

AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR



■ THEMA MEDIA

NUMMER 3 2020 JAARGANG 19

**“You smell
the rat”**

**Lokale
rekenkamers
en de media**

Inzicht en
transparantie in
mediabestedingen



Internal Audit Quality Assessment

veel ervaring

veel toegevoegde waarde

assessments op afstand mogelijk



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

The Advantage of Risk

www.fsvriskadvisory.nl

COLOFON

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

Bijdragen kunnen worden gemaild naar auditmagazine@iia.nl

Redactie

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)
Naeem Arif EMIA RO
Drs. Hans Bank RA RC RO
Drs. Bram Bouwman RO
Sander Diks CIA
Liane van Eerde MSc RO
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Bas de Jong MSc RA
Jip Olierook MSc RO CIA
Sierd Stapersma EMIA EMITA
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

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

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

Verloop drukkerij, Alblasserdam

Cover foto

© Robin De Levita Productions

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

MEDIA

Dit nummer van *Audit Magazine* heeft als thema 'Media'. Media is het meervoud van medium en gaat over de wijzen waarop informatie kan worden overgebracht aan een publiek. Het medialandschap is de afgelopen jaren sterk veranderd. Waar er in het verleden alleen een publieke omroep was en later de commerciële omroepen ontstonden, is er nu de mogelijkheid om te communiceren via social media. Social media is de verzamelnaam voor alle onlineplatformen die interactie tussen de gebruikers mogelijk maken. Gebruikers op social media kunnen via verschillende kanalen met elkaar communiceren, foto's en/of video's publiceren, informatie met elkaar delen en discussiëren.

Het vraagt van organisaties een andere houding om goed te kunnen anticiperen op berichten vanuit de (social) media. Onderwerpen en/of organisaties worden sneller geframed. Het is lastig deze framing ongedaan te maken, ook al is de werkelijkheid nog zo anders. Daarnaast trekken op social media 'trollenlegers' rond die fake news over gevoelige onderwerpen op ons afschieten. Een goed voorbeeld hiervan is de informatievoorziening rondom de vliegtuigramp van de MH17. Het is voor het publiek lastig onderscheid te maken welk nieuws waar is en welk nieuws niet waar. Dat is een van de grote uitdagingen van de huidige tijd.

In dit nummer geven diverse auteurs en geïnterviewden hun visie op de media. We openen met een interview met Eric Smit van Follow the Money, een van de bekendste onderzoeksjournalisten in Nederland. Zijn missie is het donkere aan het licht te brengen en daarmee bij te dragen aan een goed functionerende democratie. Daarnaast deelt Paul Hofstra, directeur van de Rekenkamer van Rotterdam, zijn ervaringen met de media.

Tekent de verbreding van operational audit naar management control audit het einde van het vakgebied af? Of berust dit allemaal op één groot misverstand en moeten we deze ontwikkeling juist van harte toejuichen? In dit tweeluik kruist dr. Mark van Twist hierover de degens met Ron de Korte RA RE RO CIA en drs. Jan Otten. En u bent hiervan getuige.

Tot slot heeft de redactie voor u de meest populaire videobeldiensten met elkaar vergeleken.

Wij wensen u veel leesplezier toe en... blijf gezond.

De redactie van *Audit Magazine*



THEMA: Media

“You smell the rat”

Onderzoeksjournalist Eric Smit is medeoprichter van Follow the Money, een platform voor onderzoeksjournalistiek. “Onderzoeksjournalistiek is een combinatie van kennis, ervaring en intuïtie: you smell the rat.” **Pag. 6**

Lokale rekenkamers en de media

Regelmatig halen lokale rekenkamers op prime-time de actualiteitenrubrieken op tv. Hoe steekt de relatie tussen de lokale rekenkamers en de media nu precies in elkaar? Praktijkvoorbeelden uit Rotterdam. **Pag. 12**



NFP Photography

Woordvoering: meer dan het woord voeren

“In een vlek moet je niet wrijven, als je geknipt wordt moet je stilzitten, en een rechtszaak ga je niet in de krant winnen.” *Audit Magazine* vroeg aan Willem Bonekamp, hoofd Corporate Affairs bij KPMG, welke rol internal audit kan spelen in de bedrijfscommunicatie. **Pag. 27**

Vergelijking video-conferencing tools

We videobeeldbellen er wat af tegenwoordig. Maar welke tool ‘kan’ nu wat? Zoom, Teams, Google Meet, Cisco Webex en BlueJeans (what’s in a name...) worden in dit overzicht vergeleken op functionaliteit, gebruikersgemak en kosten. **Pag. 25**

Een kijkje bij Mediahuis

Cindy van der Giezen geeft een inkijkje in de bedrijfsvoering van Mediahuis. “Niet elke auditor past bij een media-bedrijf. Een praktische instelling is essentieel.” **Pag. 16**

Inzicht en transparantie in mediabestedingen

Adverteerders investeren grote bedragen in media-campagnes. Hoe de hiervoor ingeschakelde mediabureaus deze budgetten besteden is niet altijd transparant. Levert het wel op wat ervan wordt verwacht? **Pag. 20**



Never waste a good conference

IIA hostte 12 juni jl. een eCongres in plaats van het jaarlijkse congres op locatie. Anders, maar niet minder interessant. **Pag. 29**



Is het tijd voor een co-sourcingmodel?

Eigenlijk zou elke organisatie periodiek de sourcing van de IAF moeten heroverwegen, omdat dit kan bijdragen aan een verdere professionalisering. In dit artikel inzicht in de verschillende modellen en de voor- en nadelen ervan. **Pag. 30**

Willen weten hoe het écht zit... versus Vaker starten bij 'de werking'

In dit tweeluik kruist Mark van Twist de degens met Ron de Korte en Jan Otten over de verbreding van operational audit naar management control audit. Is dit het eind van het vakgebied? **Pag. 34**

De technologische transformatie van de IAF

Digitalisering heeft een enorme invloed op de internal auditfunctie. In dit artikel inzicht in de kansen en uitdagingen, én de worsteling van de IAF met de adoptie van technologie, data en innovatie. Plus inspiratie en handvatten. **Pag. 54**



Grip op artificiële intelligentie

Artificiële intelligentie (AI) is al lang geen sciencefiction meer. Wat zijn de aandachtspunten bij het inzetten van AI in de organisatie? **Pag. 48**



Serius nemen en serieus genomen worden

Humor is waardevol: het is een smeermiddel om vastgelopen gesprekken weer vlot te trekken, het breekt het ijs en kan de vinger op de zere plek leggen. Is er in auditland plaats voor humor? **Pag. 52**

Van control en compliance naar vertrouwen en impact

Verklein als organisatie de negatieve impact van je ecologische en sociale voetdruk. Het pad van ambitie tot impact en de verschillende businessmodellen die kunnen worden gebruikt komen aan de orde. **Pag. 58**



Open grenzen in the cloud

Dat klinkt gemakkelijker in theorie dan in de praktijk. Zeker als het om informatiebeveiliging gaat is er geen eenduidigheid die vrij verkeer op een transparante manier mogelijk maakt. Hoe nu verder? **Pag. 62**

Rubrieken

- 15** Van het bestuur
- 19** De stelling
- 23** Column Leen Paape
- 41** AM onderzoek
- 46** PAS op de plaats: Björn Kempkes
- 66** Verenigingsnieuws
- 67** Nieuws van de universiteiten
- 68** Column Laszlo Nagy

■ Media
■ Onderzoek
■ Journalistiek

Thema
Tekst Sander Diks CIA
Drs. Margot Hovestad RO
Beeld NFP Photography





Eric Smit, Follow the Money:
“You smell the rat”

Na wat kleine opstartproblemen verschijnt Eric Smit met een warrige 'coupe Corona' via Google hangouts in beeld. Smit is onderzoeksjournalist en medeoprichter van Follow the Money, een platform voor onderzoeksjournalistiek met als doel waarheidsvinding in dienst van de samenleving.

Wat is uw pitch voor onze lezers?

“Laat ik dat allereerst als onderzoeksjournalist doen, want dat ben ik al 21 jaar. Ik ben met onderzoeksjournalistiek begonnen vanuit een verlangen om te gaan schrijven en om mijn eigen nieuwsgierigheid te stillen. De afgelopen jaren is het steeds meer gaan voelen als een noodzaak. Onderzoeksjournalistiek is voor mij een soort heilig moeten geworden. Ik ben gaan inzien dat goede journalistiek een ongelofelijk belangrijk onderdeel is van een goed functionerende samenleving. Ik hoop daar niet alleen zelf, maar ook met anderen een bijdrage aan te leveren. Daarnaast ben ik ondernemer. Dat ben ik tien jaar geleden geworden om een bijdrage te leveren aan het journalistieke landschap. Het landschap zag er toen schraal uit en ik wilde er kleur aan geven. Onderzoeksjournalistiek werd in die tijd gezien als iets heel erg duurs en werd daarom vaak wegbezuinigd. Dit heb ik altijd als iets contraproductief gezien. Niet alleen voor de kwaliteit van de journalistiek, maar ook voor de kwaliteit van de media. Maar het gebeurde grootschalig en dat zag ik. Dan kun je heel hard roepen dat er wat moet gebeuren, maar het is beter om zelf iets te doen. En zo heb ik samen met Arne van der Wal Follow the Money opgezet. Dat is overigens niet heel makkelijk gegaan. Ik ben er achter gekomen dat het makkelijker is om over ondernemerschap te schrijven dan het zelf te doen.”

Heeft corona bijgedragen aan de sterke groei van het aantal leden?

“Ik denk zeker dat corona hieraan bijgedragen heeft. Je ziet deze ontwikkeling bij meerdere journalistieke media. Veel meer mensen zijn het belang gaan inzien van kwalitatieve journalistiek. En waarschijnlijk hebben mensen door corona ook meer tijd gekregen om stukken te lezen. Ik denk dat de combinatie van deze factoren voor een piek heeft gezorgd. Dat is natuurlijk ook iets dat je moet bewijzen door kwaliteit te leveren, door goede artikelen te schrijven. We hebben gelukkig de afgelopen maanden een aantal heel goede artikelen gepubliceerd en dat waarderen onze leden. Recent hadden we zo'n dag dat het in Den Haag in de Kamer over

“Veel mensen in Nederland hebben nu in hun achterhoofd: als ik iets fout doe dan loop ik het risico dat die eikels van Follow the Money mij komen pakken”

Waar lag de moeilijkheid?

“Een werkend bedrijfsmodel neerzetten. Voor ons was het de uitdaging om Follow the Money van de grond te krijgen in een periode dat het er slecht uitzag voor journalistieke media. De nieuwe digitale bedrijfsmodellen waren gericht op het gratis weggeven van de content en inkomsten genereren met reclame. Maar online geld verdienen met lange verhalen, dat was een ingewikkeld verhaal. Het heeft ons jaren gekost om in te zien dat online geld verdienen moet op basis van lidmaatschappen. Het gaat nu goed. Sterker nog, het gaat beter dan ooit. We hebben veel onderzoeken gedaan die hebben geresulteerd in relevante verhalen. Hierdoor is ons ledenaantal sterk gegroeid. De afgelopen maanden zijn we van 15.000 naar ruim 19.000 leden gegroeid. Daardoor is de financiële basis van Follow the Money verstevigd en hebben we ook de ruimte om meer te investeren in onze onderzoeken.”

een onderzoek van ons ging en tijdens een provinciaal debat in Arnhem ging het ook over een onderzoek van ons. Een duidelijk teken dat onze verhalen impact hebben.”

Wat willen jullie bereiken met Follow the Money?

“Zaken van het donker naar het licht brengen en daarmee bijdragen aan een goed functionerende democratie. We zorgen ervoor dat informatie beschikbaar komt waarmee anderen dan aan de slag gaan. We hebben de afgelopen jaren een reputatie opgebouwd, waardoor we als bron serieus worden genomen. Hierdoor worden onze verhalen steeds vaker en steeds sneller opgepikt door onze volksvertegenwoordigers. Een artikel dat we 's ochtends publiceren over de toeslagenaffaire wordt bijvoorbeeld dezelfde ochtend uitgebreid besproken in de Kamer. Het is prettig en belangrijk dat de volksvertegenwoordigers ons serieus nemen. Journalistiek heeft in een democratie de rol om informatie boven water te halen waarmee parlementariërs weer wat kunnen. We zorgen ervoor dat bestuurders, politici, et cetera gecontroleerd worden. We moeten trouwens zelf ook gecontroleerd worden.”

Worden jullie dan gecontroleerd?

“Dit gebeurt impliciet doordat we kritiek op onze stukken krijgen. Het is weleens gebeurd dat we ons werk niet helemaal goed hadden gedaan. Bijvoorbeeld door het niet goed toepassen van wederhoor. Dan zijn we genoodzaakt een stuk

Over...

Eric Smit is hoofdredacteur en medeoprichter van Follow the Money. Daarvoor werkte hij bij *Quote*. Hij is medeoprichter van *De Pers*.



terug te trekken. Het gebeurt omdat je iets over het hoofd ziet, dat is een fout. Daar komt dan terecht kritiek op. Dan moeten we zo snel mogelijk handelen om de fout ongedaan te maken. In het bestaan van Follow the Money is er drie keer een rechtszaak tegen ons aangespannen. Deze rechterlijke toetsing is natuurlijk ook een vorm van controle. In alle gevallen hebben we de rechtszaak trouwens gewonnen. Dit lukt alleen als je goede en zorgvuldige journalistiek bedrijft. De gezonde angst om in een rechtszaak verzeild te raken die veel tijd en geld kost, draagt er ook aan bij dat je als journalist scherp blijft.”

Hoe komen jullie aan de onderwerpen?

“We worden steeds meer benaderd door bronnen. Dat is het voordeel van dat we een serieuze speler zijn geworden, mensen weten ons te vinden als ze iets belangrijks te vertellen hebben. Wat dat betreft hebben we ons eigen succes georganiseerd. Er zit natuurlijk veel rotzooi bij. Maar gelukkig ook hele belangrijke tips. Daarnaast vind ik het ook erg belangrijk om zelf op zoek te gaan naar onderwerpen. Onderzoeksjournalistiek is een combinatie van kennis, ervaring en intuïtie: you smell the rat. Je moet op plekken komen waar je mensen kunt ontmoeten. Onderzoek alleen vanachter het beeldscherm kan niet. Persoonlijke ontmoeting is belangrijk. Vertrouwen zien te krijgen, zodat iemand informatie wil delen en dat duidelijk is dat die informatie ook in goede handen is.”

Wat had u ons tijdens het IIA Congres willen vertellen?

“Er zijn overeenkomsten in het soort werk dat we doen: het vinden van kwesties die niet stroken met integer handelen. Het is zowel voor onderzoeksjournalisten als voor auditors belangrijk om die kwesties aan het licht te brengen. Ook de manier waarop auditors en journalisten te werk gaan komt overeen: het observeren van mensen en groepen, groepsdynamiek/psychologie in beeld krijgen. Kijken hoe mensen zich binnen een organisatie gedragen en waardoor dit gedrag beïnvloed wordt. Zowel onderzoeksjournalisten als auditors proberen de zwakke plekken in organisaties bloot te leggen. Zwakke plekken die het mogelijk maken dat er zaken gebeuren die onwenselijk of zelfs frauduleus zijn.”

Zijn er ook verschillen?

“Auditors hebben vanwege hun positie binnen een organisatie toegang tot informatie waar onderzoeksjournalisten geen toegang toe hebben. Jullie kunnen makkelijker een onderzoek starten. Dat is een voordeel van het deel uitmaken van een organisatie. Het nadeel is dat je als internal auditor waarschijnlijk niet alle vragen kunt stellen. Van onderzoeksjournalisten wordt geaccepteerd dat ze bepaalde, confronterende, vragen stellen daar waar dit van auditors waarschijnlijk niet geaccepteerd zal worden. Maar voor beide beroepsgroepen geldt: kennis, ervaring en intuïtie zijn het belangrijkste om te weten wanneer je een onderzoek moet starten en hoe je dat onderzoek vorm moet geven.”

Kloppen auditors of opsporingsinstanties wel eens bij jullie aan?

“Nee, dat gebeurt niet. Voor opsporingsbeambten is dat het overtreden van de wet en internal auditors zouden daarmee hun beroepsregels schenden. Interne klokkenluiders komen wel bij ons en een klokkenluider kan in principe iedereen zijn. Dat zou natuurlijk ook een auditor kunnen zijn. Maar dat heb ik nog nooit meegemaakt.”

Kunnen een auditor en onderzoeksjournalist samenwerken?

“Dat denk ik wel. We kunnen een hoop van elkaar leren. Auditors weten vaak van een specifiek gebied veel meer dan een onderzoeksjournalist. Dat zijn toch vaak generalisten. Het voordeel van journalisten is waarschijnlijk dat ze snel in staat zijn om verbanden te leggen en snel kunnen schakelen tussen verschillende zaken om zo netwerken in beeld te krijgen.”

De lijst aan dossiers van jullie groeit gestaag. Springt er een sector negatief uit?

“De zorgsector springt eruit. Daar zijn een groot aantal kleinere boefjes actief: de zorgcowboys. Dat deze zorgcowboys kunnen opereren heeft met name te maken met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en het gegeven dat we steeds meer aan de vrije markt overlaten. Er zijn trucjes om gemeenschapsgeld in de eigen zakken van ‘ondernemers’ te laten glijden.

Sommige zorgcowboys hebben winstpercentages die alleen voorbehouden zijn aan de Googles van deze wereld. Dan weet je dus dat het fout zit. Met de Wmo is de verantwoordelijkheid voor de uitvoering naar de gemeente verschoven



Accelerate Your Success

CIA Proves Credibility
and Proficiency

As the only globally recognized certification for internal audit, becoming a Certified Internal Auditor® (CIA®) sets the standard for excellence within the profession. Earning the CIA is an important step toward demonstrating your core internal audit skills and knowledge.

Learn more at www.theiia.org/CIA



en dat heeft ervoor gezorgd dat het op een plek terecht is gekomen waar geen infrastructuur is om toezicht te houden. Er is daardoor een soort barbarij ontstaan. Ik vind dit heel ernstig, het gaat namelijk om gemeenschapsgeld dat bedoeld is om kwetsbare mensen in onze samenleving te helpen. We hebben daarom samen met Pointer/Reporter van KRO-NCRV uitgebreid onderzoek naar zorgfraude gedaan.”

Nog meer sectoren?

“Daarnaast leent de financiële sector zich goed om fraude te plegen, met name door de complexiteit. Het enorme verschil in kennis tussen de aanbieder en de consument speelt hier een belangrijke rol. Dat zag je heel duidelijk bij de woekerpolisaffaire. Naar mijn mening is dat een van de grootste oplichtingszaken in de Nederlandse geschiedenis waarmee door de verzekeraars miljarden is verdiend. Het is dermate van tevoren bekoststof dat het niet anders dan oplichting genoemd kan worden.”

Ziet u ook lichtpuntjes of wordt uw blik op de wereld alleen maar donkerder?

“Ik zie zeker lichtpuntjes. We zien namelijk dat met ons werk ook iets gebeurt. Het wordt bijvoorbeeld in de Kamer besproken, er wordt wet- en regelgeving gemaakt om misstanden met fraude te voorkomen, mensen worden ter verantwoording geroepen en er rolt wel eens een kop. Dat vind ik heel belangrijk. Het betekent dat je met goede onderzoeksjournalistiek impact kunt hebben en dat we met Follow the Money een belangrijke rol vervullen. We hebben denk ik bereikt dat veel mensen in Nederland nu in hun achterhoofd hebben: als ik iets fout doe dan loop ik het risico dat die eikels van Follow the Money mij komen pakken.”

Wat is de zaak die u het meest is bijgebleven?

“Ik ben zelf samen met Kim van Keken betrokken geweest bij de zaak Henry Keizer, voormalig VVD-voorzitter. Dat was een heel bepalende zaak voor ons bestaansrecht. Hiermee kwam ons werk echt in de schijnwerpers te staan. Zoals ik al zei zijn wij heel actief in de zorgsector en daar maken we echt verschillen. Ik ben ook trots op het onderzoek dat we samen met Pointer hebben gedaan naar de nazi's die Joods vastgoed hebben geroofd en dat verhandeld hebben met Nederlanders. Hiermee hebben we historisch inzicht gegeven. Fantastisch ook dat we dit hebben kunnen publiceren in de maand mei, 75 jaar na de bevrijding van Nederland.”

Waar wilt u graag uw tanden nog eens in zetten?

“Het wensenlijstje is heel groot. Een van de grote problemen van deze tijd is dat vermogende mensen in staat zijn om geld weg te sluizen. Dat zeer winstgevende bedrijven al die aftrekmogelijkheden hebben, waardoor er belasting kan worden ontweken. Crimineel geld uit veel landen wordt dankzij de Nederlandse regelgeving naar allerlei plekken op aarde geschoven. Dat kan alleen maar dankzij de bedrijven op de Amsterdamse Zuidas en de Nederlandse wet- en regelgeving. De 'draaideur NL' is een aanjager voor ongelijkheid en het legaliseren van crimineel geld. Het liefst zou ik in samenwerking met internationale onderzoeksjournalisten deze door de Nederlandse staat gefaciliteerde belastontwijking en -ontduiking onder de loop willen nemen. Ik droom, in navolging van de Panama Papers, stiekem van de 'Amsterdam Papers'. Van de 'Amsterdam Leaks' waarbij Follow the Money leidend is geweest. Prachtig!”

Wat is het belangrijkste dat internal auditors kunnen leren van onderzoeksjournalisten?

“Wij journalisten zitten er niet in om er rijk van te worden. We willen een bijdrage leveren aan een beter functionerende wereld. Je moet het doen om de wereld en je eigen organisatie iets beter te maken. Stick to that!” <<



Leven in je eigen 'bubbel'

In de jaren vijftig van de vorige eeuw was er sprake van verzuiling. Dat hield in dat de samenleving verdeeld was in groepen langs de levensbeschouwelijke lijnen. Verschillende groepen leefden van elkaar afgeschermd. Nu is er iets vergelijkbaars aan de hand, maar nu bepaalt de, al dan niet exclusieve, keuze van (social) media in welke 'zuil' iemand zit.

En dan leeft iemand al gauw in zijn eigen 'bubbel'. Het 'internet of me' past zich aan individuele behoeften aan. Een bekend voorbeeld in dit kader is de 'flat earth society', waarvan de leden overtuigd zijn dat de aarde plat is. Zij stellen dat 'iedereen weet dat de wereld plat is'. In interviews geven de leden van deze groep aan dat ze steeds opnieuw bevestigd worden in het feit dat de wereld plat is. Ook werd duidelijk dat de geïnterviewden voor gelijkgestemde media- en social mediabronnen kozen. Zo wordt inderdaad steeds bevestigd dat de aarde plat is; maar als je het aan de niet-leden op onze aarde vraagt is de kans groot dat die groep aangeeft dat de aarde rond is.

Als auditors moeten we opletten dat we niet in onze eigen bubbel blijven als we de risico's van de organisatie waarvoor we werken evalueren. Mijn man en ik hebben een digitaal abonnement op drie kranten; mijn familie en vrienden hebben veelal een abonnement op dezelfde kranten. Daarmee is de kans groot dat we aandacht hebben voor dezelfde zaken als onze naasten en ook in gesprekken met hen steeds bevestigd worden in onze blik op de wereld.

Vanuit mijn werkgever ontvang ik dagelijks een overzicht van alle artikelen in de media die over mijn werkgever in de Europese media verschijnen. Ik besteed bewust tijd aan het bestuderen van artikelen in die media waarop ik niet geabonneerd ben; en bij het lezen van die artikelen doe ik mijn best open te staan voor de denklijn van de journalist, juist ook als deze zich kritisch uitlaat over beleid van de onderneming waar ik werk. Op deze manier probeer ik te voorkomen dat ik in mijn eigen mediabubbel of zuil blijf hangen. Ik probeer andere uitgangspunten en risico's te leren kennen en deze mee te nemen in mijn werk als internal auditor.

Ook binnen het IIA proberen we bewust aandacht te besteden aan het niet te veel in onze eigen (media) bubbel te blijven. Zo laten we ons door de raad van advies bijstaan. Dat zijn professionals die niet (meer) in het vak werkzaam zijn. Door onze pogingen en ambities om een beeld te schetsen van de ontwikkelingen binnen het internal auditvak, geven we alle leden en andere geïnteresseerden de gelegenheid bij te dragen binnen het online innovatieplatform. Het zou leuk zijn als meer mensen de discussie over relevante onderwerpen aangaan op onze website en via LinkedIn. Zo brengen we het vak verder.

We proberen ook diversiteit binnen het IIA-bestuur te waarborgen. We kijken naar de achtergrond, branche-kennis en interesses, zodat we een brede blik hebben op de vraag wat het vak en de vereniging nodig hebben.

Na zes jaar in het bestuur van IIA Nederland, waarvan ruim tweeënhalf jaar als voorzitter, is voor mij de maximale bestuurstermijn bereikt en is het tijd om het stokje door te geven. Ook secretaris Antoine van Vlodorp neemt na zes jaar afscheid van het bestuur. Linda Post zal tijdens de ALV in december 2020 worden voorgedragen als voorzitter. Er staan weer zeer geschikte opvolgers klaar, met een andere achtergrond dan de vertrekkende bestuurders en dat is een verrijking voor de vereniging.

Zoals het er nu naar uitziet zal, net als in mei 2020, de ALV in december online plaatsvinden. Gelukkig worden we met elkaar steeds handiger in het gebruik van online applicaties, dus verwacht ik dat we elkaar daar zien!

Dank voor jullie vertrouwen de afgelopen jaren.



