden governance, risicomanagement en interne beheersing. Hoe lang kun je onafhankelijk en objectief toegevoegde waarde blijven leveren voordat het zinvol is om mobiel te worden?

Een eerste vraag is of de mobiliteit van de chief Interne Audit (CAE) als natuurlijke manier van werken moet worden aangemoedigd. Over het algemeen zien veel interne auditors de auditfunctie niet als eindstation. Dit zou ook voor een CAE kunnen of moeten gelden. Bij grote ondernemingen als Philips is dit al gemeengoed. Mobiliteit kan buiten de organisatie, maar natuurlijk ook binnen een organisatie. Ik kijk bijvoorbeeld uit naar de eerste interne auditor die CEO wordt van een bedrijf. Vanuit de register-accountantkant is dit niet vreemd, kijk maar naar de CEO van ASML of die van de Deutsche Bank.

Een tweede vraag is of een formele limiet moet worden gesteld aan de zittingsduur van de CAE's, net zoals van toepassing is op RvC-leden. Is een maximale termijn van acht jaar niet een volgende stap om in de governancecode te verankeren? Een uitzondering daargelaten. Dit kan de onafhankelijke en objectieve rol verder bestendigen.

Een derde vraag is of een CAE die langer dan acht jaar dezelfde functie heeft nog optimale toegevoegde waarde kan leveren. De snelheid van wisselingen van CEO's neemt toe. Het bestaan van ondernemingen wordt steeds korter. En welke impact heeft dit op de rol van de interne auditor? Het is al bijna vijftien jaar geleden dat interne auditors door een CFO van een Amerikaans bedrijf werden vergeleken met beroemde rocksterren. Dit was dan wel in de post-Enrontijd, waarbij interne audit steeds meer bekendheid en belang kreeg in het publieke domein. In de tussentijd is echter veel veranderd. Hebben we de eventuele nieuwe eisen aan de rol van de CAE vanuit het vakgebied al voldoende geborgd?

Peter Hinssen gaf tijdens het IIA Congres dit jaar aan dat het niet gaat om de verandering op zichzelf, maar vooral ook om de snelheid waarmee dit gebeurt. Of is het juist goed dat CAE's niet te mobiel zijn en zo juist kunnen blijven zorgdragen voor historie en continuïteit en nieuwe bestuurders kunnen uitdagen vanuit een langetermijnperspectief?

Ter versteviging van het vakgebied lijkt het me goed als het IIA over dit onderwerp eens explicieter wordt, ondersteund door onderzoek van de universiteiten. De effectieve rol van de CAE gaat immers om de balans tussen toegevoegde waarde leveren, de challengerrol blijven vervullen en het vakgebied een goede reputatie blijven geven. Vanuit de mobiliteitsgedachte dient een CAE verder te kijken dan deze rol. Ligt er een mogelijke CEO-rol in het verschiet voor CAE's? En laten we dan niet te bescheiden zijn! Een interne auditor is immers goed geëquipeerd op basis van brede kennis van governance, communicatieve vaardigheden, stakeholdermanagement en het brede in-controlvraagstuk. Wat weerhoudt ons?

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



Blockchain technology boosts your effectiveness

Blockchain technology is not a hype anymore. At EY we help our clients through this exciting technology journey.

Blockchain technology is one of the most powerful enablers in the audit spectrum to improve your internal controls, internal audit and risk plans.

Are you ready to boost your effectiveness in internal audit?
Please contact us:

Johan Traa | johan.traa@nl.ey.com | +31 6 2908 3482 or
Ralph Vermeiren | ralph.vermeiren@nl.ey.com | +31 6 2125 1159

The human side of audit

Understanding the data behind the numbers

Om de prestaties van een bedrijf te beoordelen is een onafhankelijk, weloverwogen oordeel cruciaal. In deze tijd van toenemende data draait het om de menselijke vraag: kan ik de informatie vertrouwen en de betekenis ervan duiden? Ook al omarmen we nieuwe technologieën, een audit blijft mensenwerk. Zo helpen we onze klanten ook in de wereld van morgen betere besluiten te nemen. Dat is vooruitgang die ertoe doet.

People-driven progress