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

Lokale rekenkamers en de media

De afgelopen jaren komt het geregeld voor dat lokale rekenkamers op primetime via tv-programma's als Nieuwsuur, EenVandaag of Buitenhof het nieuws (kortstondig) beheersen. Blijkbaar hebben lokale en regionale issues een landelijke uitstraling en betekenis. Hoe zit de relatie tussen de lokale rekenkamers en media nu precies in elkaar? Praktijkvoorbeelden uit Rotterdam.

Hoewel Rotterdams nieuws al vaak landelijk nieuws is, geldt dat zeker niet voor alle onderwerpen. Soms doen onderwerpen er in termen van nieuwswaarde nauwelijks toe, maar is het vooral het handelen van politieke of bestuurlijke functionarissen die verantwoordelijk zijn voor landelijke krantenkoppen. Alle voorbeelden komen wel een keer langs. Maar laat ik beginnen met het fenomeen lokale rekenkamer. Landelijk zijn er rond 250 van deze bestuursorganen op gemeentelijk en provinciaal niveau. Daarnaast figureert er ook nog een aantal (niet-wettelijke) rekenkamers voor waterschappen. Al met al een bont gezelschap van grote(re) en vooral kleine(re) instituten, die allemaal in meer of mindere mate het nieuws proberen te halen.

Wet dualisering

In de Gemeente- en Provinciewet is bepaald dat iedere gemeente en iedere provincie een eigen rekenkamer of rekenkamercommissie dient in te stellen. Een eis die voortvloeit uit de Wet dualisering uit 2002. Deze wet had als doel de governance van het lokale bestuur te versterken en het politieke debat voor de burger aantrekkelijker te maken dan het was. Of de wet daarin geslaagd is, laat ik hier maar even

in het midden. Feit is dat er sinds 2002 een forse hoeveelheid rekenkamerinstanties is bijgekomen die per jaar meerdere onafhankelijke onderzoeken uitvoeren naar – zoals de wet bepaalt – de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur. Enerzijds ter versterking van de positie van de gemeenteraad ten opzichte van het college van burgemeester en wethouders en anderzijds om de burger transparantie en zicht te bieden op het bestuurlijk handelen. Dit is ook mede de reden waarom rekenkamerrapporten per definitie openbaar dienen te worden gemaakt.

De verscheidenheid aan onderwerpen is enorm. Dat wordt grotendeels bepaald door het wettelijke (zeer ruime) mandaat om onderzoek te doen. De wettelijke bepaling op dit punt is zo geformuleerd dat vrijwel alles eronder valt, als er maar sprake is van bestuurlijk belang of inzet van gemeentebudget. Die verscheidenheid gaat dus veel verder dan het doorlichten van (financiële) processen en compliance-onderzoeken. Ook integriteits- en reconstructieonderzoek vallen er bijvoorbeeld onder. Bovendien dient ieder rekenkameronderzoek inhoudelijk een oordeel te vellen over het handelen

Rekenkameronderzoek is geen theater, al lijkt dat er soms wel op. De kwaliteit van het openbaar bestuur dient altijd voorop te staan

van het bestuur, ongeacht of dit een wethouder, een burgemeester of een gemeenteraad is. Dat maakt rekenkameronderzoek vaak heel persoonlijk en daarmee interessant voor de media.

De media

De media zijn zeker vanuit rekenkamerperspectief een breed begrip, bestaande uit een conglomeraat van lokale en regionale bladen, mediaprogramma's, tv-zenders en diverse landelijke media. Daarnaast zijn er tal van digitale uitingen waarop rekenkamerrapporten verschijnen. Dikwijls is het niet mogelijk om vanuit de rekenkamer de gewenste media-uiting te sturen. Veel zal immers afhangen van de potentiële nieuwswaarde, de omvang van de gemeente waarin de rekenkamer actief is, en de vraag of er sprake is van een bovenlokaal of bovenregionaal belang. Daarbij speelt tevens mee dat media in sommige gevallen gespecialiseerd zijn in (nieuws)items. Financieel-economische onderwerpen komen eerder in *Het Financieele Dagblad* dan in bijvoorbeeld een dagblad als *Trouw*. Bepaalde dagbladen zijn weer meer geïnteresseerd in sociale problematiek en andere in onderzoeken die zich afspelen in de culturele sector. Die verscheidenheid kan, zoals de hierna genoemde voorbeelden aantonen, gebruikt worden om binnen de beperkte ruimte bepaalde rekenkameruitingen te sturen.

Het belang van media voor rekenkamerrapporten kan niet voldoende worden onderstreept. Een rekenkamer kan en mag zijn controlerende taak niet in alle stilte laten plaatsvinden. Het publiek en de burger moeten altijd kunnen meekijken in de spiegel die de rekenkamer het gemeentebestuur voorhoudt. Dat zet niet alleen druk op het college en de raad om geconstateerde tekortkomingen aan te pakken, maar schept ook transparantie over de wijze waarop het bestuur daarmee omgaat. Openbaarheid is meer dan een juridische verplichting. Het is feitelijk de kern waar het in rekenkameronderzoek om draait. Hier ligt ook een essentieel verschil met internal auditafdelingen, die voor een deel hetzelfde werk doen met vaak dezelfde onderzoekstechnieken, maar als eindgebruiker nooit verder komen dan bestuur en toezichthouders.

De praktijk

Rekenkamers hebben uiteindelijk de burger als belangrijkste stakeholder. En die kan enkel worden bereikt via de media. Hoe werkt dit nu in de praktijk?



Informatiebeveiliging gemeente Rotterdam

Op vrijdag 31 mei 2017 ging 's avonds de telefoon in huize Hofstra. Aan de lijn de gemeentesecretaris met de mededeling dat er per omgaande een brief van het college naar de rekenkamer werd verzonden met, zoals later bleek, de mededeling dat het college voornemens was om een kortgeding-procedure op te starten richting rekenkamer, indien niet vóór maandagochtend de publicatie van het reeds aangekondigde rapport over de informatiebeveiliging van de gemeente Rotterdam zou worden stopgezet. Nog datzelfde weekend, op zondagavond, werd de directeur van de rekenkamer live geïnterviewd door het tv-programma Nieuwsuur over de ontstane situatie. Een unicum in de publieke rechtshistorie. Nooit eerder werd een bestuursorgaan door een ander bestuursorgaan voor de rechter gesleept. Dat had de media snel door. Maar hoe heeft dit zover kunnen komen en welke rol speelden de media daarbij.

Een halfjaar eerder werd het reeds aangekondigde onderzoek naar de informatiebeveiliging van de gemeente Rotterdam opgestart met een serie penetratietesten om de werking van de ICT-systemen te testen. Die mededeling was geen reden voor ophef. De gemeente werkte keurig mee, omdat er ook wel een zeker vertrouwen was dat de beveiliging op orde zou zijn. Dat bleek uiteindelijk niet het geval, omdat de fysieke toegangsbeveiliging grote hiaten liet zien. Eenmaal binnen konden de systemen vrij gemakkelijk worden gehackt. Op zich geen wereldschokkend

geen enkele reden om te vrezen voor zijn of haar positie. Overschrijdingen komen vaker voor en leiden niet altijd tot een bestuurlijke crisis. Dat veranderde van de ene op de andere dag toen de verantwoordelijk wethouder geheime informatie begon te lekken om, zoals hij dit zelf aangaf, het kritische beeld van het rekenkamerrapport te kantelen. Op dat moment schaalde het rekenkamerrapport op van regionaal nieuws naar landelijk nieuws. Zeker toen de betreffende wethouder (al dan niet vrijwillig) zijn positie opgaf en uit het college trad.

Vele weken lang beheerste deze affaire het landelijk nieuws, mede ook omdat het voortbestaan van het hele college (even) aan een zijden draad hing. Ook in dit geval was niet de inhoud de oorzaak, maar de (over)reactie van de betrokken wethouder die verantwoordelijk was voor de geëxplodeerde nieuwswaarde. Vanuit rekenkamerperspectief was vooral belangrijk om de rust te bewaren en geen onderdeel te vormen van de lekaffaire. Dat is uiteindelijk ook met enig hangen en wurgen gelukt.

De 'Rotterdamfactor' speelt een aanzienlijke rol. Rotterdam staat voor 'can do' en 'handen uit de mouwen'

nieuws, immers, veel organisaties hadden de informatiebeveiliging niet (geheel) op orde. Er begon een probleem te ontstaan toen de rekenkamer aangaf de resultaten openbaar te maken, zonder overigens de technische details daarin mee te nemen. Die bleven achter slot en grendel. Het werd (nationaal) nieuws door de overreactie van het college. Die was vooral emotiegedreven en juridisch niet goed onderbouwd. De uitzending van Nieuwsuur ging ook niet over de inhoud, maar enkel over de aangekondigde procesgang. Vervolgens ontstond er door alle ophef een situatie waarin ieder zichzelf respecterend landelijk dagblad achter de inhoud van het (nog niet gepubliceerde) rapport begon aan te jagen. Dat resulteerde uiteindelijk in een *Volkskrant*-publicatie van Willem Feenstra en Huib Modderkolk over de tekortschietende beveiliging van burgemeester Aboutaleb, verspreid over drie volle pagina's waaronder de hele voorpagina. Zonder de door het college aangekondigde rechtsgang zou de ophef aanzienlijk minder zijn geweest en daarmee de kortstondige mediastorm hoogstwaarschijnlijk achterwege zijn gebleven.

Schiekadeblok

Een vergelijkbare situatie speelde zich af rond het rapport over het zogenoemde Schiekadeblok uit 2019. Hoewel de inhoud van het rapport best wel gevoelig lag (het draaide hier om een financieel uit de hand gelopen vastgoedproject op basis van een schimmige erfpachtdeal), was er op zich voor de verantwoordelijke wethouder en het college

Warmtebedrijf Rotterdam

Een ander voorbeeld betreft de ontwikkelingen rond het Warmtebedrijf Rotterdam. Begin vorig jaar publiceerde de rekenkamer een tussenrapportage over de (vooral financiële) risico's van de aanleg van een warmteleiding van Rotterdam naar Leiden. Een analyse die, gegeven de ernst van de risico's resulteerde in de aanbeveling om zeer terughoudend te zijn in het aangaan van verplichtingen.

Op zich een thema met relatief veel nieuwswaarde omdat het aanleggen van warmtenetten een landelijk issue was. De interesse bleef overigens in eerste aanleg voornamelijk beperkt tot de digitale vakmedia. Dat veranderde op slag toen de gemeenteraad in meerderheid aangaf het rapport niet te willen behandelen omdat het college beweerde dat behandeling van het rapport alleen maar tot vertraging en daarmee tot extra kosten zou leiden. Die beslissing schaalde het nieuwsitem op tot landelijk nieuws, waardoor de behandeling van het rapport alsnog kon plaatsvinden. Het rapport kon besluitvorming in de raad omtrent de aanleg en financiering van de zogenoemde 'leiding over Oost' naar Leiden helaas niet voorkomen. In de eindrapportage van de rekenkamer later dat jaar bleek dat de uiteindelijke schade hierdoor kon oplopen tot bijna 500 miljoen euro. Ook die conclusie heeft het landelijke nieuws ruim gehaald. Uiteindelijk bleek dit voor de raad aanleiding om te besluiten tot een formele raadsenquête over de gang van zaken rond het warmtebedrijf, die door de coronacrisis op dit moment overigens nog steeds niet is opgestart.



De 'Rotterdamfactor'

In de genoemde voorbeelden speelt natuurlijk de 'Rotterdamfactor' een aanzienlijke rol. Rotterdam staat voor 'can do' en 'handen uit de mouwen', waardoor al snel situaties ontstaan die vanuit mediaoptiek nieuwswaardig worden gevonden. Óf omdat Rotterdam voorop loopt op de landelijke ontwikkelingen óf omdat juist door die drang naar voren het financieel of bestuurlijk al snel heel erg mis kan gaan.

Conclusie en samenvatting

De hier genoemde voorbeelden laten zien dat rekenkameronderzoek al snel het landelijke nieuws kan halen. Dat wordt in eerste instantie mogelijk gemaakt door het onafhankelijke pers- en mediabeleid van de lokale rekenkamer. Pers- en media-uitingen van de rekenkamer vallen immers niet onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid. Het onafhankelijke bestuursorgaan is hier, vaak tot groot verdriet van het gemeentebestuur, volledig vrij in. Die vrijheid leidt tevens tot goede contacten met journalisten en redacteurs van landelijke dagbladen en landelijke nieuwszenders, die zich zonder enige uitzondering ook houden aan de opgelegde embargoafspraken, waardoor publicatie altijd in de juiste volgorde kan plaatsvinden. Dat wil zeggen eerst de gemeenteraad (en het college) en dan de pers.

Daarnaast speelt de 'Rotterdamfactor' een belangrijke rol. Die factor leidt ertoe dat rekenkamerrapporten al snel worden opgeschaald van lokaal naar landelijke nieuws, omdat de tweede stad van Nederland beschikt over correspondenten van vrijwel alle landelijke dagbladen. Daarbij speelt tevens een rol dat het gemeentebestuur van de Maasstad vaak vanuit een dominante uitvoeringsmodus vooruit loopt op (landelijke) ontwikkelingen en daarmee landelijke nieuwswaarde heeft. Maar de belangrijkste factor voor het landelijke nieuws vormt, zoals voornoemde voorbeelden duidelijk maken, de vaak emotionele en minder rationele reacties van bestuurders en politici op rekenkamerrapporten. Vaak passen conclusies niet goed in politiek-ideologische kaders of ervaren bestuurders politieke druk,

waardoor al snel 'gedoe' ontstaat. Heel begrijpelijk en vanuit rekenkamerperspectief niet per se vervelend, maar uiteindelijk erg contraproductief. Toch mag je ook niet verwachten dat politiek zonder emotie kan worden bedreven. En geen medium dat deze emotie zo goed kan kanaliseren en vergroten als de landelijke pers en nieuwszenders.

Eind juni is een tussenrapportage verschenen over het nieuwe Feyenoordstadion. Een onderwerp dat bol staat van de emotie en daarmee de aandacht van de landelijke media trekt. Toch past hier ook enige terughoudendheid van de rekenkamer. Rekenkameronderzoek is immers geen theater, al lijkt dat er soms wel op. De kwaliteit van het openbaar bestuur dient altijd voorop te staan. In de meeste gevallen gaat dat niet samen met (media)spektakel en gedoe. Maar soms kan dit niet worden voorkomen, zoals uit voornoemde voorbeelden overduidelijk is gebleken. Voor de rekenkamer is het dan zaak om geen onderdeel van het spektakel te worden maar de publieke zaak altijd als richtpunt te blijven houden. Een opdracht die in mijn ervaring enerzijds helder is maar anderzijds soms best wel lastig te realiseren is. Deze spanning vormt de kern van het bijna verslavende werk van de rekenkamer. <<

Paul Hofstra is econoom en bekleedde diverse functies bij de Rijksoverheid. Daarna was hij gedurende tien jaar als partner verbonden aan Deloitte Accountants. Sinds 2009 is hij directeur van de Rekenkamer Rotterdam en vijf andere rekenkamers, waaronder die van Sint Eustacius.

Een *kijkje* bij Mediahuis

Telegraaf Media Groep, onderdeel van Mediahuis, is een van de vooraanstaande mediabedrijven van ons land. Wij spraken met Cindy van der Giezen. Zij geeft ons, op basis van eigen ervaring, een inkijkje in de bedrijfsvoering van een mediabedrijf.

Over...

Cindy van der Giezen RO werkte vijftien jaar bij Mediahuis Nederland, voorheen Telegraaf Media Groep, onder meer als hoofd Audit & Risk, manager Projectbureau en directeur Media Services. Per 1 juni 2020 is zij gestart als CFO bij Spaarnelanden. Daarnaast is zij penningmeester bij VNO-NCW West.

Hoe bent u bij Telegraaf Media Groep terechtgekomen?

“In 2004 ben ik gestart bij TMG op de afdeling. Het betrof een nieuwe afdeling, die vooral vanuit corporate-governanceperspectief was opgezet. TMG was immers een beursgenoteerd bedrijf en vanuit dat oogpunt was het wenselijk dat er een auditafdeling kwam. Petra de Bie, het toenmalige hoofd, was net een half jaar gestart toen ik er als tweede auditor bijkwam. Eigenlijk ben ik via het IIA bij TMG gekomen. Daar leerde ik immers Petra kennen en zo kwam de vacature ter sprake. Zij zocht een tweede auditor.”

U hebt een bank- en verzekeringsachtergrond. Hoe anders is een mediabedrijf?

“Ik kwam uit een financeorganisatie (ABN-AMRO) en dan is media zeker even wennen. ‘Hoezo proces, morgen moet gewoon die krant uit’ versus de gestructureerde audit/risk-aanpak bij een financiële instelling. Daarnaast waren we nu met z’n tweeën, waar ik bij ABN-AMRO toentertijd een van de zeshonderd auditors was. Daar was altijd wel iemand om mee te sparren en van te leren. Bij de bank had je een aandachtsgebied en daar wist je alles van. Bij TMG was er niets en startten we van ‘scratch’ af aan.”

Hoe zijn jullie van start gegaan in een nog niet audit minded organisatie?

“Dat was zeker een uitdaging. Wie waren die twee dames die wel even gingen vertellen hoe deze mediabusines werkt. Immers, audit kende men niet, dat waren toch de controleurs/politieagenten. ‘Audit, dat werkt hier niet, daar is deze organisatie veel te praktisch voor’, zo werd gezegd. Het starten van risicomanagement is hierbij voor ons essentieel gebleken. Eerst strategisch risicomanagement en later operationeel risicomanagement. Dit was de manier om de business aan te laten haken. ‘Waar liggen we nu ’s nachts wakker van en wat fijn dat er organisatiebreed inzicht in risico’s is.’ Het hielp bij het smart krijgen van de doelen in de jaarplannen, het hielp bij het bespreekbaar maken van de risico’s en vandaaruit plannen te maken om dit aan te

pakken. Het gaf het management houvast in hun sturing. We konden zo onze toegevoegde waarde aantonen en de beeldvorming omtrent audit en risk veranderde.”

Het opstarten is één ding, maar op een gegeven moment is de nieuwigheid eraf. Hoe ontwikkelde de afdeling zich daarna?

“Zowel voor audit als voor risk kwam steeds meer draagvlak. Het auditteam werd versterkt met een derde auditor en de grootste businessunit kreeg een eigen risicomanager. De organisatie was nu qua audit/risk volwassen genoeg om audit en risk te splitsen. Een tweede en een derde lijn. Audit kon zich nu echt weer op zijn onafhankelijke rol richten. Zelf ging mijn hart meer uit naar risicomanagement. Aan de hand van het risicoraamwerk organiseerden we per proces en per businessunit risicoanalyses. Eerst voor de primaire en later voor de ondersteunende processen. Er kwamen actieplannen en de organisatie ging van start met ‘key control testing.’”

Nu heeft de mediasector de afgelopen jaren niet stilgestaan. Wat was de invloed hiervan op jullie afdeling en de interne beheersing?

“Het medialandschap veranderde en verandert nog steeds snel. Het belangrijkste was wel de omslag van print naar digitaal. Dit had impact op businessmodellen, meer datagedreven, steeds afhankelijker van ICT, marges kwamen onder druk te staan en consolidaties in mediaveld vonden plaats. Dit vergde aanpassing van de strategie van TMG, met de bijbehorende structuurwijzigingen en reorganisaties. Dit had zeker impact op ons risicolandschap. Daarnaast werden we vanuit risicomanagement steeds meer gevraagd voor het faciliteren van veranderprogramma's. We kenden immers de organisatie en processen door en door, gingen planmatig te werk, konden de impact bepalen en zorgden vooral voor borging.”

Hoor ik hier een stap voor u naar de lijn?

“Voor mijzelf merkte ik dat in risicoanalyses bepaalde projecten en acties steeds terugkwamen. Ik merkte dat mijn wens om issues op te lossen steeds sterker werd. In een gesprek met de owner van deze risico's, vroeg hij mij of ik geen programmamanager wilde worden. Er moest een nieuwe salesstrategie geïmplementeerd worden, inclusief aanpassing van de organisatie en de processen. Zo gezegd zo gedaan. Ik werd programmamanager Commercie. Ontzettend leerzaam, omdat ik zo



aan de andere kant ook echt ervaren hoe moeilijk dit soms is. Aangeven wat niet goed gaat, is een ding, maar ga het maar eens oplossen. Aan de andere kant merkte ik ook zeker voordelen. Als men dacht: we zijn klaar, kwam ik weer met de dooddoener: maar we moeten het wel borgen. Je kunt altijd terugvallen op je audit/riskbasis.”

Toch bent u weer teruggedaan naar audit...

“Na twee jaar programmamanagement werd ik gevraagd als hoofd Audit en Risk bij TMG. Ik ben ook blij dat ik deze rol pas ben gaan doen nadat ik zelf in de lijn heb gewerkt. Dit gaf zeker begrip en commitment vanuit de business. Door organisatiewijzigingen werden audit en risk weer samengevoegd. Ik kon weer een nieuw team opzetten, met name de combi tussen audit en risk met een klein team in de sterk veranderende omgeving die aanbleef, was interessant. We hebben een mooie systematiek kunnen opzetten waar audit en risk elkaar versterkten, met aandacht voor beide disciplines. Het auditteam van TMG is altijd nauw betrokken geweest bij het IIA en bij PAS (Professionele Audit Solisten), waar we het als kleinere auditorganisatie belangrijk vonden te voldoen aan de IIA Standaarden. Dat is passen en meten, maar we hebben hier onze weg in weten te vinden. Daarnaast was het werken met de raad van bestuur en de auditcommissie voor mij nieuw. Weer een zeer leerzame periode die ik zeker niet had willen missen. Maar na tweeënhalf jaar wilde ik weer terug met de poten in de modder en terug naar de lijn.”

hem mee wilde lopen en of ik mij wilde ontfemen over de operationele bedrijfsvoering. In die tijd heb ik een mooie stap kunnen maken. Bij het aantreden van Mediahuis werd er een nieuwe businessunit opgezet: Media Services, waar ik directeur van werd.”

Wat was uw rol als directeur Media Services en had u voordeel van uw audit/riskachtergrond?

“Door alle wijzigingen moest er vooral weer aandacht uitgaan naar de klant (de adverteerder en de consument). Om dit te borgen werden de operationele activiteiten die te maken hadden met de coreprocessen: advertenties, consumenten (losse verkoop/abbonnementen) en redactie bij Media Services gezet. Daardoor kon de b2b-b2c-redactie zich richten op de adverteerder en consument. Zo had iedereen focus, waarbij we wel naar hetzelfde doel werkten. Vanuit Media Services voerden wij verschillende projecten door om de processen te optimaliseren: processen en systemen werden geüniformeerd, effectief en efficiënt ingericht en de organisatie werd aangepast. Dit betekende ook een forse reductie van medewerkers, geen prettige maar wel noodzakelijke stap. We werkten nauw samen met

“Ik kreeg te horen: ‘Audit, dat werkt hier niet, daar is deze organisatie veel te praktisch voor’”

Wat is belangrijk als auditor/risicomanager bij een mediabedrijf

“In mijn tijd als hoofd Internal Audit & Risk heb ik aantal (gast)auditors en risicomanagers in mijn team gehad. Niet elke auditor past bij een mediabedrijf. Een praktische instelling is essentieel, goed het ‘waarom’ kunnen uitleggen. Puur vanuit de theorie alleen werkt het niet. Je zult verbinding moeten maken met de organisatie, maar wel met een rechte rug, je moet kunnen omgaan met ‘cowboys’ en de ‘oude’ cultuur. Niet te lange audits met te veel auditpunten (die krijg je niet over de bühne), en zeker twee stapjes vooruit en een stapje terug. Eigenschappen die voor elke auditor in elke organisatie van belang zijn, maar bij TMG voelde je het direct wanneer je hier niet goed mee kon omgaan. Ik zei ook altijd: ‘Als je kunt auditen bij TMG, kun je dit overal’. Het is een superleerschool geweest. En iemand met een audit-/riskachtergrond met deze instelling past ook vaak goed in de lijn. Een mooie vervolgstap om door te stromen en zo kennis omtrent interne beheersing in je organisatie te borgen.”

En toen kwam de overname van Mediahuis. Wat betekende dit voor u?

“TMG kwam in een overnamestrijd tussen Mediahuis en Talpa terecht. Het was een pittige periode voor TMG, waarbij de toenmalige raad van bestuur weg ging. Er kwam een interim-CEO die bleef tot de overname gereed was. Vanuit de raad van commissarissen hadden ze mijn naam doorgegeven, aangezien ik de organisatie en processen goed kende, zowel vanuit de staf als vanuit de business. De interim-CEO vroeg of ik tijdens zijn interimperiode met

b2b-b2c-redacties: wat is onze strategie, hoe zetten we de klant centraal, en wat betekent dit voor onze processen en mensen? Dit deden we op een praktische wijze, planmatig, conform het principe van meten is weten, en met leanprincipes. Die rugzak met audit- en riskkennis, die kon ik zeker goed gebruiken.”

En nu?

“Inmiddels zijn we twee jaar verder. De nieuwe strategie staat, processen zijn zodanig aangepast dat een separate businessunit Media Services niet meer nodig is. We hebben besloten activiteiten weer terug te leggen in de business, zodat de lijnen nog korter worden. Als de organisatie niet op orde is en er is veel te doen, kan een separate businessunit, waar procesoptimalisatie centraal staat, essentieel zijn om snelheid te maken en te zorgen voor borging van de activiteiten. Nu is het belangrijk dat de business dit verder omarmt en gaat ‘fietsen zonder zijwieltjes’. Ik ben trots op wat we als team hebben kunnen neerzetten. Na vijftien jaar werd het voor mij tijd voor iets nieuws en heb ik het bedrijf verlaten. Met TMG/Mediahuis Nederland in mijn hart en audit/risk in mijn rugzak. Want je kunt het meisje wel uit audit/risk halen, maar audit/risk niet uit het meisje. Per 1 juni ben ik gestart als CFO bij Spaarnelanden, waar ik mij ga ontfemen over de interne bedrijfsvoering daar. Leuk, weer een nieuwe sector met nieuwe kansen en risico's!” <<



Auditors moeten meer aandacht schenken aan de risico's van social media

Rienk Rienks MSc RO

Audit Supervisor Transformation & Innovation Project – ING

Eens Oneens

“Er is een diversiteit aan verschillende soorten social media en ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. Niemand had kortgeleden nog van TikTok gehoord. Op deze platformen wordt er vaak niet *met* maar *over* bedrijven gepraat. De online sociale interactie heeft ervoor gezorgd dat organisaties zich ook op social media begeven en, gevraagd en ongevraagd, reageren op tweets, blogs en posts van gebruikers. Het is nog maar de vraag of deelnemen aan de online dialoog met consumenten door organisaties juist niet averechts werkt en leidt tot reputatieschade. De risico's van social media zijn net zo veranderlijk als het fenomeen social media zelf. Degene die deze dynamiek met een plan-do-check-act cycle wil managen, leeft echt nog in de jaren negentig.”

Amer Ramkoeber

Internal Audit – NIBC

Eens Oneens

“Social media is zeker een onderwerp/kanaal voor organisaties om aandacht aan te geven. Ik denk hierbij aan commerciële toepassingen zoals mogelijkheden voor (gericht) adverteren en het kunnen ontvangen van klantevaluaties. Social media kan ook ingezet worden voor onboarding processen en zelfs deel uitmaken van de identity en access management-processen van een organisatie. Uiteraard gaat dit samen met allerlei operationele, technische en ethische vraagstukken die ook onderdeel zouden moeten uitmaken van de organisatierisicoanalyse. In 2020 zie ik helaas dat traditionele digitaliseringsonderwerpen nog alle aandacht nodig hebben van de IAF. Social media zie ik ook niet in relevante publicaties terugkomen als aandachtsgebied voor de IAF.”

Rob Spruyt

Teamleider IT Audit – Nederlandse Spoorwegen

Eens Oneens

“Social media zijn anno 2020 niet meer weg te denken uit onze samenleving. Daarbij profileren organisaties zich sterk op deze platformen. Dit is positief vanuit een marketingperspectief, maar hierbij ontstaat het risico dat vertrouwelijke informatie in het publieke domein komt. Daarnaast kan het inzetten van social media IT-beveiligingsrisico's met zich meebrengen dat een onderwerp kan zijn voor een audit. Een controle op de interne werking van de kanalen die gebruikt worden, kan organisaties helpen in het structureren van hun uitingen. Bij verkeerd of onveilig gebruik van social media is de kans op imagoschade groot en lastig achteraf te herstellen.”

Dilma Brito

Internal Audit – Woonbron

Eens Oneens

“Ik denk namelijk niet dat auditors het risico momenteel buiten beschouwing kunnen laten, want bij het benoemen en onderzoeken van risico's op het gebied van bijvoorbeeld imago of klanttevredenheid, spelen social media tegenwoordig ook een grote rol. Daarnaast kan in audits meer expliciet aandacht besteed worden aan het effect van social media op het bereiken van doelstellingen, zowel in voordelige als in nadelige zin (kans en risico). Zo zou bij audits ook gericht gekeken kunnen worden naar de opzet, het bestaan en de werking van de inrichting en processen rondom een afdeling Webcare.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

Inzicht en transparantie in *mediabestedingen*

Jaarlijks investeren adverteerders grote bedragen in mediacampagnes om hun zichtbaarheid te vergroten. Uit publicaties blijkt dat mediabureaus onvoldoende openheid geven over hoe deze mediabudgetten worden besteed. Hebben de investeringen opgeleverd wat ervan verwacht werd en/of is er niet te veel betaald? Dit vraagt om inzicht in en transparantie over deze mediabestedingen.

In Nederland wordt door adverteerders jaarlijks voor ruim acht miljard euro aan media-uitingen besteed. Het grootste deel hiervan vindt zijn weg naar de media via een mediabureau. Mediabureaus worden veelal ingeschakeld om de adverteerder te ondersteunen bij het opzetten en lanceren van mediacampagnes. Het mediabureau adviseert hoe de doelstelling van de adverteerder effectief gerealiseerd kan worden en welke media daarbij het best kunnen worden ingezet. Daarnaast zorgt het mediabureau voor het plaatsen van de campagnes in de media. Zie *figuur 1* voor een schematische weergave van de relatie tussen partijen.

Informatie-asymmetrie

Het gebruikmaken van een derde partij om diensten uit te voeren heeft voor- en nadelen. Zo heeft een derde partij – in de regel – meer kennis en expertise, wat zorgt voor een hogere kwaliteit of voor kostenreductie vanwege een gerealiseerde schaalgrootte. Aan de andere kant zorgt het inschakelen van een derde partij voor verlies van controle en een gebrek aan transparantie. Als gevolg van het inschakelen van een derde partij ontstaat er informatie-asymmetrie, zie *figuur 2* voor een schematische weergave, het KPMG-model.

De gedeelde informatie is bekend bij beide partijen. Andere informatie, waarover niet wordt gerapporteerd, is alleen beschikbaar voor de organisatie of de derde partij. Ten slotte is er informatie die voor geen van beide partijen direct beschikbaar is. Bij deze categorie kan gedacht worden aan informatie waar de partijen zich niet bewust van zijn. Doordat maar een deel van de informatie beschikbaar is, worden beslissingen genomen op basis van onvolledige informatie. Bij het werken met een contractpartij is het van belang dat zoveel mogelijk inzicht en transparantie in informatie bestaat.

Mediabureau

Deze voor- en nadelen van werken met een derde partij zijn ook van toepassing op het gebruik van een mediabureau. Een mediabureau heeft de kennis en expertise in huis om mediacampagnes op te zetten en te lanceren. Het is ook

Het inschakelen van een derde partij zorgt voor verlies van controle en een gebrek aan transparantie

bekend dat sommige media hogere prijzen hanteren als er geen gebruikgemaakt wordt van een mediabureau. Aan de andere kant brengt het gebruik van een mediabureau ook uitdagingen met zich mee als gevolg van de informatie-asymmetrie. Het gebruik van een mediabureau leidt tot verlies van controle en gebrek aan transparantie over de uitvoering van de werkzaamheden. Deze nadelen kunnen zelfs de voordelen overstijgen indien onvoldoende inzicht is in hoe het mediabureau opereert.

Gebrek aan openheid

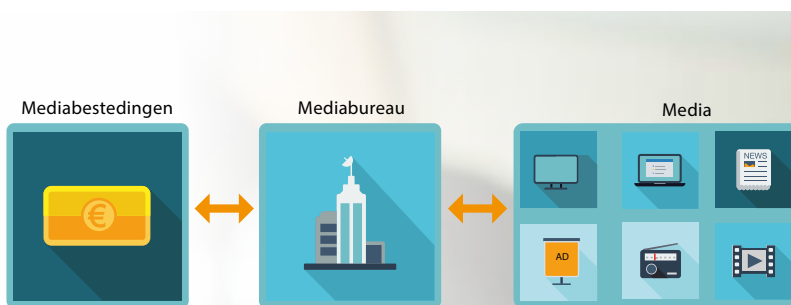
De huidige tendens is dat adverteerders meer transparantie eisen, zeker bij de online mediabestedingen, onder meer als gevolg van publicaties van de Amerikaanse Association of National Advertisers. Uit deze publicaties blijkt dat

onterechte marges worden doorberekend en openheid over kosten ontbreekt. In Nederland blijkt, uit ervaringen van KPMG, dat kortingen en bonussen niet altijd worden gedeeld met adverteerders of dat kostenopslagen die niet zijn overeengekomen in het contract wel worden doorberekend.

In veel contracten tussen adverteerder en mediabureau is vastgelegd dat de resultaten van de uitvoering moeten worden gerapporteerd. Helaas blijkt dat deze rapportages vaak beperkt zijn door de vertrouwelijkheid van informatie waardoor de gewenste en noodzakelijke transparantie ontbreekt. De praktijk laat (gelukkig) zien dat steeds meer adverteerders de nadruk op transparantie leggen en deze zelfs eisen van hun mediabureau. Om zorg te dragen voor een goede uitvoering van de werkzaamheden en transparante rapportages hierover, zouden adverteerders de werkwijze en rapportering door het mediabureau geregeld ter discussie moeten stellen.

Bijdrage IA

Gezien de hoge investeringen, het strategische belang van goede mediacampagnes en de risico's bij uitbesteding, verdient het de aanbeveling om de interne auditfunctie-werkzaamheden op dit gebied uit te laten voeren. Een interne auditfunctie dient volgens het IIA de waarde van de organisatie te verbeteren en te beschermen door op risico gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden. De bijdrage van de interne auditfunctie op het



Figuur 1. Relatie tussen partijen



Figuur 2. Informatie-asymmetrie

gebied van het bieden van transparantie kan grofweg worden onderverdeeld in twee categorieën: een interne audit binnen de eigen organisatie op contractmanagement of het uitvoeren van een audit bij het mediabureau om de naleving van het contract en de juistheid van de rapportages te verifiëren. Een interne audit op het gebied van contractmanagement geeft inzicht in de wijze waarop contracten worden beheerd binnen de organisatie. Hierbij wordt gekeken naar de mate waarin sprake is van een gestructureerde aanpak met betrekking tot het beheren van deze contracten, hoe de uitvoering van de werkzaamheden door de derde partij wordt gecontroleerd en in hoeverre dit leidt tot verbeterde communicatie, transparantie en prestaties.

Het uitvoeren van audits bij het mediabureau geeft zo mogelijk meer inzichten. Binnen een dergelijke audit kunnen rapportages in detail worden beoordeeld op wat bijdraagt aan het identificeren van mogelijke non-compliances. Hiermee wordt duidelijk of het mediabureau zich houdt aan de contractuele afspraken en kunnen eventuele acties worden ondernomen dit te corrigeren en kosten te besparen. Ten slotte kunnen audits de relatie met het mediabureau verbeteren, bijvoorbeeld door het delen van kennis of het verduidelijken van afspraken.

Inzicht in werkwijze

Door een audit uit te voeren krijgt de adverteerder inzicht in en transparantie in de werkwijze en compliance van het mediabureau. Een audit uitvoeren bij het mediabureau brengt extra uitdagingen met zich mee. Hierbij kan worden

gedacht aan vertrouwelijke informatie die beperkt of niet wordt gedeeld, maar ook een (schijn)gebrek aan objectiviteit en onafhankelijkheid door partijdigheid voor de eigen organisatie. Om deze redenen wordt in contracten met het mediabureau, en derde partijen in het algemeen, regelmatig opgenomen dat deze audit uitgevoerd dient te worden door een accountantskantoor gespecialiseerd in dit type werkzaamheden. Dit accountantskantoor ondersteunt de adverteerder op een objectieve en onafhankelijke werkwijze en brengt hiermee het gewenste inzicht en transparantie.

Door het strategische belang van advertenties en de hoge investeringen op het gebied van mediacampagnes is het zeer wenselijk om een situatie na te streven waarin beide partijen profiteren van de samenwerking, de risico's worden gemitigeerd en transparantie aanwezig is. De ervaringen zoals beschreven in diverse publicaties zullen hierdoor hopelijk tot het verleden gaan behoren. <<

Patrick van Hardevelt is director bij KPMG Contract Compliance Services en medeverantwoordelijk voor de wereldwijde Media Agency auditpropositie.

Jacco Pols is senior consultant bij KPMG en verricht (internal) audits ten behoeve van transparantie bij het gebruik van derde partijen.

advertentie

Audit Manager

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

Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

Functie omschrijving

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

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

Vereisten

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

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 010 310 07 07 of 06 463 906 90 of f.heintz@corbulo.net

Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

**Westplein 8, NL-3016 BM Rotterdam,
T +31 (0)10 310 07 07, I www.corbulo.net**

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



De *wereld* gaat aan 'informatie' ten onder

De hoeveelheid informatie die wereldwijd wordt geproduceerd is enorm en stijgt nog steeds exponentieel. Dat is in zoverre vervelend dat die hoeveelheid zo omvangrijk is geworden dat het niet alleen onmogelijk is alles tot je te nemen, ook het selecteren van wat wel en wat niet te lezen wordt ondanks de moderne zoekmachines een gigantische opgave. In het coronatijdperk zijn er zoveel medische artikelen geproduceerd dat het lezen van de samenvattingen alleen al onmogelijk is geworden en men artificiële intelligentie moet inzetten om er nog chocola van te kunnen maken. En, als het gerichte zoeken dan toch wat oplevert, is de vraag of we nog onderscheid weten te maken tussen wat wel en wat niet klopt in die grote berg aan informatie. Bovendien blijken de algoritmes ons gehoorzaam die informatie te presenteren die kennelijk goed bij ons past. Daarmee weet u zeker dat er een behoorlijke bias aanwezig is in wat u te zien krijgt.

De jongere generatie – en wellicht niet eens alleen die – slikt veel, zo niet alles voor zoete koek. Als ik mijn kinderen weleens vroeg: “Maar weet je dan zeker of iets klopt of niet?” dan werd ik aangekeken met een blik van: het staat toch op internet, of: who cares? Nu ja, ik in ieder geval wel. Het begrip fake news vliegt dagelijks door de ether en we hebben nu in de VS een president die vooral re(a)geert via Twitter. Het bijzondere is dat hij boos is geworden

op Twitter omdat die een van zijn uitingen had ‘gefact checked’. Dat laatste begrip is ook aan een onstuitbare opmars bezig sinds Cambridge Analytica met gemanipuleerde berichtgeving de verkiezingen in de USA en het Verenigd Koninkrijk had beïnvloed. We weten dankzij die casus en het boek van Peter Pomerantsev, *It's not propaganda*, dat er heuse trollenfabrieken bestaan die een voortdurende stroom fake news en complottheorieën – ook zo'n populair woord tegenwoordig – de wereld insturen. Video's worden inmiddels gemanipuleerd en met behulp van moderne techniek kunnen we u alles laten zeggen wat u nimmer gezegd heeft, maar waarbij het lijkt alsof u dat wel gedaan hebt.

Voor een kennisintensief beroep als het onze is kennis en het op peil houden daarvan een existentiële voorwaarde. Daarmee doel ik niet alleen op vakkennis – dat is al moeilijk – maar ook op kennis van en inzicht in wat ik gemakshalve maar het hele plaatje noem. De context waarin wij en de organisaties waarvoor we werken actief zijn, dienen we te kennen om de vraag te kunnen beantwoorden: wat is er precies aan de hand? Daartoe worden wij opgeleid en dan is het wel belangrijk dat de informatie die we vergaren niet alleen juist is, maar dat we die ook nog eens weten te duiden om op grond daarvan conclusies te kunnen trekken, zodat het management er zijn voordeel mee kan doen.

Dat was al geen eenvoudige opgave en is in het huidige tijdsgewricht nog veel moeilijker geworden.

Hoe belangrijk de vraag: wat is er precies aan de hand?, is en wat daartoe nodig is kunt u ook lezen in het boek *Radical uncertainty* van Mervyn King en John Kay. Ik kan u dat zeer aanbevelen omdat het ingaat op thema's als ambiguïteit, onzekerheid, en het trekken van conclusies en het nemen van beslissingen onder deze omstandigheden. Dat vergt veel van ons allen en het is belangrijk dat internal auditors zich daarvan bewust zijn, omdat we anders het gevaar lopen de verkeerde conclusie te trekken. En dat zou wel eens negatief kunnen uitpakken voor de organisatie. De wereld waarin we op zoek gaan naar 'objectieve normen' lijkt dan ook steeds minder te bestaan.

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

Vergelijking video-conferencing TOOLS

	Microsoft Teams *	Cisco Webex
		
Algemene info	<ul style="list-style-type: none"> • Volledig geïntegreerd in Office 365 • Collaboration-app standaard in Microsoft 365-abonnementen opgenomen • Gebruik op mobiel mogelijk (iOS en Android) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesplitst in twee apps: Webex Meetings en Webex Teams • Naast video-conferencingoptie ook veel collaboration-app, vergelijkbaar met Microsoft Teams
Interface en gebruiksgemak	<ul style="list-style-type: none"> • Redelijk overzichtelijk geordende interface • Het kost wat tijd om bekend te worden met waar alle knoppen en opties te vinden zijn • Soms zijn wat kliks nodig om een bepaalde optie te vinden • Verder geen minpunten, videocalls zijn overzichtelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Intuïtieve interface • Vergelijkbare interface met andere diensten tijdens een call, voordat je een call begint is er een overzichtelijk dashboard • Veel (standaard)functies bij het plannen van een vergadering: tijd, datum, duur vergadering, benodigde personen, agendapunten, wachtwoord meeting, gewenste audiodevices • Instellingen zijn makkelijker te vinden dan bij andere aanbieders
Functies	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie met MS Outlook zodat een gebruiker tijdens een afspraak als 'bezet' weergegeven wordt • Complete collaborationfunctionaliteit met onder andere een chat-tool • Vergelijkbare interface tijdens videocall met veel andere apps, zoals de standaardknoppen voor microfoon en camera • Zowel beheerder als gebruikers kunnen tijdens de call kiezen welke videofeed (camera, beeldscherm, video, bestand, et cetera) wordt weergegeven • Het delen van scherm is mogelijk • Digitaal je hand opsteken en hierdoor in beeld komen • Opnemen gesprek is mogelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Opnemen (zowel audio als video) door beheerder. Deelnemers kunnen vervolgens met een link de recording downloaden • Dempen deelnemers door host • Chatten deelnemers tijdens meeting • Host kan naast bureaublad delen ook geïntegreerde audio, een specifieke app of bestanden delen met de andere personen in de call • Handige melding voor beheerder waarmee gezien wordt of delen is ingeschakeld • Virtueel whiteboard voor het delen van aantekeningen
Kosten	Kosten Microsoft Office365 per gebruiker per maand zijn afhankelijk van de abonnementsvorm: <ul style="list-style-type: none"> • Essentials € 4,20 • Premium € 10,50 • Business € 16,90 	Kosten Webex per host per maand: <ul style="list-style-type: none"> • Starter-versie € 12,85 • Plus-versie voor € 17,30 • Business-versie voor € 25,65

* In dit overzicht wordt Skype for Business niet meer weergegeven omdat deze tool binnenkort volledig wordt uitgefaseerd en vervangen zal worden door Microsoft Teams.

Noot

1. De aspecten privacy en security zijn geen onderdeel van deze vergelijking. De Autoriteit Persoonsgegevens (AP) heeft bij 13 veelgebruikte video conferencing-apps gekeken naar de belangrijkste privacy-aspecten. Deze vergelijking is te raadplegen via: <https://autoriteit-persoonsgegevens.nl/nieuws/keuzehulp-privacy-bij-videobel-apps>

(Bron: <https://www.techzine.nl/blogs/collaboration/440064/microsoft-teams-vs-zoom-vs-google-meet-vs-webex-meetings-vs-bluejeans/>)

Velen van ons hebben de afgelopen maanden vanuit huis gewerkt. Het gebruik van een video conferencingtool maakt de samenwerking met collega's aanzienlijk aangener. We vergelijken een vijftal veelgebruikte video conferencingtools. Deze tools hebben allemaal de standaardmogelijkheden om te videobellen, online vergaderingen te organiseren en staan in deze tijd nogal in de spotlight. Er zijn wel verschillen qua interface, gebruiksgemak, functionaliteit en prijs. De kenmerken zetten we hieronder bondig op een rij.¹ Wij hebben niet de pretentie dat dit overzicht alle kenmerken en functionaliteiten per tool bevat. Het doel is een eerste impressie te geven van de tools.

Google Meet (voorheen Hangouts)	BlueJeans	Zoom
 <ul style="list-style-type: none"> • Met Google-account toegang tot Google Chat en Google Meet • Meet en Chat zijn allebei standaard onderdeel van G suite (de office suite van Google) en hierin geïntegreerd 	 <ul style="list-style-type: none"> • De 'simpelste' app in de lijst, namelijk alleen gericht op video conferencing • Geen functies die andere collaboration-apps vaak hebben 	 <ul style="list-style-type: none"> • Gratis videobeldienst die werkt op mobiel (met een app), Windows en MacOS • Veel in het nieuws geweest in verband met privacyproblemen. Afgelopen april is een grote update uitgevoerd waarmee meerdere beveiligings- en privacyproblemen verholpen zouden zijn
<ul style="list-style-type: none"> • De interface is overzichtelijk en rustig • Je kunt meetings plannen, starten en joinen aan de rechterkant van het scherm en er is een niet te missen knop om algemene, video- en audio-instellingen aan te passen • De simpele interface maakt het gebruiksgemak van Meet iets groter dan bij Microsoft Teams, maar de keuze tussen Teams of Meet (en Chat) hangt vooral af van welke office suite je gebruikt binnen je bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • De interface is erg overzichtelijk. • Verschillende 'views' voor gebruikers. Onder andere een 'people view' waarbij de spreker het grootste scherm krijgt of alleen in beeld komt • Tot aan 25 videofeeds kunnen tegelijkertijd worden weergegeven tijdens een call • 'Directional audio': met een Dolby headset kun je audio vanuit een bepaalde richting in je headset ontvangen en hoor je wie er aan het woord is in de vergaderruimte 	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemen aan een call duurt een paar seconden via de app of kost twee keer extra kliks via de web app • Verbinding maken en deelnemers met elkaar chatten voordat de host er is • Uitgebreide functionaliteiten host videocall: microfoon of camera deelnemer uitschakelen, vergadering vergrendelen, een wachtkamer in te schakelen, deelnemers toelaten hun schermen te delen, te chatten, et cetera. • Alle deelnemers zijn zichtbaar voor host voor signalering van eventuele verbingsprobleem
<ul style="list-style-type: none"> • Vrij basale functies in videocalls basic, standaardknoppen voor in- en uitschakelen camera en microfoon • Alle deelnemers kunnen scherm (of slechts één venster bijvoorbeeld een bepaalde applicatie) delen • De functie 'captions' kan aangezet worden waarmee een directe transcriptie in beeld verschijnt van de spreker die aan het woord is • Deelname videocall via e-mail, een gedeelde link, Calendar-uitnodiging of door in te bellen • Video streamen naar maximaal 100.000 kijkers binnen één domein • Calls opnemen en direct opslaan op Google Drive 	<ul style="list-style-type: none"> • Beheerder van een meeting kan iedereen apart dempen of weer aanzetten door middel van video- en microfoonpictogram • Whiteboard- en notitiefunctie • Meetings kunnen direct worden gestreamd via Facebook Live, wat bij webinars goed van pas kan komen • Locken van meetings is een optie waardoor je niet gestoord kunt worden door derden • Meldingen van nieuwe deelnemers kunnen uitgezet worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Calls kunnen met een wachtwoord beveiligd worden • Zoom-calls kunnen gekoppeld worden aan agenda's, waaronder Google Calendar, iCal en Microsoft Outlook • Mogelijkheid tot verplichte registratie deelnemers voor een call. Voor deelname dient een korte enquête ingevuld te worden wat handig kan zijn voor webinars of online events • De optie om een 'waiting room' weer te geven waar deelnemers al klaar kunnen zitten voordat de beheerder begonnen is
<p>Kosten G Suite per gebruiker per maand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Basic € 4,68 • Business € 9,36 • Enterprise € 23 	<p>Kosten BlueJeans per host per maand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standard \$ 9,99 • Pro \$ 13,99 • Enterprise-versie: hiervoor moet een offerte aangevraagd worden, aangepast op de organisatie 	<p>Kosten Zoom per host per maand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gratis versie (maximaal 100 deelnemers en tijds-limiet van 40 minuten) • Proversie € 14 • Businessversie € 18,99 (vanaf 10 gebruikers) • Enterprise € 18,99 (vanaf 100 gebruikers en met meer functies dan businessversie)

- Thema
- Communicatie
- Big four

Thema
Tekst Liane van Eerde MSc RO
Drs. Nicole Engel-de Groot RA



Over...

Willem Bonekamp is sinds 2017 head of Corporate Affairs, KPMG. Daarvoor was hij director bij een lobby- en communicatiebureau, woordvoerder bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en lobbyist bij TNT.

Woordvoering: *meer dan het woord voeren*

Een slip of the tongue en je reputatie is naar de filistijnen. Of dat zo is en welke rol internal audit kan spelen in de bedrijfscommunicatie vroeg *Audit Magazine* aan Willem Bonekamp, hoofd Corporate Affairs bij KPMG.

Wat doet u als hoofd Corporate Affairs?

“Ik ben als manager van het team Corporate Affairs mede verantwoordelijk voor de reputatie van KPMG bij onze stakeholders. Naast dat ik leiding geef aan het team van ongeveer tien personen, ben ik de eerste woordvoerder van KPMG. Dat betekent dat ik de eerste contactpersoon ben voor de media en vooral woordvoering doe over corporate-onderwerpen. Bijvoorbeeld een wisseling van een CEO, omdat dit – zeker wanneer dat onverwacht is – media-aandacht genereert. Of grote rechtszaken. Maar ook wat betreft de coronacrisis weten ze mij te vinden.”

Hoe ziet uw werkdag eruit?

“Die start altijd met het bekijken van het nieuws. Meteen nadat ik onder de douche vandaan kom scan ik de kranten, waarbij ik niet alleen let op de onderwerpen waar KPMG een rol in speelt, maar ook in een bredere context nieuws vergaar. Ik vind het namelijk een belangrijke taak als woordvoerder om de buitenwereld naar binnen te brengen en datgeen wat er speelt binnen KPMG te kunnen plaatsen in de maatschappelijke context. Ten tweede is een belangrijk deel van mijn werkdag het samenbrengen van mijn team om vanuit verschillende disciplines te bepalen wat er belangrijk is die dag en hoe we daar mee willen omgaan. En wat er verder gebeurt die dag kan heel verschillend zijn. Ik kan bijvoorbeeld bezig zijn met interne communicatie; over hoe we onze kennis over de KPMG-medewerker kunnen vergroten om beter met hen te kunnen communiceren. Ik kan bezig zijn met hoe wij een investeringsbeslissing goed kunnen communiceren. Of er kan een probleem spelen bij een klant van KPMG waardoor ook vragen gesteld kunnen worden aan KPMG. Hoe gaan we daar dan mee om?”

Never a dull moment?

“Zo'n 50 tot 70% van mijn werk is goed planbaar. Voor de rest wordt mijn werk bepaald door de gebeurtenissen van het moment. Ik ben 24 uur per dag beschikbaar maar gelukkig niet onmisbaar. Ik heb goede collega's in mijn team aan wie ik mijn werk prima kan overdragen. Ik kan dus gewoon

op vakantie. Maar het type werk vraagt er wel om dat mijn telefoon altijd naast mijn bed ligt. Direct reageren op vragen van de pers is geen must, al zijn er uiteraard deadlines die je wel bij persvragen in acht moet nemen. En veel communicatietrajecten zijn vaak langer lopend; je ziet de vragen als het ware aankomen.”

Wat maakt een woordvoerder een goede woordvoerder?

“Dat zijn een aantal dingen. Allereerst heeft een woordvoerder de rol om de buitenwereld in te brengen op de tafel van het bestuur. Soms kloppen dingen wel volgens de wet of de ratio, maar percipieert de buitenwereld het anders. Dat betekent een proactieve houding om te voorkomen dat de pers belt. Neem als voorbeeld Booking.com die een beroep deed op de NOW-regeling in het kader van de coronacrisis. Hoewel ze daar formeel recht op hadden was de reactie van de maatschappij een andere. Het is aan mij als woordvoerder om een antenne te hebben voor wat leeft in de maatschappij en dat op een constructieve manier in te brengen bij het bestuur. Het is aan het bestuur om vervolgens deze aspecten te wegen samen met juridische, financiële en overige aspecten. Voor echt belangrijke uitingen schakelen wij soms expertise van buiten de organisatie in om een check te doen. Ten tweede moet je je huiswerk maken om ervoor te zorgen dat berichtgeving in de media correct is. Dat betekent: weten wat er speelt of gaat spelen in de media, dit in goede banen leiden en zorgen dat er aandacht is voor het KPMG-gezichtspunt in een discussie. Ten derde is het belangrijk om de belangen van een journalist goed te begrijpen. Journalistiek is belangrijk voor een democratie als Nederland. Een goede woordvoerder begrijpt wat de rol is van een journalist en moet helpen om hem een

goed verhaal te laten schrijven. Liegen tegen een journalist is een doodzonde en onherstelbaar. Je kunt als woordvoerder wel een verschil van mening hebben en uiteraard ben je als woordvoerder niet helemaal onpartijdig, maar over de feiten zou geen discussie moeten bestaan.”

Social media: een vloek of een zegen?

“Het is er nu eenmaal. Het geeft ons enerzijds de gelegenheid om rechtstreeks met onze doelgroep te communiceren. We zijn daarin minder afhankelijk van nieuwsmedia. We kunnen op social media direct een reactie plaatsen om zo aan ons netwerk te laten zien dat er nuance is. We hebben daarmee een extra instrument om in te zetten. Anderzijds, KPMG is een sterk merk, maar we worden vaak in negatieve berichtgeving betrokken: ‘...dat zijn die accountants en waar waren ze...’. In die situaties speelt social media niet in je voordeel. Dat soort berichten worden snel gedeeld en je hebt er weinig controle of vat op. Ik heb er geen waardeoordeel over. We gebruiken het waar we kunnen in ons voordeel, net als anderen dit doen.”

Hoe voorkom je een ‘slip of the tongue’?

“Dat komt weleens voor natuurlijk. Het belangrijkste om verspreking te voorkomen is een goede voorbereiding en de tijd nemen voor je antwoord. Als ik gebeld wordt door een journalist vraag ik vrijwel altijd of ik kan terugbellen. Dat geeft mij de ruimte om een antwoord goed te doordenken en intern af te stemmen. Om de consequenties van een antwoord te overwegen en het antwoord in een kader te zetten.

Wie is verantwoordelijk voor gebalanceerde berichtgeving?

“Dat ben ik. Maar mijn verantwoordelijkheid gaat verder dan woordvoering. Een hele belangrijke taak voor ons is pr. Als KPMG doen wij hele mooie dingen en dat willen we ook graag naar buiten brengen. Zo hebben wij corona-apps getest en beoordeeld, we doen hackexercities, we helpen ziekenhuizen tegen cyberaanvallen, we kunnen voorspellen of er een zwarte zaterdag komt met files, dat soort zaken willen we proactief naar de media brengen.

We hebben een tool om de effecten van onze communicatie te meten op basis waarvan we kunnen bepalen of we onze doelstellingen halen en waar we meer of minder aan willen doen. Vanuit onze strategie wordt onze marketing- en communicatiestrategie bepaald en komen we tot afwegingen om te besluiten welke rapporten, analyses of nieuwe producten op welke manier aan welke doelgroep te communiceren. Wij zijn een kennisfabriek, wij zijn innovatief en dat is hartstikke leuk om naar buiten te brengen.”

Wat zijn jullie parameters?

“Uiteindelijk is de rol van onze afdeling om ten eerste onze reputatie te versterken. Dat meten we met een eigen media-monitor en door doelgroeponderzoeken. Ten tweede is het

“We hebben geen protocollen over hoe we in welke situatie moeten handelen. Die beslissing is ook deels gebaseerd op ervaring”

Tegelijkertijd is er ook niet zoveel te ‘slip of the tongue’. Het uitgangspunt is transparantie, hoewel dat misschien superidealistisch klinkt. In principe zou er niet zoveel te verbergen hoeven te zijn voor een organisatie. Uiteraard kun je soms wel woorden gebruiken die misschien minder handig zijn, maar de doelstelling is uiteindelijk dat je de media een kader kunt schetsen waar binnen dat kader zaken logisch zijn.”

Negatieve publiciteit: zwijgen of de publiciteit zoeken?

“Dat hangt ervan af. Als ik vind dat wij onterecht negatief in het nieuws komen, bel ik de betreffende journalist op. Maar soms is negatieve berichtgeving een resultante van negatief nieuws. Als wij een tuchtrechtzaak verliezen dan ga je die zaak niet uitvechten in de media. Vaak kun je dan niet zoveel meer. Dat neemt niet weg dat we soms zelf proactief een journalist benaderen, opdat ons gezichtspunt goed in de media wordt weergegeven. Daar zitten ook risico’s aan, het kan de verkeerde kant op rollen.

We hebben geen protocollen over hoe we in welke situatie moeten handelen. Die beslissing ligt bij mij en mijn collega’s en is ook deels gebaseerd op ervaring. Er zijn vuistregels in ons vak waar we ons aan houden: in een vlek moet je niet wrrijven, als je geknipt wordt moet je stilzitten, een rechtszaak ga je niet in de krant winnen.”

onze rol om nieuwe ‘leads’ te genereren. Dus de markt aan te spreken en nieuwe klanten aan te trekken. Dit kunnen we redelijk goed in beeld brengen. We meten hoeveel leads we hebben en waar ze vandaan komen.”

Wat zijn uw belangrijkste uitdagingen?

“De veelheid aan media is enorm toegenomen. Er is internet en daarnaast zijn er nog allerlei sociale netwerken. De uitdaging is om van dat geheel chocola te maken. Dan kom je op vragen als: waar voegt mijn werk het meeste waarde toe? Wie moet ik bereiken? Wat doe ik wel en wat doe ik niet? Het is uitdagend om eenheid in boodschappen en verhaallijnen en media te brengen.”

Wat kan de rol van internal audit zijn?

“Elk kwartaal rapporteren we over parameters die we voor waar aannemen. Het zou goed zijn als deskundigen met een frisse blik kritisch doorvragen op die parameters. Waar komen ze vandaan, meten ze wat je wilt weten, zijn ze objectief? Daarnaast kan ik mij indenken dat een auditor ons kan helpen om processen beter te structureren. Heb je zaken goed vastgelegd, is het lean of ben je dingen dubbel aan het doen? We hebben KPMG IA al eens over de vloer gehad en hun bijdrage was zeer nuttig. Mensen die ons uitdagen en kritisch zijn, helpen ons zeker verder.” <<



Jantien Heimel en Jort Kelder openen het eCongress. Bekijk hier de openingsfilm: bit.ly/eCongressIA



Vanuit huis achter de laptop met het koffie- en borrelpakket



De SVRO Scriptie Award ging naar Mark Glazener. Bekijk hier de uitreiking: bit.ly/scriptieaward2020

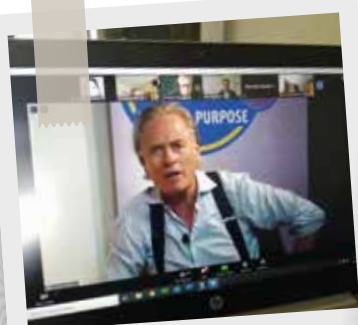
Never waste a good conference!

IJA eCongres vrijdag 12 juni 2020

‘Never waste a good crisis and never waste a good conference.’ Om die reden organiseerde IJA Nederland vrijdag 12 juni jl. voor 250 deelnemers een eCongres in plaats van het jaarlijkse tweedaagse congres op locatie waar maar liefst 700 internal auditors zouden samenkomen.

Crisis door het coronavirus. In korte tijd moest alles anders. Ook bij IJA Nederland kon geen enkel fysiek evenement doorgaan. Dus ging het congres online. Wél hetzelfde bleef dat Jort Kelder gastheer was, Ben Tiggelaar een van de keynotes verzorgde en de SVRO Internal Audit Scriptie Award werd

uitgereikt. Omdat online een andere focus vraagt, werd het programma flink ingekort – van twee dagen naar een middag – en waren de sessies kort en bondig. En het koffie- en borrelmomentje? Dat gebeurde thuis, maar nog steeds met elkaar dankzij het pakket dat was thuisbezorgd bij iedere deelnemer.



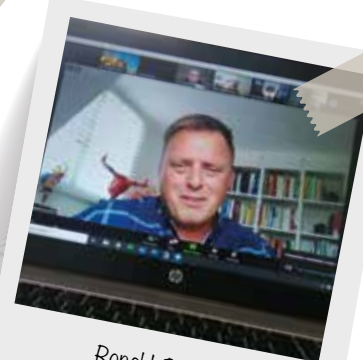
Jort Kelder in gesprek met (oud-)bestuursleden over hoe hun organisaties de coronacrisis doorstaan



John Bendermacher



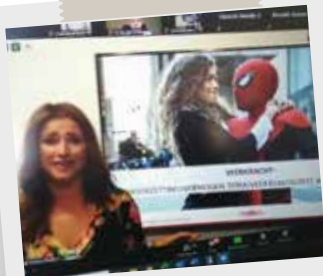
Cuno de Witte



Ronald Janssen



Ben Tiggelaar over zaken die zorgen dat je gemotiveerd blijft



Psychologe en trainer Jocelyn Rebbens nam deelnemers mee terug naar hun kindertijd



Ter afsluiting een feestelijke borrel en (zeker geen makkelijke!) pubquiz

Is het tijd voor een co-sourcingmodel?

Nu door COVID-19 de meeste organisaties hun sourcingstrategie herzien, om vandaag om te kunnen gaan met de impact van de pandemie en om morgen en in de toekomst weer optimaal te kunnen presteren, is het ook tijd om de sourcingstrategie van de internal auditfunctie (IAF) te herzien.



Eigenlijk zou elke organisatie periodiek de sourcing van de IAF moeten heroverwegen, omdat een nieuw sourcingmodel kan bijdragen aan een verdere professionalisering van de IAF en er zodoende beter kan worden ingespeeld op de wijzigende eisen van belanghebbenden, organisatiewijzingen en opkomende risico's.

Dit artikel geeft inzicht in de verschillende sourcingmodellen van de IAF en de voor- en nadelen van het co-sourcingmodel. Kiest een organisatie voor een co-sourcingmodel, dan geeft dit artikel handvatten voor de aanbesteding van een co-sourcingpartner voor internal auditdiensten.

Vier resourcemodellen van de IAF

In de praktijk zijn er grofweg vier resourcemodellen voor de IAF te onderscheiden:

1. *Eigen afdeling* – De IAF wordt uitsluitend verzorgd door een afdeling met auditors in dienst van de organisatie onder aansturing van een Chief Audit Executive ('CAE').

2. *Uitvoering uitbesteed onder aansturing van een CAE* – De uitvoering is uitbesteed aan een externe internal audit services partner die hiervoor is gecontracteerd, actief beheerd door een 'eigen' medewerker met kennis en ervaring van internal audit (CAE).

3. *Volledig uitbesteed* – Waarbij een externe internal audit services partner de volledige IAF vervult en het partnercontract wordt beheerd door een medewerker van de organisatie met beperkte kennis van en ervaring met internal audit (bijvoorbeeld een directielid).

4. *Co-sourcing* – De IAF wordt primair verzorgd door een afdeling met auditors in dienst van de organisatie onder aansturing van een CAE, ondersteund door een of meerdere gecontracteerde co-sourcing partners.

Elk van deze resourcemodellen heeft voor- en nadelen in termen van controle over de IAF, bedrijfskennis, kosten en objectiviteit. Er is geen ideaal IAF-resourcemodel, het hangt helemaal af van de organisatie, haar uitdagingen en behoeften. IIA Australia heeft een document (update 2020) gepubliceerd waarin de voor- en nadelen van de vier hoofdresourcemodellen zijn uitgewerkt (http://iaa.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-fact-sheets/internal-audit-resourcing.pdf?sfvrsn=2).

Waarom kiezen IAF's vaker voor een co-sourcingmodel?

Van de vier resourcemodellen wordt co-sourcing steeds populairder, omdat het een efficiënte manier kan zijn om als IAF meer toegevoegde waarde te bieden aan de organisatie en de kosten te beheersen.

In 2009 verscheen in *De Accountant* een Nederlands artikel over co-sourcing van internal audit (<https://www.accountant.nl/magazines/de-accountant-februari-2009/co-sourcing-internal-audit/>). Het artikel laat zien dat co-sourcing een goede oplossing kan zijn om toenemende personeelstekorten van de IAF op te vangen en internal-auditkosten te beheersen. Of co-sourcing van internal audit zinvol is, hangt van veel factoren af, zoals de omvang en geografische spreiding van de organisatie, het corporate-governanceregime en de eisen met betrekking tot specialistische kennis en vaardigheden. De IAF zou naast flexibiliteit van middelen door co-sourcing ook onafhankelijke en objectieve inzichten kunnen krijgen. Het is voor een internal-auditteam gemakkelijk om zelfgenoegzaam te worden in de uitvoering van de taken. Het binnenhalen van een co-sourcingpartner biedt een frisse

Er is geen ideaal IAF-resourcemodel. Het hangt helemaal af van de organisatie, haar uitdagingen en behoeften

blik, een scherp perspectief en de expertise om aanbevelingen te doen wanneer inconsistenties en andere problemen worden opgemerkt.

Nadelen

Een co-sourcingmodel kent ook nadelen. Het contracteren van een co-sourcing partner en inhuur van externe auditors en adviseurs kan door de eigen medewerkers als intimiderend worden ervaren. Zij vragen zich af: wat betekent dit voor mij en mijn functie? De eigen medewerkers moeten de overwegingen kennen waarom gekozen wordt voor een co-sourcingmodel en indien mogelijk betrokken worden bij de selectie van een co-sourcingpartner.

Veelvuldig gebruik van ingehuurde auditors en/of adviseurs bij auditopdrachten – zonder aanvullende maatregelen – kan betekenen dat organisatiekennis opgedaan tijdens audits verloren kan gaan voor de IAF, en de IAF minder makkelijk professionele relaties kan opbouwen met management binnen de organisatie. Daarnaast bestaat het risico dat de opgeleverde auditrapporten en -dossiers door de ingehuurde auditors niet voldoen aan de methodologie en kwaliteitseisen van de IAF. Ten slotte kent de externe co-sourcingpartner ook verloop van personeel. Dit betekent dat regelmatig nieuwe externe auditors en/of adviseurs moeten worden ingewerkt als het gaat om de organisatie, haar bijzonderheden, en de IAF-methodologie en de kwaliteitseisen.

Hoe gaan IAF's om met de hiervoor genoemde nadelen? Een veelgebruikte methode is om een auditteam voor een auditopdracht samen te stellen uit eigen auditors en ingehuurde

auditors en/of adviseurs. Een eigen auditor heeft dan de leiding over de opdracht en zorgt voor de borging van de kennis, onderhoudt de relatie met de auditee en draagt zorg voor de naleving van de methodologie en kwaliteit van het auditrapport en -dossier.

Het aanbestedingsproces

Het selecteren van een co-sourcingpartner moet op een gedegen manier gebeuren, die blijvende voordelen oplevert voor de organisatie. Aanbesteding van de internal-auditdienstverlening is daarom een logische keuze. Zoals altijd is een goede voorbereiding het halve werk. Zo ziet een typisch aanbestedingsproces eruit: stap 1 – bepaal de doelstellingen van de aanbesteding; stap 2 – plan het aanbestedingsproces; stap 3 – bepaal vooraf het besluitvormingsproces; stap 4 – voer de aanbesteding uit.

Stap 1 – Bepaal de doelstellingen van de aanbesteding

Denk na over wat u wilt bereiken vanaf de aanbesteding voordat u het proces start. Stakeholders kunnen verschillende doelstellingen hebben, het is dus belangrijk om de stakeholders ruim van tevoren op een lijn te brengen om latere verstoring van het proces of de besluitvorming te voorkomen. Wellicht wilt u de bestaande co-sourcingpartner waar nodig bij deze discussie betrekken om er zeker van te zijn dat u aan alle overwegingen voldoet. Mogelijke doelstellingen van de aanbesteding kunnen zijn:

- verbeterde internal auditkwaliteit vanwege de inzet van externe specialisten met specifieke kennis, ervaring en vaardigheden;
- implementatie van nieuwe ideeën, aanpak en/of nieuwe technologieën;

- verlaging van de totale auditkosten;
- ondermaatse prestatie van de huidige co-sourcingpartner;
- betere continuïteit van de IAF vanwege inzet van externe specialisten.

Stap 2 – Plan het aanbestedingsproces

Een zorgvuldige planning zorgt ervoor dat het aanbestedingsproces zo efficiënt mogelijk verloopt, zowel voor de organisatie als voor de potentiële co-sourcingpartners. Een slecht geplande aanbesteding kan in de uitvoeringsfase veel extra werk opleveren (doordat bijvoorbeeld zaken moeten worden opgehelderd, aanvullende informatie moet worden aangeleverd) en/of een inefficiënt besluitvormingsproces krijgen, waardoor de totale aanbesteding onnodig lang duurt.

Een belangrijke stap in het planningsproces is het aanwijzen van één intern aanspreekpunt binnen de organisatie voor alle interne belanghebbenden en de potentiële co-sourcingpartners (de deelnemers). Het aanspreekpunt moet beschikken over voldoende senioriteit en kennis van de organisatie en de IAF, bijvoorbeeld de CAE. Een tweede belangrijke stap is de samenstelling van het selectiepanel en beschikbaarheid van de leden van het selectiepanel, zeker indien in het selectiepanel directieleden en/of leden van het auditcomité zitting nemen.

De duur van het aanbestedingsproces hangt af van een aantal factoren zoals het proces dat u besluit te volgen, het aantal deelnemers dat u uitnodigt, de beschikbaarheid van panelleden en de timing van de aanbesteding. Doorgaans

advertentie

Vanberkel Professionals

Samenwerken aan ambities

(Interim) Professional in finance? Join our team!

Vanberkel Professionals is dé financieel specialist in interim- en adviesopdrachten binnen de brede publieke sector. Wij zijn een ambitieuze, mensgedreven organisatie en groeien tegen de markt in. We hebben dit jaar een plek in de top 250 groeibedrijven NL en om aan onze klantvragen te voldoen zijn wij op zoek naar financiële specialisten, adviseurs en managers.

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

Voel jij je thuis in een omgeving waar zelfstandigheid en teamspirit samengaan? Waar vertrouwen en openheid tot het DNA behoort? Zoek je een betrokken werkgever die persoonlijke aandacht combineert met vakinhoudelijke ontwikkeling? Waar je aan verschillende opdrachten kunt werken? Wij groeien, groei jij met ons mee? Let's meet!

Voor meer informatie kun je Darah Van Der Plas, Manager Werving & Selectie bij Vanberkel Professionals, bereiken via 06 22 91 15 09, recruitment@vbprofs.nl of stuur je cv in via www.werkenbijvbprofs.nl.

Laten we samenwerken aan ambities!



duurt een aanbestedingsproces acht tot twaalf weken vanaf het moment dat de aanbestedingsbrief is verstuurd. Het is een goed idee om alleen die bedrijven een aanbestedingsbrief te sturen, waarvan u redelijkerwijs kunt verwachten dat ze goed zullen scoren op de aanbestedingscriteria qua reputatie, team, ervaring, dekking, et cetera. Als u niet zeker weet welke bedrijven u wilt uitnodigen, overweeg dan om contact op te nemen met IIA Nederland.

Stap 3 – Bepaal vooraf het besluitvormingsproces

Hoe het besluitvormingsproces inzake de aanbesteding zal verlopen hangt van meerdere zaken af. Allereerst is het belangrijk het formele inkoopproces van de organisatie te volgen. Daarnaast worden de potentiële co-sourcingpartners beoordeeld aan de hand van de vooraf gedefinieerde, transparante en niet-discriminerende evaluatiecriteria met onderlinge weging. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van een scorematrix. Ten slotte worden ook de immateriële zaken beoordeeld, zoals welke indruk hebben de deelnemers gedurende de aanbesteding gemaakt, welke teams hebben ze naar voren gebracht en hoe goed past hun cultuur en werkwijze bij de organisatie.

Zo kunnen de volgende vragen relevant zijn om te beantwoorden. Heeft de potentiële co-sourcingpartner:

- een heldere visie en strategie, goede reputatie en staat van dienst?
- begrip van de business en de cultuur van de organisatie?
- ervaring in de branche/sector waarin de organisatie actief is?
- de mogelijkheid assurance- en/of adviesdiensten te leveren aan de organisatie (is de onafhankelijkheid gegarandeerd)?
- auditors en adviseurs in de landen waar de organisatie actief is?
- auditors en adviseurs met een goede reputatie, de gewenste specifieke kennis, auditervaring, competenties en kwalificaties, en de vereiste lidmaatschappen van professionele beroepsorganisaties?
- de bereidheid te werken conform de internal-auditmethodologie en met de auditsoftware van uw organisatie?
- een eigen systeem van kwaliteitsborging?
- transparante tarieven voor verschillende functies, locaties en/of diensten en hoe deze tarieven over de tijd worden herzien?

Stap 4 - Het uitvoeren van de aanbesteding

De eerste fase van de uitvoering is het voorbereiden en verzenden van een aanbestedingsbrief voor deelname aan de aanbesteding naar alle potentiële co-sourcingpartners.

De aanbestedingsbrief bevat op hoofdlijnen de volgende informatie:

- de missie, strategie, organisatiestructuur, geografische spreiding van de organisatie;
- de missie, strategie, auditcharter, afdelingsstructuur en geografische spreiding, het auditplan en de handleiding van de IAF;
- de redenen voor de aanbesteding;
- de reikwijdte en periode van de gevraagde internal-auditdiensten;
- de contactgegevens voor het aanspreekpunt binnen de organisatie (CAE);
- het aanbestedingsproces.

Tweede fase

De tweede fase richt zich op het beantwoorden van mogelijk vragen van deelnemers naar aanleiding van de aanbestedingsbrief, het beoordelen van de tijdig ontvangen schriftelijke voorstellen en het selecteren van de deelnemers die hun voorstellen mogen presenteren aan het selectiepanel.

De derde fase is het organiseren van de presentaties van de deelnemers aan het selectiepanel. Naargelang de behoefte van het selectiepanel of de deelnemers worden extra bijeenkomsten of telefoongesprekken georganiseerd. Organisaties kiezen in plaats van formele presentaties aan het selectiepanel steeds vaker voor diepgaande Q&A-sessies voor elke deelnemer. Dit kan de doorlooptijd verkorten en meer de nadruk leggen op de gebieden waar het selectiepanel de meeste duidelijkheid nodig heeft.

In de laatste fase wordt een overeenkomst gesloten met de geselecteerde co-sourcingpartner(s). De juridische afdeling en inkoopfunctie van de organisatie zullen er waarschijnlijk bij betrokken zijn. <<

Antoine van Vlodorp is sinds 1 juli 2020 hoofd Concernaudit van de gemeente Utrecht. Hij is tevens secretaris van IIA Nederland.

Tekent de verbreding van operational audit naar management control audit het einde van het vakgebied af? Of berust dit allemaal op één groot misverstand en moeten we deze ontwikkeling juist van harte toejuichen? In dit tweeluik kruist prof.dr. Mark van Twist hierover de degens met Ron de Korte RA RE RO CIA en drs. Jan Otten. En u bent hiervan getuige.

Willen weten hoe het **écht** zit...

Het is u wellicht ontgaan, maar in het land van internal audit heeft de afgelopen decennia een ware revolutie plaatsgevonden. De operational auditor is, langzaam maar zeker, verworpen tot management control auditor. Maar moeten we deze beweging wel toejuichen? Graag zet ik in dit artikel mijn pleidooi uiteen voor de herontdekking, zelfs herwaardering van operational auditing.

Tekst Prof.dr. Mark van Twist

Ondertussen heb ik alweer afscheid genomen van de Algemene Rekenkamer, maar ik weet nog goed welk auditrapport mij in het bijzonder inspireerde toen ik ruim vijftien jaar geleden werd verleid een benoeming te aanvaarden als lid in buitengewone dienst van het College. Het betrof een onderzoek naar de beveiliging van militaire objecten (TK 2003-2004 29 415, nrs.1-2), voortkomend uit het besef dat Defensie over grote voorraden wapens, munitie en springstoffen beschikt die echt niet in verkeerde handen moeten vallen.

Het rekenkameronderzoek omvatte niet alleen de vraag hoe het beveiligingsbeleid van Defensie op papier was vormgegeven maar ook hoe dat in de praktijk werd doorvertaald naar de verschillende krijgsmachtonderdelen. Dus werd als onderdeel van het onderzoek niet alleen vastgesteld of er een beveiligingsplan was goedgekeurd door de verantwoordelijk commandant, maar werd ook heel praktisch verkend of

het mogelijk was om binnen te komen in wapenmagazijnen, vliegtuigen te bereiken op militaire vliegvelden, bouwtekeningen anders te classificeren en zo onvindbaar te maken, de koeling van de servers te saboteren, en ga zo maar door. Het onderzoek had grote impact. De beveiliging van militaire objecten werd na bezoek door de auditors van de Algemene Rekenkamer en de daarbij geconstateerde tekortkomingen en veiligheidsinbreuken snel en stevig verbeterd.

Onderzoek vitale infrastructuur

Een vergelijkbaar onderzoek van meer recente datum (2018) richtte zich op de vitale infrastructuur in Nederland: tunnels, bruggen, sluizen en waterkeringen. Hier werd door auditors van de Algemene Rekenkamer heel praktisch bezien of het mogelijk zou zijn om ongeoorloofd – fysiek en virtueel – toegang te krijgen tot de vitale infrastructuur voor het keren en beheren van water. Via misleiding slaagden testers erin toegang te krijgen tot niet-vergrendelde werkstations

en een controlekamer, en ook om alleen gelaten te worden bij een open sleutelkast. Verder wisten testers een tijdelijke toegangspas te bemachtigen waarmee zij zich vrijelijk door de locatie konden bewegen en een bezoek konden brengen aan serverruimten en opslagruimtes voor kritische onderdelen. Ook werden door de testers laptops aangesloten op het netwerk en gedragingen vertoond (verborgen en openlijk) die eigenlijk meteen alle alarmbellen hadden moeten laten afgaan, zonder dat er werd ingegrepen.

Conclusie van het rekenkameronderzoek was niet alleen dat de crisisdocumentatie verouderd was (de papieren werkelijkheid), maar ook dat er aantoonbaar tekorten waren in de beveiliging, met als concreet gevolg dat het tot tweemaal toe lukte toegang te krijgen tot een object (de dagelijkse praktijk). Let wel, dat gaat om meer dan gelekte persoonsgegevens of verstoorde organisatieprocessen. Bij het keren en beheren van water kan het uiteindelijk gaan om een strijd op leven of dood en het maatschappelijk ontwrichtend risico dat Nederland gewoon onder water komt te staan.

Wegbewegen

Natuurlijk zijn er door de Algemene Rekenkamer (en vergelijkbare auditinstituten) nog diverse andere onderzoeken verricht die vooral indruk maken door hun praktische insteek en concrete opbrengst, gekoppeld aan direct herkenbare maatschappelijke meerwaarde. Maar dat is niet het punt dat ik hier wil maken. Deze tekst is geen lofzang op rekenkameronderzoek. Waar het mij om gaat is het type audit waar we in onderzoeken als deze over spreken. Naar mijn idee zijn het namelijk prachtige voorbeelden van wat in de literatuur operational auditing wordt genoemd.

Het punt dat ik in het vervolg van dit betoog wil maken is dat (ook bij de Algemene Rekenkamer helaas) het werk van auditors de neiging heeft om weg te bewegen van dit type audits naar een vorm van toetsend onderzoek dat in de literatuur bekend staat onder naam management control auditing: een toets van beheersmaatregelen op metaniveau, bedoeld om vast te stellen of de leiding in control is – waardoor de neiging kan ontstaan om steeds meer op afstand te raken van de dagelijkse praktijk (weten hoe het echt zit) en op te schuiven naar een toets van een werkelijkheid die alleen op papier staat, een parallelle orde van registraties, geformaliseerde procedures en vastgelegde kaders.

Van operational auditing naar management control auditing

De oorsprong van die beweging gaat zeker al terug tot de vorige eeuw. In 1997 verschijnt bijvoorbeeld de tweede druk van de Nederlandse klassieker *Operational auditing*, geschreven door Driessen, Kerk en Molenkamp. Zij omschrijven hun boek in het voorwoord als een poging om enig overzicht te bieden van de 'state of the art' van operational auditing in Nederland op dat moment, iets wat bij de eerste druk volgens hen nog niet lukte vanwege de snelle ontwikkeling in het vakgebied. Driessen cum suis (1997, p.49) merken dan al op – we spreken over eind jaren negentig – zelf heel te goed te begrijpen dat het adjectief operational aarzelingen oproept bij mensen die audits uitvoeren. Operational



zou impliceren dat het object van onderzoek uiteindelijk de uitvoering van processen betreft en zich vooral zou richten op primaire bedrijfsprocessen of slechts een bepaald niveau van de organisatie (namelijk de werkvloer). Dat zou een te beperkte opvatting zijn, volgens hen.

Toch houden ze (in die editie van het boek althans) nog vast aan het begrip operational auditing, maar dan wel met de kanttekening dat operational auditing zich kan richten op de hele managementpyramide en dat ook secundaire processen object van toetsend onderzoek kunnen zijn. In latere edities (vanaf 2008) verdwijnt operational auditing van de kaft. Bij volgende herdrukken van het boek wordt gekozen voor het bredere label internal auditing.

Verwarring

Stelliger nog in de voorkeur voor een andere term dan operational auditing zijn onder meer Hartog, De Korte en Otten (2011, p.4-5), die in hun veel gelezen en vaak geciteerde bijdrage aan het vakgebied opmerken dat de term operational auditor maar al te makkelijk tot verwarring kan leiden. De term wordt, zo merken zij op, geassocieerd met de operatie, oftewel, met de dagelijkse bedrijfsvoering. Dat is volgens hen inderdaad een belangrijk object van veel audits, maar ook andere objecten kunnen worden geaudit. Denk aan: projecten, afdelingen of kwesties als integriteit of cultuur en verandervermogen. Gemeenschappelijk is dat steeds gekeken wordt naar de beheersing, dus naar het managementcontrolestelsel. Zodoende is het beter te spreken over management control auditing, aldus Hartog, De Korte en Otten (2011, p.4-5).

Een begrijpelijke ontwikkeling...

De verschuiving in terminologie bij auditing, van operational auditing naar management control auditing, heeft allerlei consequenties, bijvoorbeeld als het gaat om de vraag waar de aandacht van de auditor zich primair op richt. Die verlegt zich langzaam van de betrouwbaarheid van informatie over de dagelijkse praktijk naar de kwaliteit van het management-controlsysteem, welbeschouwd een papieren construct.

Hartog, De Korte en Otten (2011, p.5-8) formuleren het zelf als volgt: 'De auditor neemt het management-controlsysteem van de organisatie in beschouwing. Dat wordt bemoeilijkt omdat een dergelijk "systeem" niet direct kan worden waargenomen. Om het systeem van management control te kunnen onderzoeken en te beoordelen is het noodzakelijk dat het op de een of andere wijze "zichtbaar wordt gemaakt".' Daarvoor is een model nodig, aldus Hartog e.a. (2011). Het model vormt de basis om te onderzoeken en te beoordelen of de beheerssystemen op orde zijn. Management control vormt daarbij het geheel van maatregelen dat redelijke zekerheid moet bieden dat de door het management gestelde doelen worden bereikt.

Ook in latere publicaties van hetzelfde cluster auteurs wordt deze lijn van denken, waarin de focus van audit zich verlegt van 'de praktijk' naar 'het systeem', bevestigd. Bos, De Korte en Otten (2017, pp.30-31) schrijven bijvoorbeeld:

'Operational auditing kwam in de jaren negentig van de vorige eeuw tot wasdom in Nederland. Het vakgebied ontstond uit de behoefte om de interne controle niet alleen op de financiële cijfers betrekking te laten hebben, maar ook op de onderliggende operationele processen.' Het karakter ervan veranderde langzaam volgens hen, toen het beeld ontstond dat het management ook zelf wel voldoende aandacht had voor het organiseren van betrouwbare financiële en operationele verantwoording en de auditor hierop gerichte controles langzaam overdeed aan het management. In plaats daarvan ging de auditor zich langzaam meer toeleggen op de wijze waarop richtlijnen hierover van de leiding werden nageleefd.

In plaats van aandacht voor controle alleen ontstond aandacht voor beheersing: control. Steeds meer ging het over beheersing van processen en dan in de brede zin van het woord: over betrouwbaarheid van de uitvoering, maar ook over andere kritische succesfactoren voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen (denk aan efficiëntie, flexibiliteit of klantgerichtheid). In deze benadering maakt auditing dus geen deel uit van de managementcyclus als sluitstuk daarvan (praktijktoets), maar cirkelt het er als het ware op metaniveau omheen en beoordeelt het de hele cyclus.

... maar niet zonder risico's

Op zich is de ontwikkeling van operational auditing naar management control auditing die breed in de publicaties over het auditvakgebied is bepleit, best te begrijpen. Resumerend komt de argumentatie ongeveer hierop neer: het object van toetsend onderzoek kan meer omvatten dan alleen operationele processen, dus de audit hoeft zich niet te beperken tot alleen wat zich afspeelt op de werkvloer. Auditing is bovendien niet per se slechts het sluitstuk van de managementcyclus, gericht op de controle van de uitvoering. Het kan daarnaast ook de andere onderdelen van het managementcontrolsysteem omvatten, zoals bijvoorbeeld de formulering van beleid of de inrichting van organisaties, waarbij ook andere waarden centraal kunnen staan dan alleen betrouwbaarheid en de klassieke toetsingsvraag of er achteraf bezien gedaan wordt wat er vooraf is afgesproken.

In mijn ogen terechte kanttekeningen. De implicaties voor de professionele oriëntatie in het auditvak zijn helaas niet alleen positief, zo meen ik te mogen constateren. Omdat de aandacht zich verlegt (of milder geformuleerd: zich verbreedt) van concrete activiteiten naar conceptuele abstracties, zoals beheerssystemen of control frameworks, bestaat er een gerede kans dat de auditor steeds intensiever en steeds specifiekter gaat kijken naar hoe het formeel op papier geregeld is. Oneerbiedig geformuleerd: of de handtekeningen wel zijn gezet, of administratieve procedures wel zijn vastgelegd, of plannen wel op orde zijn, of de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden wel transparant zijn gemaakt. Zo kan het zijn dat er – mede gestimuleerd door het werk dat de auditor verricht – naast de praktijk van alledag zich een steeds omvangrijker en ingewikkelder conceptuele werkelijkheid ontvouwt, die er op papier prachtig uitziet maar weinig zicht meer biedt op wat er nu echt speelt of aan de hand is. Dat is wat Michael Power de 'audit society' noemt... Als je er cynisch naar kijkt, is te zeggen dat

advertentie



celonis

Volledig data-gedreven audit?

Ontdek intelligent business cloud

- 100%** Volledig transparante bedrijfsprocessen
- 37%** Hogere snelheid in auditproces
- 30%** Hogere efficiëntie in auditproces

Bart helpt u graag verder:
b.marissen@celonis.com celonis.com

het management zich hier enorm mee geholpen kan voelen (het doet immers geen pijn, je hebt er weinig profijt maar ook niet al te veel last van), maar of het op de lange duur ook bijdraagt aan de legitimiteit van de professie en de doorontwikkeling van het vak is de vraag...

Discussie en implicaties voor theorie en praktijk

Onderzoek dat erop gericht is vast te stellen hoe betrouwbaar nu eigenlijk de informatie is die we ontvangen over wat zich in het werkproces afspeelt, valt niet (of in ieder geval niet alleen) te verkrijgen door netjes te vragen of je mag komen kijken op een aangekondigd moment. Denk in dat kader nog even terug aan de eerdergenoemde voorbeelden van betekenisvol rekenkameronderzoek naar de beveiliging van militaire objecten en de mogelijkheden om ongeoorloofd toegang te krijgen tot vitale infrastructuur.

Om écht goed zicht te krijgen op onderliggende uitvoeringspraktijken is niet zelden een verdeckte opstelling nodig, geheimhouding over de aard en de inzet van het onderzoek; het vraagt erom de randen op te zoeken van wat

het mogelijk is om veiligheidscamera's te ontlopen en een tas vol wapens het vliegtuig in te smokkelen. Om vervolgens het management van de luchthaven daarmee te confronteren als het laatdunkend doet over de kans dat dergelijke risico's zich zouden manifesteren.

Ik ben niet principieel tegen de verbreding van operationeel auditing naar management control auditing, maar wil er slechts voor waarschuwen dat zoiets zeker niet zonder risico is. Mij gaat het er niet per se om afscheid te nemen van toetsend onderzoek dat erop neer komt dat auditors managementsystemen onderzoeken en kijken naar control frameworks vanuit door de oprechte en begrijpelijke wens om organisatiebreed risico's te mitigeren. Waar het mij om

Er zijn acties die een wat andere houding en competentie vereisen dan die waarover de doorsnee auditor beschikt: minder braaf, ondeugender en met meer lef en durf

is toegestaan en soms zelfs clearance vooraf om via een wetsovertreding te bekijken of anderen daar mogelijk ook toe verleid kunnen worden. Acties die vaak verbonden zijn met weerstand opwekkende woorden in het auditvak, zoals: inbreken, binnenvallen, rondkijken, uitlokken, misleiden, et cetera. Zulke acties vereisen wel een wat andere houding en competentie dan die waarover de doorsnee auditor beschikt: minder braaf, ondeugender en met meer lef en durf. En inzet op dit soort ambities past natuurlijk ook minder goed in het moderne streven van de auditor om partner van het management te worden en niet langer als diens opponent te worden gezien. Het doet een beroep op 'street wise'-vaardigheden die schaars zijn in de professionele omgeving waarin auditors worden opgevoed en opgeleid.

Inspiratie

Maar mooi is wel dat hier goed beschouwd een (verwaarloosd) deel van de geschiedenis van het auditvak is te vinden. Niet het deel dat thuishoort op de afdeling 'leuk en gezellig', niet het deel dat makkelijk te verbinden valt met de wens om het imago van de auditor op te poetsen tot businesspartner die alom gewaardeerd wordt door het management. Eerder van de afdeling 'ingewikkeld en ongemakkelijk', maar ook interessant en impactvol, in termen van maatschappelijke betekenis en doorwerking via alertheid van het management en serieus genomen worden door de leiding. Hier valt mogelijk inspiratie te ontleen aan (vaak vervelend gevonden en weerstand opwekkende) journalisten als Alberto Stegeman die dit soort werk doen voor hun televisieprogramma's. En hier valt mogelijk ook te leren van andere controle- en opsporingsinstellingen zoals bij de politie en het OM, waar infiltranten worden opgeleid en de veiligheid van vliegvelden bijvoorbeeld wordt getest door te kijken of

gaat is dat er bij elke audit tenminste óók de vraag wordt gesteld of ook een operationeel audit daarvan onderdeel kan zijn. Gewoon omdat je als auditor wil weten hoe het écht zit. Een groter respect voor juist dat aspect zou volgens mij goed passen bij herontdekking en herwaardering van het rijke verleden dat ons vak eigen is.

Literatuur

- Bos, P., Korte, R. de en J. Otten, 'Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering', Auditing.nl, Driebergen, 2017.
- Driessen, A.J.G., Kerk, J.W. van der en A. Molenkamp, *Operationele auditing, Een managementkundige benadering*, Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer, 1997.
- Driessen, A.J.G. en A. Molenkamp, *Internal auditing, Een managementkundige benadering*, Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer, 2008.
- Hartog, P., Korte, R. de en J. Otten, 'KAD+, Model voor het auditen van Management Control', Auditing.nl, 2011.
- Korte, R. de, Meulen, I. van der en J. Otten, 'KAD+, Management Control Auditing: bijdragen aan assurance & consulting activities', Auditing.nl, Driebergen, 2011.
- Van Twist, M., Steen M. van der, Bouwmans H en H. Bekkers, *De internal auditor in het publieke domein: drijfveren en dilemma's, principes en paradoxen*, Boom Lemma, Den Haag, 2013.

Mark van Twist is hoogleraar bestuurs- en beleidsadvies op het grensvlak van publiek en privaat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de Internal Auditing & Advisory-opleiding aan Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Daarnaast is hij onder meer voorzitter van de Orde van Organisatie Adviseurs (OOA).

Vaker starten bij ‘de werking’

Mark van Twist waarschuwt in zijn artikel ‘Willen weten hoe het écht zit ...’ voor het risico dat de verbreding van operational audit naar management control audit leidt tot slechts het beoordelen van ‘een papieren werkelijkheid’. Terwijl bij elke audit toch minimaal óók de vraag moet worden gesteld of een operational audit daar onderdeel van kan zijn.

Gewoon omdat je als auditor wilt weten hoe het écht zit.

Tekst Ron de Korte RA RE RO CIA
 Drs. Jan Otten

Impactvolle onderzoeken van de Algemene Rekenkamer met een hoog ‘Alberto Stegeman-gehalte’ en, naar wij aannemen, ook zijn waarneming van de recente auditpraktijk, geven hem aanleiding op te roepen tot herwaardering van operational auditing en te pleiten voor minder brave, ondeugender auditors met meer lef en durf.

De ontwikkeling van de theorie vat Van Twist halverwege zijn artikel prima samen en ook zijn zorg dat veel audits ‘blijven hangen’ bij de papieren werkelijkheid delen wij nadrukkelijk. Waar we in deze bijdrage op moeten reageren is de suggestie in het artikel dat management control auditing (MCA) daar de oorzaak van is. In de wetenschap dat Van Twist het boek *Management control auditing, bijdragen aan doelrealisatie en verbetering* veel beter kent dan hij in zijn artikel laat merken, zijn wij blij met deze mogelijkheid om de kern ervan in herinnering te brengen en er onze laatste inzichten aan toe te voegen.

Eisen aan goed onderzoek

Allereerst benadrukken we de algemeen geaccepteerde eisen te stellen aan goed onderzoek en dus ook aan audits. Audits zijn in ons boek (nog) beperkt tot toetsende onderzoeken, top-down startend met een verwachting in de vorm van een norm. Die eisen aan goed onderzoek zijn: relevantie/urgentie, deugdelijkheid (zowel betrouwbaarheid als validiteit) en doelmatigheid. Het auditen van ‘de papieren werkelijkheid’ zou op het eerste punt, relevantie, al van de auditkalender moeten vallen. We spreken bovendien onze twijfels uit over het fenomeen van een (jaar)kalender voor audits. Signalen uit de werkelijkheid, vaak komend vanaf de werkvloer, geven relevante onderzoeken meer urgentie en maken dat eerder voorgenomen onderzoeken in de wacht

worden gezet. En als het auditen van de papieren werkelijkheid ondanks het gebrek aan relevantie nog steeds op de auditkalender staat, moet het alsnog worden genegeerd vanwege gebrek aan validiteit. Want suggereren dat de organisatie in control is als de toets van de papieren werkelijkheid positief uitvalt, is minimaal als naïef te kwalificeren. De Alberto Stegeman-aanpak, die Van Twist propageert, is geen alternatief, omdat die in veel gevallen niet door de betrouwbaarheidstoets zal komen. Waar dit nog lukt houden wettelijke en ethische afwegingen ook auditors ‘met lef’ de uitvoering ervan tegen.

Onvolledig

De beschrijving door Van Twist van het concept management control auditing, dat Leen Paape met ons in 2004 introduceerde (en in iets andere termen ook door Arie Molenkamp is uitgeschreven), is onvolledig. Het uitgangspunt klopt: de auditor veronderstelt dat het management de verantwoordelijkheid pakt voor de gehele management-controlcyclus (plan-do én check-act). Dit past ook bij het wereldwijd overgenomen denken in drie lagen van beheersing (3LoD). De auditor ‘durft’ de verantwoordelijke als opdrachtgever te zien vanuit het vertrouwen dat deze de organisatiedoelstelling bovenaan plaatst. Onzekerheden worden besproken en de audit wordt gericht op het niveau waar meer zekerheid gewenst is. De kans dat dit op operationeel niveau is, is ruim aanwezig. Mocht de auditor tot de conclusie komen dat het vertrouwen in de organisatiedoelgerichtheid van de objectverantwoordelijke of de opdrachtgever onvoldoende is, dan zoekt de auditor een opdrachtgever (minimaal) één niveau hoger.

De opzet-bestaan-werkingonderzoeksaanpak

Wat veroorzaakt dan wél de onzes inziens terecht door Van Twist geconstateerde overmatige auditaandacht voor de papieren werkelijkheid in de praktijk? Naar ons idee is dat de te beperkte verwijdering van internal audit van de (externe) accountancypraktijk. Veel in accountancy, maar ook de in IT-audit opgeleide auditors, volgen 'als vanzelf' de opzet-bestaan-werkingonderzoeksaanpak. Dit komt voort uit het uitgangspunt in die opleidingen dat externe auditors 'eenvoudig' moeten kunnen vaststellen waar meer op betrouwbare verantwoordingsinformatie gerichte beheersmaatregelen te treffen zijn. Het is voor die externen efficiënt om daartoe eerst procedurebeschrijvingen door te spitten. Je krijgt dan tegelijkertijd een beeld van waar het in de organisatie over gaat.

Dat al deze documentatie door de organisatie moet worden geschreven en onderhouden wordt in de afweging niet meegenomen. Ook niet dat het voor de organisatie lang niet altijd nuttig is of de noodzakelijke vernieuwing en flexibiliteit in de weg kan zitten. Een organisatie kan vanuit haar perspectief immers alleen in control zijn, wanneer verandering eerst volledig wordt uitgedacht en op papier weergegeven (waterval). De door fraudes en deconfitures gedreven richtlijnen gebaseerd op COSO-IC van toezichthouders en certificatie-instellingen (ISO, NIAZ, et cetera) en door externe auditors en financials gedetailleerde werkprogramma's gebaseerd op Sarbanes Oxly, Solvency, et cetera, hebben een druk gelegd op organisaties om alle werkzaamheden in procedures te beschrijven, de uitvoering van controles met evidence te



Blanco de werkvloer op

De opzet-bestaan-werkingaanpak is dermate 'gewoon' geworden dat we auditors in de praktijk verrassen wanneer we voorstellen eens 'blanco' de werkvloer op te lopen. Dit om waar te nemen hoe men in de organisatie werkt, welke

Suggesteren dat de organisatie in control is als de toets van de papieren werkelijkheid positief uitvalt, is minimaal als naïef te kwalificeren

documenteren en databases te vullen met vastleggingen die door de volgende line of defense (zichtbaar!) kunnen worden gecheckt, gecross-checkt en opnieuw van evidence kunnen worden voorzien. Auditrapporten en managementletters gaan meer over het ontbreken van parafen en evidence in de vorm van screenprints, die maken dat auditors en toezichthouders niet met zekerheid kunnen vaststellen dat..., dan dat het nog gaat over doelrealisatie. Ook het COSO-committee constateert een wereldwijde overmatige aandacht voor procedures en voelt zich daar mogelijk medeverantwoordelijk voor, wanneer het in 2017 oproept het framework toch vooral in te zetten voor het verbeteren van de performance en te richten op waardecreatie.

werkzaamheden 'beheerskracht' hebben en welke doelen daarmee worden ondersteund (of risico's worden vermindert). Een dergelijke inductieve auditaanpak toont 'hoe het echt zit' (Van Twist) en levert inzichten in beheersing door management en medewerkers die niet in de handboeken en instructies zijn vermeld. Vaak omdat de handboeken door externen of stagiairs zijn geschreven om te kunnen voldoen aan de aanbevelingen van auditors, risicomangers, compliancefunctionarissen en andere vaak ver van de werkvloer staande collega's en toezichthouders. Het voorkomt bovendien de tunnelvisie die de deductieve of top-downaanpak nadrukkelijk als risico in zich heeft. De kans is groot dat de ongeschreven werkelijkheid waarin veel goed maar ook

veel mis kan gaan, niet door de deductief te werkgaande auditor wordt waargenomen. Zelf direct waarnemen dat medewerkers inventief, met het klant- en organisatiebelang voor ogen, inspelen op veranderingen geeft de (niet te rule-based) auditor bovendien het vertrouwen dat beheerst wordt gewerkt. Soms als juist niet conform 'de opzet' een oplossing wordt gevonden en gedeeld. De 'act' staat niet alleen voor het actualiseren van de handboeken!

Overigens moet de herleving van data-analyse in de audit-praktijk ook traditionele opzet-bestaan-werkingauditors aan het denken hebben gezet. De inzet van nieuwe technieken en vooral het type auditor dat het leuk vindt met die technieken de voetafdrukken van de werkelijke acties en mutaties zichtbaar te maken, brengen veel teweeg. Met name data- en proces mining tonen met regelmaat gegevensstromen en gebruik van functionaliteit in systemen die niet in handboeken en functioneel ontwerpen zijn beschreven. De deductieve vaststellen-dat-het-gaat-zoals-beschrevenaanpak heeft dat nooit boven water gehaald!

Hoe het werkelijk zit

Anders dan Van Twist suggereert geeft de MCA-benadering veel mogelijkheden te achterhalen 'hoe het werkelijk zit'. Het vereist goed luisteren naar signalen van onzekerheid tijdens gesprekken met managers over hun management-control-systeem en de bijbehorende informatievoorziening. Daar is

niet direct lef voor nodig, laat staan onethisch handelen; wel inlevingsvermogen, nieuwsgierigheid en een hang naar vernieuwing. Bovendien 'vertrouwen tenzij ...' als uitgangspunt. We moeten vaker starten bij de werking. En dan kunnen we Alberto Stegeman gewoon bij de commerciële zenders houden. <<

Literatuur

- Bos, P., Korte, R. de en J. Otten, 'Management control auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering', Auditing.nl, Driebergen. Binnenkort in de tweede druk (2020) te verkrijgen via: www.Auditing.nl/boekwinkel/

Ron de Korte (ACS Management Control Auditing) en Jan Otten (ACS Behavioural Auditing) zijn (mede-)auteurs van enkele van de door Van Twist aangehaalde boeken en vele artikelen, columns en e-learnings op het gebied van management control en auditing (inclusief social controls) en auditvaardigheden, en docenten bij onder meer de post-master Internal Auditing & Advisory-opleiding aan Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA).

advertentie



PwC Internal Audit. Expect More.

Internal Audit Services

Andrew Portier
Telefoon: +31 6 8270 3825
andrew.portier@pwc.com

De Coronacrisis en het thuiswerken brengt verschillende uitdagingen met zich mee; het uitvoeren van audits op afstand kent bepaalde beperkingen. Voor veel Internal Auditfuncties resulteert dit in het uitstellen van audits, het bijstellen van de scope en/of het herprioriteren van het auditplan. Uit recent onderzoek van PwC blijkt dat de bijdrage van Internal Audit enorm is, wanneer zij een betrouwbaar en objectief perspectief geeft op nieuwe en veranderende kritieke risico's. Het is daarom in deze periode van belang dat Internal Audit laat zien een integraal onderdeel van de interne beheersing te zijn.

Wij denken graag met u mee op welke manier de Internal Auditfunctie binnen uw organisatie om kan gaan met de uitdagingen en risico's die de Coronacrisis met zich meebrengt.



Een andere kijk op **blockchain**

Zorgt blockchain voor een evolutie van ons auditvak? Voor sommigen is het begrip blockchain nog een ver-van-mijn-bedshow, maar de toepassing ervan wordt door steeds meer organisaties gebruikt. De interne auditor zal daarom steeds meer in aanraking komen met deze technologie. Dat betekent niet dat de auditor een diepgaand begrip moet hebben van de geavanceerde technologie, de versleutelingsmethoden en de complexe algoritmen. Het is wel noodzakelijk om basiskennis van blockchain te hebben en de risico's die hiermee gemoeid zijn.

Als we hier de woorden 'block' en 'chain' gebruiken, hebben we het over digitale informatie (het block) die is opgeslagen in een openbare database (de chain). Herkenbare voorbeelden van deze technologie zijn het kunnen volgen van het eigenaarschap van concertkaartjes en het volgen van voedselproducten van boerderij tot winkel. Met blockchain krijgen we een andere kijk op transacties en informatie. Blockchain zorgt ervoor dat deze informatie niet altijd meer binnen de organisatiegrenzen te vinden is. In plaats daarvan is er een permanent gedeeld grootboek dat alle belanghebbenden real time dezelfde informatie biedt. Hoewel blockchain een aantal inherente (beveiligings) voordelen heeft, hangt de beveiliging van het blockchain-platform uiteindelijk af van de mensen en processen die de beveiliging van de apparaten verzorgen waarop de geregistreerde transactie plaatsvindt. De vraag is dan ook of een blockchainimplementatie in control is wanneer die zonder voldoende risicoafwegingen in productie wordt gebracht.

De opkomst van blockchain vereist dat wij nadenken over de gevolgen hiervan voor onze interne auditaanpak. Enerzijds geeft de ontwikkeling van blockchain interne auditors de kans om makkelijker aan realtime data te komen, de kwaliteit van controles te verbeteren en de benodigde tijd voor het uitvoeren van controles te verminderen. Zeker als interne auditors handmatige periodieke controles vervangen door controles op een continu geautomatiseerde basis, kunnen zij van nog meer toegevoegde waarde zijn door het bieden van continuous assurance. Het grote voordeel is dat de organisatie tijdig kan bijsturen indien afwijkingen geconstateerd worden. Anderzijds vraagt de ontwikkeling van blockchain om een meer centrale rol van de interne auditor, waar de auditor niet alleen traditionele zekerheid biedt, maar ook als een vertrouwde bedrijfsadviseur over nieuwe organisatie-risico's adviseert. Vanuit deze gedachten zouden interne auditors al bij de planningsfase betrokken moeten zijn bij de implementatie en het gebruik van op blockchain gebaseerde applicaties. Werkzaamheden omvatten dan het valideren van adequate governance-, risicobeheer- en controleprocedures.

Het is niet ondenkbaar dat interne auditors van verschillende bedrijven de samenwerking opzoeken. Veel blockchaininitiatieven zullen plaatsvinden buiten de traditionele muren van de IT-organisatie. Er zijn openbare blockchains waarop applicaties kunnen worden uitgevoerd en die reeds bestaande bestuursstructuren hebben, maar er zijn ook private blockchains die alleen toegankelijk zijn voor geïdentificeerde belanghebbenden. Elk van deze blockchains heeft zijn eigen governancestructuur, waarbij mogelijk meerdere belanghebbenden vanuit meerdere organisaties betrokken zijn. Interne auditors van al deze belanghebbenden zullen moeten samenwerken om ervoor te zorgen dat de structuren aan al hun vereisten voldoen.

Een van de belangrijkste strategische voordelen die interne auditors hebben, is hun kennis van de organisatie. Deze kennis is van cruciaal belang als het gaat om het ondersteunen van de implementatie van blockchain. Met deze kennis is het mogelijk om de organisatie van een adequate beoordeling van de governance-, risico- en controleomgeving te voorzien zonder zelf in de complexe technologie te hoeven duiken.

Elke nieuwe opkomende technologie die door een organisatie wordt gebruikt zal moeten worden geëvalueerd. De snelheid waarmee blockchaintechnologie geïmplementeerd wordt kan per organisatie verschillen. Daarom zal ook de wijze variëren waarop interne auditfuncties reageren op de risico's en kansen die daarmee gepaard gaan. Maar de algehele uitdaging voor de interne auditor blijft hetzelfde: op de hoogte blijven van de risico's en kansen die zich voordoen met technologische ontwikkelingen als blockchain.



Dit artikel is de derde in een reeks van vier, waarin *Audit Magazine* een andere kijk op blockchain onderzoekt. Auditors zullen in toenemende mate met blockchain en cryptovaluta te maken krijgen. Er zal een oordeel gevormd moeten worden over nieuwe processen, systemen en organisaties die met of op basis van blockchain werken.

Een bijdrage van Liane van Eerde, manager Internal Audit bij KPMG.

De *technologische* *transformatie* van de **IAF**

Digitalisering en de daarmee samenhangende opkomst van de datagedreven economie hebben een grote invloed op de internal auditfunctie (IAF). Dit artikel biedt inzicht in de kansen en uitdagingen van technologie, maar ook in de mate waarin IAF's worstelen met de adoptie van technologie, data en innovatie. Een opgenomen casusbeschrijving biedt inspiratie en praktische handvatten.

Digitalisering heeft een enorme invloed op de samenleving, economie en organisaties, maar ook op ons sociale leven en op onszelf als individu. Digitale technologie ontwikkelt zich steeds sneller en wordt op allerlei innovatieve manieren gecombineerd. De voortdurende ontwikkeling van onze communicatie-infrastructuur en de productie van enorme hoeveelheden data (dataficering) zorgen ervoor dat data een belangrijk strategisch activum zijn geworden. Deze ontwikkeling leidt tot nieuwe toepassingen en nieuwe verdienmodellen, die vervolgens weer leiden tot de veelbesproken disruptie van sectoren in onze economie en tot vraagstukken op het gebied van cyberveiligheid, privacy, inclusiviteit, et cetera.

Impact van digitalisering op de bestuursagenda

In recente onderzoeken naar de risico's waar topmanagers en toezichthouders wakker van liggen, wordt de ranglijst aangevoerd door aan digitalisering gerelateerde risico's. In het rapport *Risk in Focus 2020* (IIA, 2019) bijvoorbeeld, staan cybersecurity en privacy bovenaan in de lijst van hot topics, en digitalisering en disruptie van businessmodellen op nummer drie. Uit een recent onderzoek van Protiviti in 2019 onder 825 topmanagers blijkt een vergelijkbaar beeld, waarbij de volgende onderwerpen in de Top-10 staan: concurrentie van digitale ondernemingen, cyberdreigingen, snelheid van innovatie en disruptie, privacy en security, en onvermogen om data te benutten.

Impact van digitalisering op de internal auditfunctie

De IAF blijft niet van deze ontwikkelingen verschoond. Digitalisering brengt niet alleen nieuwe risico's met zich mee, maar ook bestaande risico's kunnen ingrijpend wijzigen. Het is de taak van de IAF om over de mate van beheersing van deze risico's aanvullende zekerheid te geven. Tegelijkertijd biedt digitalisering de IAF een uitgelezen kans om haar werkwijze te moderniseren en haar toegevoegde waarde te verhogen. De belangrijkste reden hiervoor ligt in de toenemende beschikbaarheid van data en tools en technieken om enerzijds werkprocessen te automatiseren en anderzijds data te analyseren en daaruit waardevolle inzichten te destilleren voor de belangrijkste stakeholders.



Digitalisering als object van audits

Uit eigen onderzoek onder chief audit executives (CAE's) van negentien Europese multinationals blijkt dat de belangstelling van het audit committee voor het oordeel van de IAF over aan technologie gerelateerde risico's de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Niet alleen wordt van de IAF verwacht dat deze inzicht geeft in de mate waarin deze risico's worden beheerst, maar ook dat zij een proactieve rol speelt bij het in kaart brengen van toekomstige risico's en noodzakelijke beheersmaatregelen. Het werkkterrein is daarmee verbreed en we zien dat in toenemende mate audits worden uitgevoerd naar uiteenlopende technologiegerelateerde onderwerpen als cybersecurity, privacy, disruptie, robotisering (RPA), cloud, procesbesturingssystemen, grote technologieprojecten, agileprocessen, devops, algoritmen en artificial intelligence.

Technologie en data als hulpmiddel bij audits

Naast een verbreding van de scope van de werkzaamheden verandert ook de manier waarop de IAF deze werkzaamheden kan uitvoeren, bijvoorbeeld door het gebruik van auditsoftware voor planning, digitale dossiervorming en monitoring van auditbevindingen. Door middel van robotic process automation (RPA) kunnen eenvoudige, repetitieve controletaken worden geautomatiseerd. Daarnaast zijn steeds betere tools beschikbaar om data te analyseren. Deze tools variëren van ACL of IDEA, SQL querytools, PowerBI tot analyseomgevingen als SAS, SPSS of Alteryx. In sommige organisaties kan de IAF daarbij meeliften op gemeenschappelijke data lakes of data warehouses. Tot slot kan process mining worden ingezet, waarbij ERP-systemen kunnen worden geanalyseerd om zicht te krijgen op de werkelijke processen, transactiestromen en op de mate van effectiviteit van beheersmaatregelen.

Ontwikkeling gaat niet snel genoeg

Is de hiervoor genoemde technologische transformatie ook daadwerkelijk waarneembaar bij IAF's? Vanuit verschillende richtingen komt het geluid dat de ontwikkeling er wel

is, maar zeker niet snel genoeg gaat. Het IIA heeft in 2018 het studierapport *The Internal Audit Transformation Imperative* uitgebracht, waarin wordt geconstateerd dat organisaties geconfronteerd worden met steeds grotere en impactvollere (technologische) disrupties. Daarin is aan CAE's de oproep gedaan om sneller en met een grotere flexibiliteit hierop in te spelen. Obstakels hierbij zijn beperkte resources, de complexiteit van de organisatie en onrealistische verwachtingen van het management. In 2019 wees het IIA op het bestaan van een zogenoemde risk-audit gap: IAF's besteden een groot deel van hun tijd aan het toetsen van de beheersing van risico's die in beperkte mate belangrijk worden gevonden (waaronder risico's rond financiële beheersing) en relatief weinig tijd aan relevante risico's (waaronder disruptie). Kennelijk blijven IAF's in hun traditionele werkzaamheden hangen en hebben zij moeite over te schakelen naar de nieuwe werkelijkheid.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt bovendien dat de toepassing van informatietechnologie door auditors lager is dan mag worden verwacht. Als redenen worden genoemd het gebrek aan vertrouwen in de eigen vaardigheden, het onvoldoende stimuleren van nieuwe technologieën door organisaties, ontoereikende infrastructuur en te hoge verwachtingen ten aanzien van het te bereiken auditresultaat. Ook de grote accountants- en advieskantoren concluderen in hun jaarlijkse onderzoeksrapporten dat de adoptie van nieuwe technologieën en dat de vertaling daarvan naar nieuwe werkwijzen door IAF's traag verloopt en dat een roadmap voor innovatie ontbreekt.

Belemmerende factoren voor snellere adoptie

Uit eigen onderzoek, waarbij gesprekken zijn gevoerd met CAE's en medewerkers van IAF's van meer dan twintig verschillende organisaties, alsmede uit explorierend onderzoek bij een aantal (middel)grote IAF's, blijkt een grote diversiteit in de wijze waarop IAF's met de hiervoor geschetste ontwikkelingen omgaan. IAF's worstelen met het invullen van de technologische transformatie, maar ook met het incorporeren van technologie en data-analyse in het auditproces zelf. Belemmerende factoren zijn onder meer beperkingen in kennis en vaardigheden, budget, steun van topmanagement, beschikbaarheid en kwaliteit van data, infrastructuur en goede tools en een lage bereidheid om een nieuwe manier van werken te omarmen.

Het werven en behouden van het juiste talent met de juiste competenties wordt door vrijwel alle IAF's als de grootste uitdaging van dit moment gezien. Het blijkt niet alleen moeilijk om nieuw talent met de juiste competenties te vinden en aan te trekken, zoals data scientists, maar ook om de bestaande competenties binnen de IAF af te stemmen op de eisen die de huidige omstandigheden daaraan stellen. Specialisatie is daarbij onvermijdelijk, waarbij moet worden opgemerkt dat de technologie zo snel verandert, dat het zelfs voor specialisten niet gemakkelijk is om hun kennis op peil te houden. Het opbouwen van nieuwe competenties betekent in veel gevallen een uitbreiding van de capaciteit, waarvoor echter lang niet altijd middelen beschikbaar zijn. Een alternatief is co- of outsourcing, maar los van het feit dat de juiste kennis niet altijd in de markt voor handen is, is een nadeel hiervan dat de IAF geen in-house kennis en vaardigheden opbouwt.

Daarbij is het incorporeren van technologie en data in het auditproces een kwestie van experimenteren en volharderen. In de praktijk blijkt dat het ontsluiten, combineren en analyseren van grote hoeveelheden gestructureerde en ongestructureerde data uit een groot aantal verschillende bronnen geen sinecure is, net zoals het doorgronden van algoritmen. Efficiencywinst treedt pas op als analyses geautomatiseerd en herhaald kunnen worden.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat de toepassing van informatie-technologie door auditors lager is dan mag worden verwacht

Tot slot komt ook het beeld naar voren dat het vasthouden aan de bestaande, veilige manier van werken en het vaak wat behoudende karakter van de beroepsgroep obstakels kunnen vormen voor de noodzakelijk geachte vernieuwing. Met name IAF's van grote financiële en overheidsinstellingen zetten serieuze stappen en werven op aanzienlijke schaal IT- en data-sciencespecialisten. De samenwerking tussen deze specialisten en internal auditors verloopt echter niet altijd vanzelf. De specialisten kunnen zich niet altijd verplaatsen in de werking van bedrijfsprocessen en beheersmaatregelen, laat staan het auditen daarvan. Omgekeerd is het voor internal auditors niet eenvoudig om de complexe wereld van technologie en data-analyse te doorgronden en vragen te formuleren die de specialisten op basis van hun analyses kunnen beantwoorden.

Casus ADR: toepassing van technologie en data-analyse in het auditproces

Hoewel innovatie langzaam gaat, zijn er ook voorbeelden van organisaties die technologie en data-analyse succesvol in het auditproces hebben geïncorporeerd. Zoals Auditdienst Rijk (ADR), de onafhankelijke internal auditor van de Rijksoverheid en de auditautoriteit in Nederland voor de Europese Commissie. De ADR werkt in opdracht van alle ministeries en doet, vanuit de wettelijke taak of vraaggestuurde dienstverlening, onderzoek op het gebied van financiële, organisatie- en IT-vraagstukken en het beheer van Europese geldstromen. Bij de ADR werken 150 IT-auditors en 20 data scientists op een totaal van circa 650 medewerkers.

De afgelopen jaren zijn diverse ontwikkelingen in gang gezet om een IT- en datagedreven controleaanpak en modernisering van het auditproces te realiseren. Een belangrijk onderdeel hiervan was het ontwikkelen en inzetten van data-analyse door het centrale ADR analytics-team. Waar initieel het realiseren van de technische randvoorwaarden centraal stond, ligt de focus nu op het uitdragen van mogelijkheden van data-analyse binnen audits, het ontwikkelen van nieuwe analyses en het praktisch ondersteunen van de auditors.

In de ADR analyticsomgeving worden data ontsloten vanuit meerdere bronsystemen, zoals SAP, Oracle en Exact, maar ook enkele Rijksbrede systemen en openbare data, zoals SAP security-notes. Deze ruwe data worden aan elkaar gekoppeld en in zogenaamde datakubussen opgeslagen, die op twee manieren worden ontsloten voor de auditors: 1) door middel van gebruiksklare analyses en 2) met behulp van voor de auditors beschikbare tooling (SQL, R, Python, IDEA, et cetera), waarmee zij zelf vervolganalyses kunnen maken. Ter illustratie behandelen we twee voorbeelden van informatie-producten die beschikbaar zijn voor auditors.

Vergelijkende cijfers

Het informatieproduct 'vergelijkende cijfers' geeft een overzicht van diverse cijfers per onderdeel van de begroting

Data has a better idea

Management support is essentieel en durf te experimenteren	Om een analyseomgeving op te kunnen bouwen met meerwaarde voor de eindgebruikers, is een door het management gesteunde visie essentieel. Vanuit deze visie kan een concrete opdracht worden geformuleerd waarna kan worden gestart. Soms is het nodig om de stoute schoenen aan te trekken en gewoon te beginnen. Hierbij geldt wel dat de kost voor de baat uitgaat.
Begin met kleine haalbare initiatieven	Door te starten met het automatiseren van diverse checklists die gebruikt worden in de organisatie en/of andere kleine haalbare initiatieven, kan snel de meerwaarde van data-analyse door de IAF worden ervaren. De efficiëntiewinst (verborgen kosten), maar vooral de kwaliteitswinst (door te automatiseren) die op deze wijze snel kan worden behaald, maakt het mogelijk om daarna meer geavanceerde technieken toe te passen.
Formeer een analyticsteam	Voor een goed team is het essentieel om de juiste mix aan mensen te verzamelen, met kennis van ERP, audit of control en analysetechnieken en -tooling. Kleinere IAF's zullen hier meer moeite mee hebben en kunnen dit mogelijk ondervangen door samenwerking met andere disciplines, waaronder de eerste en tweede lijn (BI-afdelingen) of externe partijen.
Zoek verbinding over kennisdomeinen heen	Niet voor elke stap hoeft je het wiel zelf uit te vinden. Zoek verbinding met bestaande data-science-initiatieven om up-to-date te blijven en gebruik te maken van en bij te dragen aan de beschikbare kennis. Zoek ook verbinding met IT, zowel met de leverancier van de omgeving inclusief de tools, als met de leveranciers van data. Het combineren van kennisdomeinen is een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle data-analysestrategie.

Tabel 1. Handreiking voor een IT- en datagedreven auditaanpak

per maand. Dit gaat om realisatiecijfers per maand van het huidige jaar, het vorige jaar, de begroting van het huidige jaar en een voorspelling van het verdere verloop van het huidige jaar, waarbij gebruik wordt gemaakt van gesignaleerde seizoentrends. Door deze informatie overzichtelijk te presenteren is het voor de internal auditors inzichtelijk waar de grootste materiële stromen zitten, of er grote afwijkingen zijn ten opzichte van voorgaande jaren en of er mogelijk sprake gaat zijn van onder- of overuitputting ten opzichte van het beschikbare budget. Hierdoor kunnen cijferbeoordelingen meer effectief en efficiënt worden uitgevoerd.

Data-analyse

ADR gebruikt daarnaast ook data-analyse om de werking van beheersmaatregelen te kunnen beoordelen, bijvoorbeeld op het gebied van informatiebeveiliging. Om te kunnen controleren welke security notes van SAP zijn geïnstalleerd op een specifiek SAP-systeem, kunnen de geïnstalleerde packages worden uitgelezen. Vervolgens wordt dit vergeleken met de door SAP gepubliceerde notes, die als open data beschikbaar zijn. Door beide overzichten in de datastraat te verwerken en aan elkaar te koppelen, ontstaat met minimale manuele handelingen periodiek een overzicht van de verschillen tussen de beschikbare en geïnstalleerde security notes. IT-auditors maken bij het controleren van general IT controls gebruik van dit overzicht en kunnen direct onderzoek doen naar de achterliggende oorzaken van eventuele afwijkingen.

Conclusie en handreiking

Digitalisering leidt tot een veranderend risicobeeld voor organisaties en tot een verbreding van het werkterrein en de scope van de werkzaamheden van de IAF. Tegelijkertijd stelt digitalisering de internal auditor in staat het werk beter, sneller en met meer diepgang te doen, zodat de IAF meer toegevoegde waarde kan leveren aan haar stakeholders. Hoewel IAF's vooruitgang boeken bij het incorporeren van digitalisering in de audit universe en auditaanpak, is het

tempo van innovatie niet hoog genoeg om de ontwikkelingen bij te houden. IAF's worstelen met het toepassen van technologie binnen de auditaanpak en het ontsluiten van data: het vereist specifieke kennis en expertise die schaars en moeilijk te verkrijgen en te behouden lijkt.

Om relevant te blijven in een digitale wereld dienen IAF's durf te tonen, te experimenteren met kleine haalbare initiatieven en te investeren in kennis en vaardigheden in en voorzieningen voor het gebruik van technologie en data binnen het auditproces (zie tabel 1). Naast commitment en support van de raad van bestuur en het audit committee, vereist dit ook een daadwerkelijke investering in termen van geld en menselijke capaciteit. <<

Dit artikel is een bewerkte versie van het artikel 'Digitalisering en de impact op de internal auditfunctie' dat eerder verscheen in het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jaargang 94.

Prof.dr. E.E.O. Roos Lindgreen RE is hoogleraar Data Science in Auditing aan de UvA, programmadirecteur van het Executive Programme of Digital Auditing en de Executive MSC of Internal Auditing en verantwoordelijk voor het Institute of Executive Programmes van de Amsterdam Business School.
 Drs. M.O.J. Vlak RO CIA EMITA is zelfstandig audit-, risk- en complianceprofessional en daarnaast programmadirecteur bij de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
 Ir. A. Verkerke CAP is data scientist bij Auditdienst Rijk (ADR).

Björn Kempkes:

“De grootste uitdaging is de schaarse capaciteit goed inzetten”

Pas op de Plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Björn Kempkes, manager Internal Audit bij CCV. In plaats van af te spreken op het kantoor van CCV in Arnhem, vond het interview in het kader van het ‘nieuwe normaal’ telefonisch plaats.

Kunt u iets vertellen over CCV en de interne auditfunctie?

“CCV is een familiebedrijf dat in 1958 is opgericht door Cor van de Velden, de afkorting staat voor Computercentrum C. van de Velden. Het bedrijf is van oorsprong een accountantskantoor. Eind jaren tachtig groeiden de betaalalternatieven voor cash geld als gevolg van de overvallen op benzinestations. CCV speelde hier op in door software te ontwikkelen voor betaalautomaten. Inmiddels is het bedrijf een gerenommeerde speler met vestigingen in Nederland, Duitsland, België en Zwitserland. De meeste mobiele betaalterminals in Nederland worden geleverd door CCV, waarbij in veel gevallen ook het betalingsverkeer door ons wordt gefaciliteerd. Daarnaast verzorgen wij onder andere het betalingsverkeer van Q-Park, het openbaar vervoer, onbemande tankstations en webshops. De transacties via het bedrijf zijn makkelijk te herkennen, op het (digitale) afschrift staat namelijk ‘CCV’. Als je erop gaat letten, zie je dat CCV volop aanwezig is in de maatschappij. We proberen creatief te blijven om mee te doen binnen en buiten Nederland door in te spelen op ontwikkelingen en behoeften. De IAF van CCV bestaat drieënhalf jaar. CCV staat onder toezicht van de De Nederlandsche Bank (DNB) en de CCV heeft daarmee de plicht om een IAF in te richten. Eerst was de IAF uitbesteed aan een externe partij. Om meer feeling te krijgen met de organisatie is besloten om een eigen IAF in te richten. Vervolgens is mijn voorganger aangesteld om de IAF op te bouwen. De keuze is geweest om te beginnen met één fte vast in dienst, aangevuld met twee externen. Ik ben medio 2019 begonnen bij CCV en ben van daaruit verder gegaan met het uitbouwen van de IAF. Mijn visie is om uiteindelijk door te groeien naar een volwaardige IAF met vier fte aan internen. Per 1 september 2020 is de vaste bezetting conform deze visie uitgebreid naar twee fte, waarbij de externen ons nog steeds ondersteunen.”

Welk type onderzoeken voert de IAF uit?

“De belangrijkste audits die we uitvoeren zijn IT audits, klantacceptatie (customer due dilligence) en audits op processen en programma’s. De onderzoeken naar de acceptatie van nieuwe klanten zijn belangrijk in het kader van het toezicht op klantintegriteit door de DNB. Verder doen wij onderzoeken naar de AVG, SIRA en voeren we financiële

Algemene informatie

Aantal fte organisatie circa 1400 (700 in Nederland)

Aantal fte IAF 4 fte (waarvan 2 extern)

Rapporteert aan chair of the board of directors

audits uit. Het is mijn ambitie om in de toekomst alle soorten audits uit te kunnen voeren. Dit vraagt overigens om een diversiteit in achtergrond van onze auditors.”

Welke impact heeft corona op jullie werkzaamheden?

“Doordat iedereen momenteel thuiswerkt, vinden ook de auditwerkzaamheden op afstand plaats. Veel van deze werkzaamheden kunnen prima op afstand, zoals het beoordelen van documenten. Het afnemen van interviews vind ik lastiger, omdat ik de geïnterviewde liever live wil zien. Daarnaast is het belangrijk om vast te stellen waar intern bij CCV de prioriteiten liggen en de werkzaamheden van de IAF daarop af te stemmen.”

Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

“Door het opstellen van het auditcharter, auditmethodologie, formats en het volgen van de beroepsstandaarden heb ik in opzet de kwaliteit geborgd. Bovendien voer ik zelf reviews uit op de audits en daar waar ik zelf betrokken ben, laat ik dat anderen doen.”

Hoe blijft u op de hoogte van actuele ontwikkelingen?

“Intern door de ontwikkelingen binnen CCV te volgen. Daarnaast woon ik relevante seminars, congressen en round tables bij.”

Welke adviezen hebt u voor andere kleine IAF's?

“Probeer vooral toegevoegde waarde te leveren! Dit kan door aansprekende voorbeelden te geven en uit te leggen wat de IAF doet. Het is ook belangrijk om te vragen aan de business waarmee je kunt helpen, bijvoorbeeld bij klantacceptatie, maar ook bij een proces of project.”

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

“Mijn ambitie is om te groeien naar een volwaardige IAF met ongeveer vier fte met een diversiteit in achtergrond (RO/RE/RA). Ik wil dat wij alle typen audits kunnen uitvoeren, dat er een systeemgerichte jaarrekening controle plaatsvindt. Het belangrijkste is dat wij een prominente rol krijgen binnen CCV.”

Voeren jullie tweedelijfstaken uit?

“Nee. CCV hanteert het three-lines-of-defense model. De tweedelijfstaken worden uitgevoerd door het bedrijfsonderdeel GRC, wat staat voor governance, risk & compliance.”

Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

“De grootste uitdaging is de schaarse capaciteit goed inzetten. Bij het opstellen van het auditjaarplan heb ik input gevraagd van alle directeurs binnen CCV. Doordat de IAF relatief nieuw is, is de input van de directeurs verschillend. Hierdoor leg ik nog vaak uit welke toegevoegde waarde wij kunnen leveren. Daarnaast hebben we enkele verplichte audits vanuit DNB. Verder heb ik de ambitie dat de externe accountant gebruik gaat maken van onze audits. Deze vier onderdelen zorgen ervoor dat het een uitdaging is om de capaciteit op de juiste manier in te zetten.”



Over...

Drs. Björn Kempkes (RE) is manager Internal Audit bij CCV. Daarvoor was hij audit manager bij Coöperatie VGZ.

GRIP OP

artificiële intelligentie

Artificiële intelligentie is al lang geen sciencefiction meer en wordt steeds meer een integraal onderdeel van bedrijfsprocessen, zo ook in de financiële sector. Van welke aandachtspunten moet je je nu bewust zijn bij het inzetten van artificiële intelligentie in je organisatie?

Ontwikkelingen in de verzekeringssector

Hoewel de studie constateert dat het gebruik van AI, en meer specifiek machine learning, nog niet op grote schaal wordt ingezet voor verzekeringstechnische processen, zijn er wel een aantal potentiële toepassingsgebieden te benoemen en gebieden waar AI al daadwerkelijk wordt toegepast:

1. Fraudedetectie en afhandeling claims

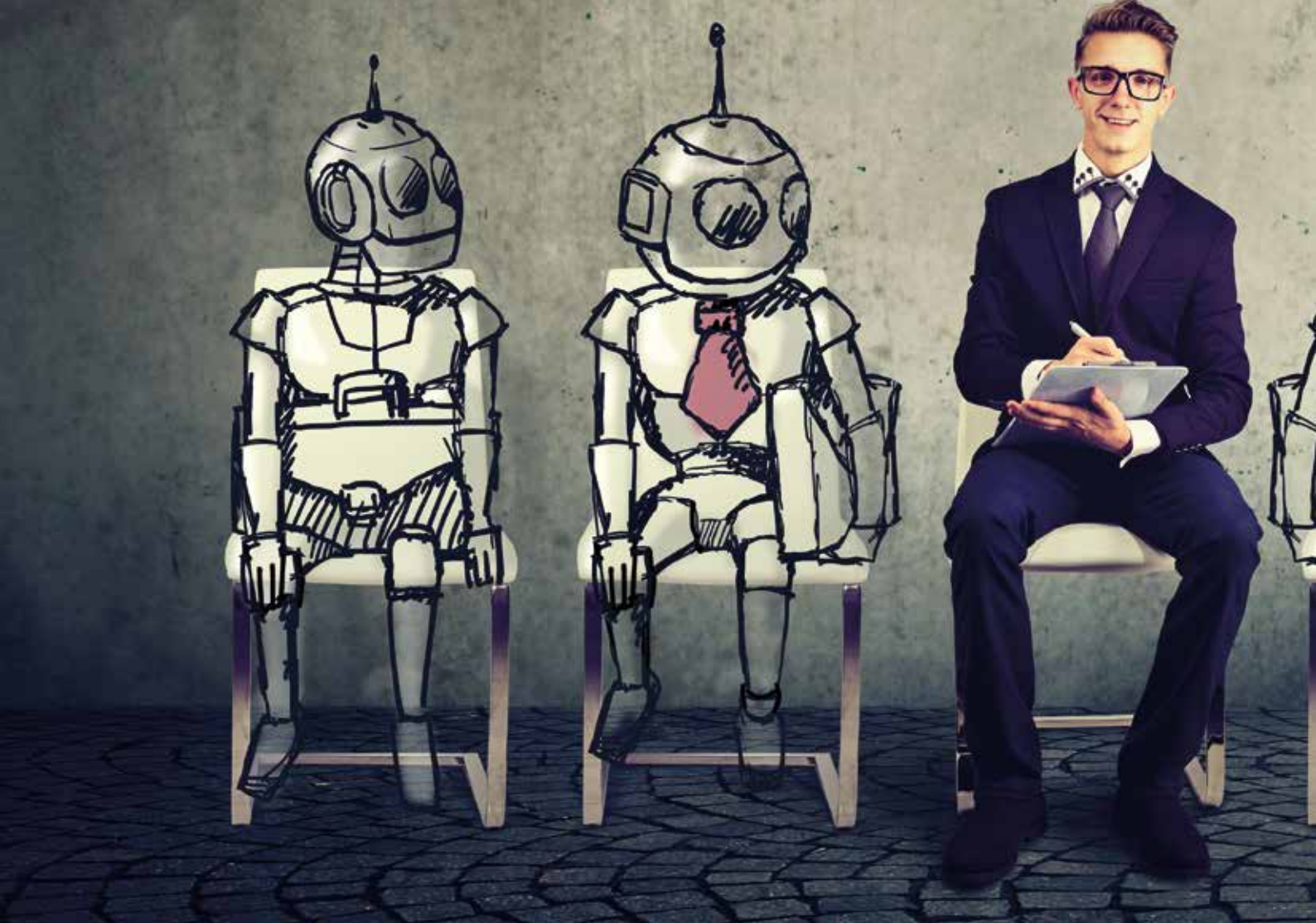
Voor fraudedetectie wordt vaak gebruikgemaakt van zogeheten 'claim scoring', waarbij een claim een score meekrijgt op basis van een aantal karakteristieken van de claim. Komt de score boven een bepaalde drempelwaarde, dan valt de claim in het bakje van mogelijk frauduleus. Claims die als mogelijk frauduleus of afwijkend worden aangemerkt, worden doorgaans door een schadebehandelaar beoordeeld.

Verzekeraars zien daarnaast sociaalnetwerkanalyse, waarbij het netwerk van bijvoorbeeld de persoon die de claim indient wordt geanalyseerd op aanwijzingen voor mogelijke fraude, als een mogelijk interessante AI-toepassing. Dit geldt ook voor behavioural modelling, waar gedragingen van indieners van claims worden geanalyseerd.

Naast fraudedetectie proberen verzekeraars het afhandelen van claims met behulp van AI nauwkeuriger in te richten. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van machine-learningtechnieken (bijvoorbeeld voor fotoherkenning of voor analyse van sensordata).

2. Beprijzing en acceptatie

Voor het fijnmaziger bepalen van de risico's en de resulterende risicobeprijzing wordt ook, zij het beperkt, AI ingezet. Hierbij kan worden gedacht aan het versterken van bestaande risicofactoren of het introduceren van nieuwe risicofactoren in modellen om risicosegmenten verder te verfijnen. Het gaat dan om parameters waarvoor intuïtief een oorzakelijk verband met schade bestaat.



Voor gedragbeprijzing, waarbij een deel van de premie wordt vastgesteld op basis van marktomstandigheden en gedragsaspecten, worden ook AI-toepassingen geïdentificeerd. Deze beprijzingsstrategieën zijn veelal gebaseerd op de loyaliteit van klanten, de lifetime value van klanten en premies die de concurrenten hanteren. Beprijzing op basis van specifieke en persoonlijke karakteristieken van (potentiële) klanten vindt (nog) niet plaats.

3. Customer experience

De afgelopen jaren zijn veel processen gedigitaliseerd en is geprobeerd de customer experience te verbeteren. Denk hierbij aan het inschatten van klantvragen, verbeterde navigatie van websites, maar soms ook gepersonaliseerde content op de website.

4. Technische voorzieningen

De studie heeft geen AI-toepassingen gevonden voor de inschatting van de verwachte schadelast (technische voorzieningen). Hiervoor worden veelal meer traditionele statistische modellen gebruikt.

5. Kapitaalmodellen

Er zijn in de Nederlandse sector nog geen toepassingen bekend van AI in modellen die de kapitaaleis of allocatie van kapitaal bepalen. De vraag is ook in hoeverre bijvoorbeeld machine-learningtechnieken momenteel een grote

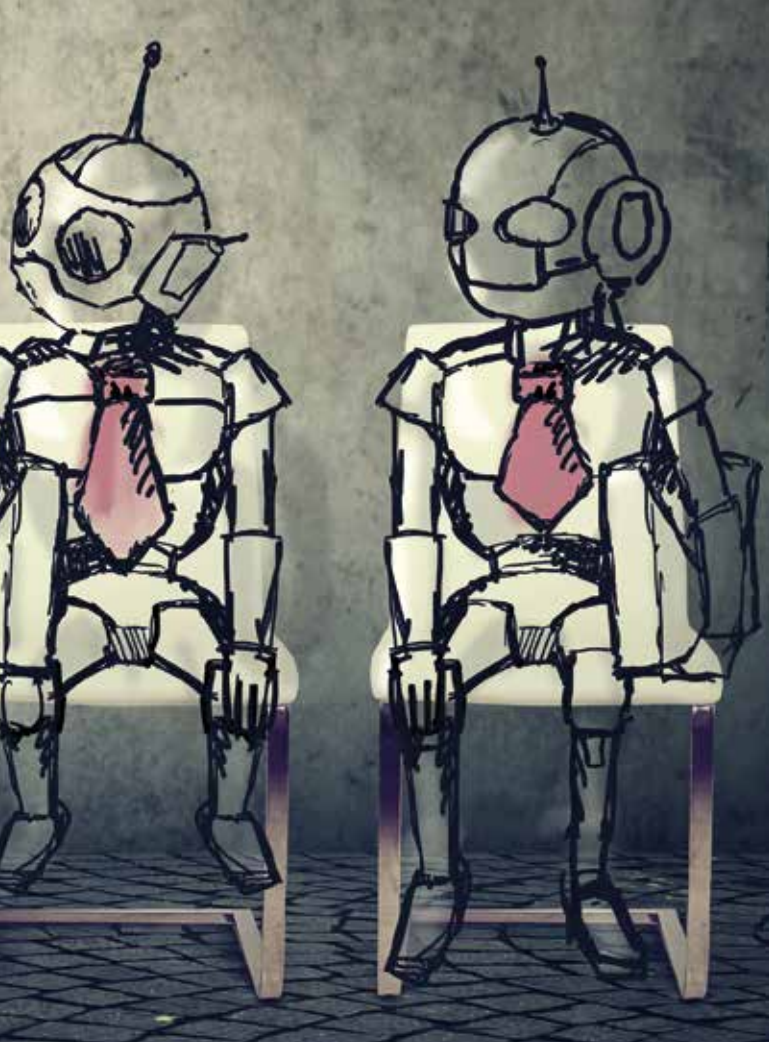
De verkennende studie van de AFM en DNB gebruikt de termen AI, AI-modellen of AI-toepassingen en doelt hiermee op toepassingen die zijn gebaseerd op het analyseren van gevarieerde en grote hoeveelheden data met behulp van technieken als 'machine learning'. De technieken die worden gebruikt in AI-toepassingen (zoals machine learning) zijn 'intelligent' in de zin dat ze in staat zijn rationeel te optimaliseren: binnen een gegeven taak zijn ze in staat de beste actie te kiezen om een bepaald doel te bereiken, rekening houdend met gestelde criteria. Naast het gebruik van intelligente technieken zijn ook data een voorwaarde voor en integraal onderdeel van AI-toepassingen.

meerwaarde kunnen hebben in dergelijke modellen. Van groot belang voor die modellen is om een 1:200 schokscenario te benaderen (de kans waarop de wettelijke kapitaaleis wordt bepaald). Dit vraagt om het opstellen van een (kans)verdeling, terwijl machine-learningtechnieken vooralsnog meer gericht zijn op het vinden van een beste schatting.

Aandachtspunten voor artificiële intelligentie

De AFM en DNB hebben in de verkennende studie tien aandachtspunten geïdentificeerd die verdere aandacht en dialoog verdienen (zie kader). Deze aandachtspunten zijn onderverdeeld in drie categorieën:

1. inbedden van AI in de organisatie;
2. technische aspecten van AI;
3. AI en de consument.



Aandachtspunten voor artificiële intelligentie (AI)

Inbedden van AI in de organisatie

1. Hoe kunnen verzekeraars beleid ontwikkelen omtrent het gebruik van AI?
2. Op welke wijze is dit beleid verankerd in de organisatie?

Technische aspecten van AI

3. Hoe kan de kwaliteit en volledigheid van gebruikte inputdata voor AI-toepassingen geborgd worden?
4. Hoe kunnen keuzen worden gemaakt omtrent het gebruik van specifieke AI-technieken en -modellen?
5. Welke mate van uitlegbaarheid van AI-toepassingen is gepast?
6. Hoe kan het gebruik van verbanden die leiden tot onwettig onderscheid (discriminatie) vermeden worden?
7. Welke governance en criteria zijn passend bij uitbesteding in het kader van AI-toepassingen?
8. Wat is een passende wijze van validatie voor AI-modellen?

AI en de consument

9. Hoe kan worden voorkomen dat AI-toepassingen op onredelijke wijze inspelen op verwachte patronen of biases in consumentengedrag?
10. Hoe kunnen de uitkomsten van AI-toepassingen worden getoetst op maatschappelijke acceptatie?

1. Inbedden van AI in de organisatie

Voor allerlei AI-toepassingen in de organisatie te implementeren ter vervanging, ondersteuning of verbetering van bestaande processen, is het van belang om stil te staan bij de voorwaarden waaronder gebruik van AI door de organisatie wordt geaccepteerd. Startpunt hiervoor is het formuleren van een helder beleid door het bestuur over de inzet van AI-toepassingen, waarbij bewust is nagedacht hoe AI wel en niet mag worden toegepast (aandachtspunt 1). Na het vaststellen van specifiek beleid voor AI-toepassingen dient verankering en communicatie van dit beleid breed in de organisatie geborgd te worden (aandachtspunt 2). Het is van belang dat het beleid niet alleen bekend is bij de onderdelen van de organisatie die AI-toepassingen ontwikkelen, maar ook bij de afdelingen die intern de grenzen van het beleid moeten bewaken, zoals compliance en internal auditors.

2. Technische aspecten van AI

Wanneer ervoor wordt gekozen om AI-toepassingen te ontwikkelen en implementeren, is het van belang stil te staan bij de zogenaamde technische aspecten van de technologie. Dit begint bij de kracht van kwalitatief sterke en gevarieerde inputdata (aandachtspunt 3). Een AI-toepassing is niets waard zonder correcte, volledige, gevarieerde en voldoende data. Onvolledige of incorrecte data kan leiden tot opname van foutieve verbanden in het model. Daarnaast is een model niet in staat verbanden (risico's) te herkennen die niet in de data zitten. Dit risico wordt vergroot naarmate de data minder divers is.

Wanneer de kwaliteit van de inputdata geborgd kan worden is het van belang een weloverwogen keuze te maken voor het in te zetten AI-model (aandachtspunt 4). Wanneer bijvoorbeeld gekozen wordt voor een model waar het moeilijker is de verbanden in het model (op intuïtieve wijze) te analyseren, loopt men het risico de uitkomsten en verbanden niet goed te overzien, waardoor de volledige controle over het model niet gegarandeerd kan worden. Dit kan in het ergste geval leiden tot het nemen van verkeerde beslissingen. Zeker in het geval van gevoelige processen is uitlegbaarheid van uitkomsten van AI-toepassingen van groot belang (aandachtspunt 5). Met uitlegbaarheid wordt enerzijds bedoeld dat de organisatie in staat is aan te geven hoe bepaalde inputdata leiden tot een bepaalde keuzen. Anderzijds is de organisatie in staat om aan te geven welke verandering van inputwaarden nodig zijn om een verandering in de uitkomst van het model tot stand te brengen. De gevraagde mate van uitlegbaarheid is sterk afhankelijk van het specifieke proces en de betrokken stakeholders (bijvoorbeeld consumenten, toezichthouder, et cetera). Bij de keuze voor een model is het van belang om de vraag omtrent de mate van uitlegbaarheid mee te wegen in de uiteindelijke keuze.

Naast de focus op de inputdata en modelkeuze dient te allen tijde voorkomen te worden dat verbanden uit

AI-toepassingen leiden tot onwettig onderscheid/discriminatie (aandachtspunt 6). Ondanks dat dit evident lijkt te zijn, gaat dit vaak mis bij het gebruik van AI. Neem als voorbeeld de AI-recruitmenttoepassing van Amazon, waar de toepassing gevoed werd met cv's van kandidaten die in het verleden waren aangenomen om zo te leren potentiële nieuwe kandidaten te selecteren. Doordat er in het verleden veelal mannelijke kandidaten solliciteerden en werden aangenomen, leerde het systeem onbedoeld om een voorkeur te hebben voor de cv's van mannelijke kandidaten.

Naast het feit dat dit voorbeeld laat zien hoe snel discriminatie in een AI-toepassing kan sluipen, geeft het ook goed weer dat het lastig kan zijn om foutieve uitkomsten van een toepassing op te merken. Het is voor een organisatie dan ook cruciaal om in control te blijven van wat men doet en te begrijpen wat er gebeurt, ook als men bijvoorbeeld het ontwikkelen van AI-toepassingen uitbesteedt aan externe partijen (aandachtspunt 7). Ditzelfde geldt voor de validatie van de AI-toepassingen, waarbij op regelmatige basis gekeken wordt in hoeverre een toepassing nog 'fit for purpose' is en het doet wat het moet doen (aandachtspunt 8). Zeker voor zelflerende modellen is het een uitdaging om adequaat te valideren, aangezien het model zichzelf continu optimaliseert op basis van de data waarmee het gevoed wordt.

benadrukt de noodzaak van een breder maatschappelijk debat over solidariteit in de verzekeringssector. Wel is het van belang dat de maatschappelijke discussie over solidariteit breder wordt gevoerd en zich niet alleen richt op AI-toepassingen: er zal gesproken moeten worden over de gewenste mate van solidariteit in het verzekeringsstelsel als geheel. Het gaat hier om keuzen die de maatschappij als geheel raken en die de samenleving dus als geheel zal moeten maken.

Potentiële rol voor internal auditors

De in dit artikel genoemde aandachtspunten helpen internal auditors om zich bewuster te zijn van de risico's en kansen van AI, zeker wanneer in de organisatie gebruik wordt gemaakt van AI-toepassingen. Naast de hiervoor genoemde punten bevat de gepubliceerde versie van de studie handvat-

Afhankelijk van de toepassing kan AI zowel een positieve als negatieve impact hebben op verzekerbaarheid en solidariteit

3. AI en de consument

De verkennende studie is geschreven voor de verzekeringssector. Vanuit dat perspectief is gekeken naar het gebruik van AI en het mogelijke effect op de consument. Zo biedt AI ook allerlei mogelijkheden om meer in detail karakteristieken van consumenten te analyseren. Hierbij is het van belang dat de AI-toepassingen die gebruikt worden in beslisomgevingen consumenten moeten stimuleren (bewust of onbewust) beslissingen te nemen die hun financiële welzijn ten goede komen (aandachtspunt 9). Daarnaast is het in de context van verzekeringen van belang dat AI-toepassingen en de uitkomsten niet alleen technisch uitlegbaar zijn, zoals eerder in dit artikel aangestipt, maar ook maatschappelijk uitlegbaar en acceptabel zijn. Ondanks dat het model mogelijk een juist onderbouwd en uitlegbaar antwoord geeft, dient de maatschappelijke acceptatie meegewogen te worden in het uiteindelijke besluit van een verzekeraar (aandachtspunt 10).

Solidariteit

Aandachtspunt 10 sluit tevens aan bij de druk die AI kan leggen op het solidariteitsprincipe dat we in Nederland kennen. Afhankelijk van de toepassing kan AI zowel een positieve als negatieve impact hebben op verzekerbaarheid en solidariteit. De verwachte groei in het gebruik van AI

ten voor internal auditors in de vorm van concrete vragen die de organisatie zichzelf kan stellen bij elk van de aandachtspunten. Deze vragen kunnen internal auditors ook helpen om de keuzen bij (voorgenomen) toepassingen van artificiële intelligentie kritisch te toetsen.

De volledige studie is terug te vinden op de websites van de AFM en DNB onder de naam: *Artificiële intelligentie in de verzekeringssector | een verkenning.* <<

Bart Zwartjes werkt bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en leidt het onderzoek naar de impact van artificiële intelligentie op de financiële sector en de rol van de toezichthouder.

José Meppelink werkt bij De Nederlandsche Bank (DNB) en is verantwoordelijk voor het beleid rondom InsurTech; zij kijkt hierbij naar technologische ontwikkelingen in de verzekeringssector en de rol van de toezichthouder.

Serieus nemen en serieus genomen worden

Auditing is een ernstig beroep. Wat we doen als auditor is belangrijk, maar het is wel jammer dat door de nadruk op deze ernst er vaak niet veel te lachen valt. De vraag dringt zich op of we door toenemende professionalisering en het streven naar betere beheersing niet iets waardevols zijn kwijtgeraakt. Zijn we bang dat we als auditor niet meer serieus genomen worden als we onze boodschap niet op een ernstige manier brengen?



Auditing is gericht op serieuze zaken als risicobeheersing, in control zijn, bestuurlijke processen en het geven van aanvullende zekerheid aan bestuurders en toezichthouders. Het is belangrijk methodisch verantwoord onderzoek te doen dat nauwgezet onderbouwd is, want de gevolgen kunnen zowel voor de organisatie als voor de auditee groot zijn. De geloofwaardigheid van de auditor en die van het auditrapport zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Is hier wel plaats voor humor?

Twee basisvormen van communicatie

Mensen praten voortdurend met elkaar, niet alleen om informatie uit te wisselen maar ook om sociale banden te smeden of te versterken. Praten is zowel middel als doel en vaak is het belangrijker dat er gepraat wordt dan wat er gezegd wordt. Mulkay (1988) onderscheidt twee basisvormen voor communicatie, de serieuze en de humoristische vorm. Hij stelt dat wanneer we in de serieuze vorm communiceren, we proberen logisch, consistent en coherent te zijn en zoveel mogelijk ambiguïteit te vermijden. Als auditoren herkennen we deze stijl van communicatie onmiddellijk. Deze vorm is echter niet altijd effectief, omdat anderen vaak een andere perceptie van de werkelijkheid hebben. Deze verschillende percepties kunnen onderling botsen. Een serieuze, logische manier van communiceren is bij botsende percepties ontoereikend. In plaats van vast te lopen in argumenten die het probleem niet oplossen, maar juist kunnen leiden tot een escalatie van boosheid en mogelijk ook tot de ontwijking van de relatie, biedt humor een uitkomst.

Humor als vinger op de zere plek

Omdat humor zo vanzelfsprekend en alledaags is, staan we er zelden bij stil. Humor kan echter wel degelijk gebruikt worden om ernstige zaken onder de aandacht te brengen. Humor is een krachtig instrument om de toehoorder te verleiden te luisteren naar moeilijke en ongewenste boodschappen. En om de situatie vanuit een ander perspectief te bekijken. Met humor kan een spiegel worden voorgehouden, kan getoond worden hoe anderen de situatie bezien. Humor kent veel verschijningsvormen: denk aan parodieën, sarcasme, woordgrappen zoals hyperbolen en eufemismen, (zelf)-spot satires en karikaturen. Een karikatuur en een satire kunnen spotten met een knipoog, maar zijn niet altijd zo onschuldig. Humor is niet altijd leuk of gepast en kan soms de sfeer verpesten. Er zit meestal iets pijnlijks in humor, het moet immers een beetje schuren of steken om meningen en gedrag te doen veranderen. Humor heeft niet alleen een grappenmaker maar ook een publiek nodig. Wat humor is, wordt niet bepaald door de grappenmaker maar juist door de toeschouwer, het publiek. De lachende respons is zelf weer een humoristische stimulus. We blijven dan lachen. Het succes van een grap is dus sterk afhankelijk van de toehoorder. Wat licht ironisch is bedoeld door de grappenmaker, kan sarcastisch of zelfs denigrerend worden opgevat door de toehoorder. De vraag is of er dan nog sprake is van humor. We lachen regelmatig tegen onze morele overtuigingen in: 'het kan eigenlijk niet'. We willen niet lachen, maar doen het toch.

Vorm om macht uit te oefenen

Zijderveld (1971) ziet humor ook als een vorm om macht en gezag uit te oefenen. Humor kan resulteren in negatieve gevoelens, zoals frustratie of boosheid wanneer humor wordt gebruikt om juist de machtsverhoudingen binnen relaties te bevestigen. De top-downhumor van de machthebber of bestuurder en de bottom-uphumor van onderdanen of werknemers maken niet alleen de machtsverhoudingen, maar ook het verzet daartegen duidelijk. Het obligate meelachen met de grapjes van de bestuurder en de onhandige grappen waar niemand om lacht, zijn indicatief voor het gezag van die persoon. In organisaties met duidelijke hiërarchische machtsstructuren zullen superieuren naar beneden gerichte humor gebruiken om gezag te verwerven. Het probleem is dat ondergeschikten de joviale humor vaak niet kunnen retourneren. Ze kunnen die grappen alleen herhalen naar beneden. De naar beneden gerichte humor komt voort uit een gevoel van superioriteit. De naar management gerichte humor is daarentegen een uitlaatklep voor de onmacht van de werknemers. Hier zie je weer het ambigue karakter van humor. Humor kan dus zowel in- als uitsluiten door denigrerend naar buiten of naar beneden te zijn. In deze situaties zal humor weliswaar voor ontlading binnen de groep zorgen, maar ook voor spanning richting andere groepen.

Grappende auditees

Veel collega-auditors twijfelen mede daarom om humor te gebruiken tijdens een auditgesprek of in auditrapportages. Er is angst voor de onvoorspelbaarheid van humor en er wordt vaak expliciet gewaarschuwd om geen negatieve humor te gebruiken. Inderdaad is het niet altijd even makkelijk onderscheid te maken tussen lachen, uitlachen en meelachen. De context, de omgeving waarin de grap wordt verteld, is bepalend of iets wel of niet grappig is. Grappenmakers en toehoorders twijfelen hier voortdurend aan en dat maakt humor vaak ongemakkelijk en onberekenbaar. Wood en Wilson (1988) hebben onderzoek gedaan naar stress en de auditor. Een van de oorzaken van stress is dat auditors regelmatig geconfronteerd worden met auditees die grapjes over auditors en het auditvak maken om de spanning te verminderen en de communicatie minder formeel te maken. Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste auditors hier redelijk mee om kunnen gaan. Maar wanneer een auditor zich al onder druk voelt staan, dan worden deze grappen als zeer negatief en stressverhogend ervaren. Humor heeft dan het tegengestelde effect op de auditor dan de auditee voor ogen had. De auditor die wordt weggezet als lid van een lachwekkende groep lacht weliswaar mee, maar is pijnlijk getroffen. Het is niet altijd duidelijk of dit wel of niet de bedoeling is geweest van de grappenmaker. Was ontspanning of prikken wel het werkelijke motief van de grap?

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



www.theiia.org/goto/CIAGlobal

 The Institute of Internal Auditors | Global

11/2019



INTERNAL AUDIT SERVICES

Hoe mediabewust ben je nu eigenlijk?

Hoe treed je als interne auditor op in de media? Wat betekent de media voor jouw audits en rapportages? Hoe kun je gebruik maken van media in internal audit? Protiviti kan je hiermee helpen. Neem contact met ons op en hoor meer!

Protiviti, a global and independent Internal Audit provider.

T. +31 20 3460400 | E. contact@protiviti.nl

protiviti.nl/IAFA

© 2020 Protiviti Inc. PRO-0720-NLD-DUT

protiviti[®]
Face the Future with Confidence

In organisaties met duidelijke hiërarchische machtsstructuren zullen superieuren naar beneden gerichte humor gebruiken om gezag te verwerven. Het probleem is dat ondergeschikten de joviale humor vaak niet kunnen retourneren

Humor als smeermiddel

Opvallend is dat de auditor humor in feite verbant uit het echte auditgesprek. Humor krijgt een plekje bij het begin van het gesprek als ijsbreker en aan het einde van het gesprek om de lucht te klaren. Het auditgesprek zelf moet serieus blijven. Humor heeft volgens onze vakgenoten nauwelijks een plaats bij het uitspreken van het 'onzegbare' of een pijnlijke waarheid. Maar de vraag blijft – wanneer serieuze woorden tekortschieten – wat een goed alternatief is om een lastig auditgesprek weer op gang te brengen. Escalatie naar het hoger management of coachende gesprekken? Gesprekken om vastgelopen verhoudingen weer vlot te trekken kosten veel tijd, geld en moeite. Humor wordt door vakgenoten argwanend bekeken als middel om escalaties in de communicatie en ontwrichting binnen de relatie te voorkomen. Ze hebben meer oog voor de risico's dan de positieve functies van humor. Humor als onmisbaar alternatief wanneer de serieuze, rationele vorm van communicatie tekortschiet, krijgt nauwelijks een plaats in het auditgesprek. Dit is jammer, want het is juist de combinatie van ernst en humor die communicatie effectief kan maken.

Humor als ijsbreker

Humor biedt de mogelijkheid om over onderwerpen waarover gesprekspartners het oneens zijn, te blijven communiceren. De positieve gevoelens die door de vrolijkheid en het lachen voortgebracht worden, helpen de relatie, ondanks de meningsverschillen, te handhaven en wellicht ook te verbeteren. Humor zorgt dan als een ijsbreker voor een moment van ontspanning binnen de relaties. Humor laat zien dat wat we als noodzakelijk of vanzelfsprekend beschouwen, we ook anders zouden kunnen zien, als iets veranderlijks. We staan dan open voor een alternatieve visie op de werkelijkheid. Humor neemt de grimmigheid uit discussies weg, waarbij de grappenmaker buiten schot blijft omdat het de vraag is wat de grappenmaker werkelijk heeft bedoeld. De invulling over wat bedoeld wordt, wordt juist bij de toehoorder gelegd. Die kan ervoor kiezen om zonder gezichtsverlies smakelijk mee te lachen om vervolgens weer terug te keren tot de orde van de dag. Met humor zou tegenspraak mogelijk en makkelijker kunnen worden. Met een grap kunnen we immers het 'onzegbare' zeggen. Zo zouden we humor kunnen zien als een 'mild' kanaal voor kritische feedback. De toehoorder kan ervoor kiezen om op dat moment de kritiek weg te lachen en zijn status te behouden. Zowel de grappenmaker als de toehoorder kunnen ervoor kiezen om er later op een geschikter moment serieus op terug te komen.

Balans tussen humor en ernst

De perspectieven van de auditor en auditee blijven altijd wel botsen, maar zonder humor kunnen we blijven hangen in

een moeilijk gesprek met een niet-overtuigde auditee. Het is vreemd dat in een tijd waarin de omgangsvormen steeds informeler worden en de afstanden tussen werkvloer en bestuur kleiner is, humor toch met relatief veel achterdocht wordt bekeken. De angst overheerst of de auditee ons nog wel serieus zal nemen wanneer we dat zelf niet doen. Dit is ook vreemd, omdat zelfspot een gewaardeerde vorm van humor is. De auditor zou meer oog kunnen hebben voor de negatieve effecten van de afwezigheid van humor. Een gesprek zonder glimlach wordt juist vaak als verdacht ervaren. Daarnaast zijn de gevolgen van doorgeschoten beroeps-ernst minstens zo gevaarlijk als de gevolgen van doorgeschoten humor.

We moeten dus op zoek naar het juiste midden tussen platvloerse grappenmakerij, trivialiteit, frivoliteit, sick jokes, galgenhumor en cynisme aan de ene kant en de opgeblazen saaiheid van de 'bean counters' en de rapportenfabrieken aan de andere kant. En tot slot: niets is zo pikant als 'zotte dingen met zo'n ernstig gezicht te behandelen, dat niemand opmerkt dat het maar een grap is' (*Lof der Zotheid*, Erasmus). <<

Literatuur

- Mulkay, J.M., *On humour: its nature and its place in modern society*, 1988.
- Wilson, J. & Wood, D., 'Naming the auditor: symbolism and social control', *Managerial Auditing Journal* 4(4), 1989, pag. 7-13.
- Zijderfeld, A.C., *Sociologie van de zotheid. Humor als sociaal verschijnsel*, Meppel-Boom, 1971.

Marianne Boerman studeerde geschiedenis en werkte jarenlang in de ICT. Op dit moment is zij operational- en IT-auditor bij de Volksbank.

Van *control* en **compliance** naar *vertrouwen* en **impact**

Organisaties hebben in toenemende mate te maken met uitdagingen op het gebied van bijvoorbeeld klimaatverandering en mensenrechten. Veel bedrijven en instellingen nemen daarom maatregelen om de negatieve impact van hun ecologische en sociale voetafdruk te verkleinen en om daarnaast de positieve bijdrage te vergroten.

Dat er maatregelen worden genomen is natuurlijk een mooi gegeven. Opvallend is dat wij vaak wel weten welke maatregelen zijn genomen, maar dat er slechts weinig bekend is over de effecten van de maatregelen. Als we niet weten wat er uiteindelijk wordt bereikt met deze maatregelen op basis waarvan komen we dan tot keuzen?

Shareholder first

In september 2019 hebben de leden van de Business Roundtable – een Amerikaanse vereniging van CEO's van de grootste Amerikaanse ondernemingen – een statement uitgebracht waarin zij aangeven dat het shareholder-first-uitgangspunt met een puur financiële focus een te beperkt uitgangspunt is voor een succesvolle continuïteit van de organisatie.¹ In Nederland bestaat dit besef al langer. Zowel overheden, investeerders, maar ook consumenten stellen immers steeds hogere eisen aan de sociale en ecologische voetafdruk van organisaties. De discussies rondom stikstof, de opwarming van de aarde en alle bijbehorende effecten, bepalen voor een groot deel het dagelijkse publieke en politieke debat. Veel organisaties spelen hierop in door maatregelen te nemen, zoals het verminderen van energieverbruik of het gebruik van duurzame energie en het maken van circulaire producten. Organisaties nemen dit soort maatregelen door externe druk of op basis van intrinsieke motivatie. Soms gekoppeld aan het businessmodel, soms losstaand van de business.

Van output...

Kijken we naar de ontwikkeling van de missiestatements van bedrijven, dan zien we ook hier duidelijk de toenemende aandacht voor niet-financiële onderwerpen terugkomen. In de periode voor de jaren tachtig waren de missiestatements vooral gericht op het maken van winst. Het doel was de grootste, de beste en de sterkste te worden. Een mooi voorbeeld hiervan was het missiestatement van Honda destijds: 'We will destroy Yamaha'.

In de periode 1980-2000 zagen we meer aandacht komen voor kwaliteit. Er werd ingezet op kwalitatief goede producten en efficiënte organisaties. De hele beweging rondom kwaliteitsmanagement dateert ook uit die tijd. In de jaren

2000 werd de klant steeds meer centraal gesteld. Dit werd ook vaker vastgelegd in adviezen aan bedrijven. Zo moest na de financiële crisis in 2009 de klant bij de bank centraal komen te staan (Commissie-Maas, 2009). Meer recent zien wij nog een nieuwe ontwikkeling waarin organisaties in hun missie aandacht besteden aan de rol die zij willen spelen in de maatschappij. In de nieuwe Van Maanen Corporate Governance Code, daterend uit 2015, worden commissarissen erop aangesproken dat langetermijnwaardcreatie voor alle stakeholders van essentieel belang is (Commissie-Van Manen, 2016).

Dit is slechts een van de externe ontwikkelingen die bedrijven hierop aanspoort. Dit alles heeft geresulteerd in prachtige missiestatements waarin bedrijven het niet alleen minder slecht willen doen, door bijvoorbeeld minder te vervuilen, maar het ook echt goed willen doen. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan de oplossing van het wereldvoedselprobleem (Rabobank, 2019²), of het gezonder maken van miljarden mensen in het jaar 2025 (Philips, 2019³). Als we naar de huidige missiestatements van organisaties kijken, is het vrijwel onmogelijk om op basis daarvan te beoordelen of het nu om een profitorganisatie gaat of om een non-profitorganisatie. Alle organisaties willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter, in de manier waarop ze hier invulling aan geven zitten wel degelijk grote verschillen.

...naar impact

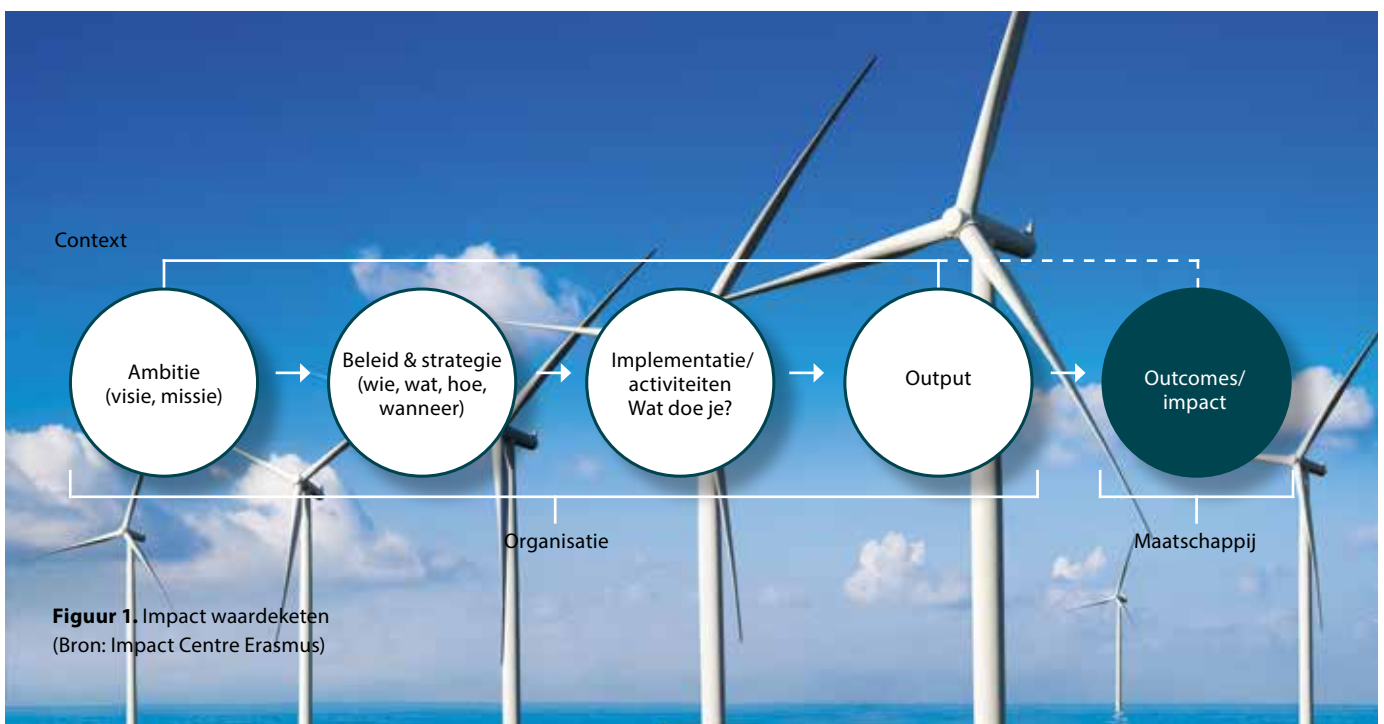
Theoretisch ziet het pad van missie tot impact er als volgt uit (zie *figuur 1*). Elke organisatie fungeert binnen een specifieke (institutionele) context. Dat is bijvoorbeeld het land of de landen waar de organisatie zich bevindt en de bijbehorende wet- en regelgeving. Maar dit betreft ook de sector, de omgeving, concurrenten, verwachtingen van stakeholders, et cetera, waar de organisatie mee te maken heeft. Binnen die context bepaalt een organisatie haar unieke rol en positie, wat wordt verwoord in een ambitie, weergegeven in een visie en/of missie, tegenwoordig ook wel purpose genoemd. Dit is het uiteindelijke doel van de organisatie. Een langetermijndoel, dat waar de organisatie het allemaal voor

doet. Die ambitie wordt omgezet naar strategie en beleid, waarin wordt bepaald hoe de missie zal worden ingevuld, hoe de organisatie daar kan komen. Wie daarbij betrokken moet worden en wie verantwoordelijk is, wat hier allemaal voor nodig is, hoe daar invulling aan gegeven kan worden en wanneer eventuele doelstellingen bereikt moeten zijn. Vervolgens worden de bijbehorende activiteiten uitgevoerd (het maken van producten of het leveren van diensten, het uitvoeren van programma's of projecten). Dit leidt tot een bepaalde output, het directe resultaat van de activiteit. Datgene wat de organisatie heeft gemaakt of geproduceerd of de directe dienst die zij heeft geleverd.

Counterfactual

De outcomes zijn vervolgens de directe (sociale) gevolgen van dit product of deze dienst voor bijvoorbeeld de beneficiant, de afnemer of de klant. Impact is het langetermijneffect hiervan minus wat er sowieso gebeurd zou zijn, dit wordt ook wel een 'counterfactual' genoemd. Dit betekent dat als je over impact spreekt er een vergelijking wordt gemaakt met een situatie waarin de organisatie de activiteit

In veel gevallen is er een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen



Figuur 1. Impact waardeketen
(Bron: Impact Centre Erasmus)

niet uitgevoerd zou hebben. Zou iemand anders dezelfde activiteit hebben uitgevoerd of zou niemand dat gedaan hebben? Hoe uniek is jouw bijdrage? Impacts omvatten zowel bedoelde als onbedoelde effecten, zowel positieve als negatieve effecten en zowel lange- als kortetermijneffecten (Wainwright, 2002).

Op het moment dat een bedrijf in zijn missie een ambitie heeft opgenomen om een positieve impact te hebben op specifieke individuen, of de maatschappij als geheel, dan is het ook belangrijk om uiteindelijk de impact op het individu of de maatschappij in kaart te brengen. Want hoe weet je anders of je wel de goede dingen doet en of je de dingen goed doet?

Verschillende businessmodellen

We hebben gezien hoe het pad van ambitie tot impact er in theorie uit ziet. In de praktijk echter zijn er verschillende businessmodellen die worden gebruikt om de ambitie van de organisatie in te vullen. Het businessmodel, in het Nederlands ook wel bedrijfsmodel, verdienmodel of zakelijk model genoemd, geeft aan volgens welke opzet een organisatie zaken doet. Het businessmodel ligt, normaal gesproken, in het verlengde van de bedrijfsstrategie en vloeit op voort uit de missie of de purpose van de organisatie. In *figuur 2* worden de in de praktijk veelvoorkomende businessmodellen weergegeven.

advertentie

SHOWCASING ADDED VALUE

Is de internal auditor zich voldoende bewust van de mogelijkheden van interne communicatie en social media? Zichtbaarheid in en buiten de organisatie kan de toegevoegde waarde van een internal auditor optimaal belichten en kan helpen om de rol van erkende en betrouwbare sparringpartner goed te vervullen. Bij Mazars zetten wij onze kennis en ervaring in om hierbij te adviseren.

Het Mazars Governance, Risk, Compliance and Sustainability team is de partner voor de internal audit functie. Met een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit en een gezonde dosis lef komen wij vaak tot andere invalshoeken en waardevolle inzichten.

WWW.MAZARS.NL



Model 1

Bij deze businessmodellen geeft de binnenste cirkel telkens aan wat randvoorwaarden zijn en is het streven om de witte cirkel te vergroten. Zo zien we in het *eerste* model (linksboven) een organisatie met een pure financiële oriëntatie. Dat wil zeggen dat alle activiteiten zijn gericht op het vergroten van de financiële winst. Er zijn er slechts enkele activiteiten die de organisatie niet doet (de binnenste stip), dat zijn met name dingen die niet binnen het wettelijk kader passen.

Model 2

In het tweede model (middenboven) heeft de organisatie nog steeds een financiële oriëntatie. Deze organisatie houdt al meer rekening met niet-financiële, maatschappelijke onderwerpen en sluit een aantal dingen uit op basis van ESG-criteria (environmental, social and governance). Vanuit milieuperspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten die te veel vervuiling met zich meebrengen. Vanuit een sociaal perspectief kan de organisatie activiteiten uitsluiten waarin er bijvoorbeeld een te hoog risico is op kinderarbeid in de productielanden. Vanuit een governanceperspectief kan men gedragsregels opstellen voor medewerkers rondom corruptie en omkoping. Vaak zijn dit organisaties die een maatschappelijk-verantwoord-ondernemenbeleid hebben dat zich met name richt op 'doing no harm' oftewel, niet slecht doen. Geen vervuiling, geen kinderarbeid, geen omkoping.

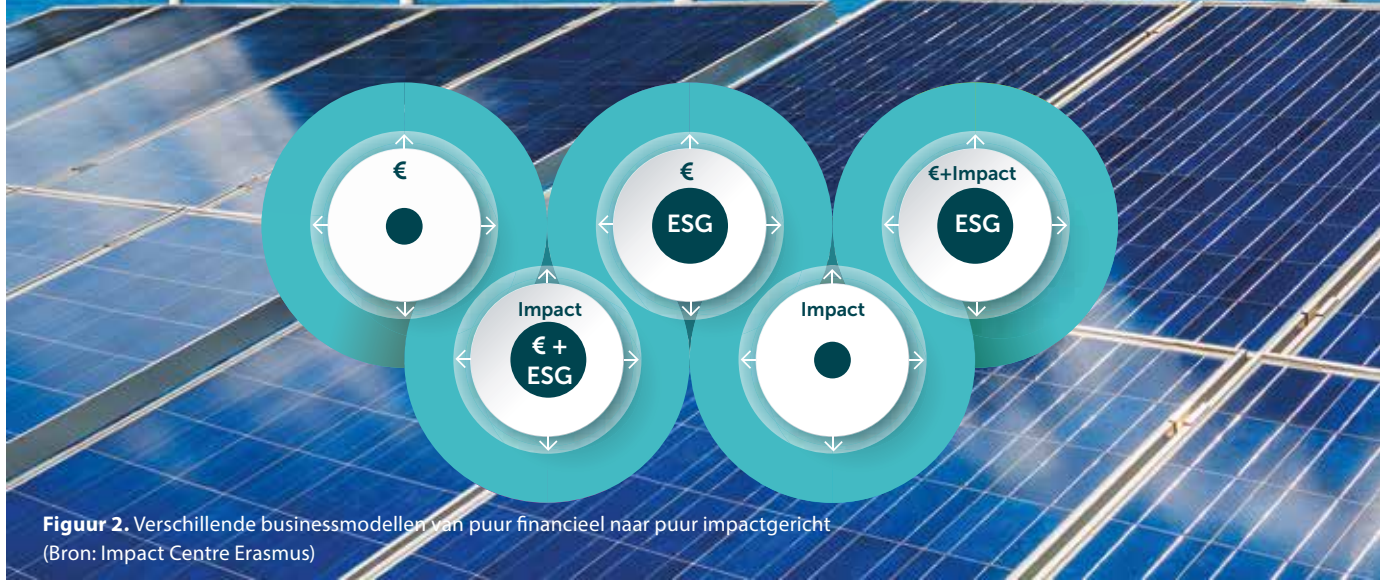
Model 3

In het derde model (rechtsboven) verandert de oriëntatie van puur-financieel naar financieel én maatschappelijk. Hier wordt ook rekening gehouden met ESG-aspecten zoals hiervoor beschreven. En in dit model wordt de stap gezet van 'doing no harm' naar 'doing good'. Er wordt actief gezocht naar activiteiten en business die goed zijn voor de financiële positie van de organisatie en goed zijn voor de maatschappij. In de praktijk worstelen deze organisaties vaak met de trade-offs tussen de twee visies. Wat doe je wanneer iets minder geld oplevert, maar wel positieve impact heeft op de maatschappij? Wat als de opbrengsten onzeker zijn of pas op lange termijn geïnd kunnen worden? En wat als het wel veel geld oplevert maar het heeft een duidelijke negatieve impact op de maatschappij. Doe je het dan niet? Of toch wel, als het economisch even wat tegenzit?

De uitdaging binnen dit model is dan ook om helder te krijgen op basis van welke criteria de afwegingen worden gemaakt en wat de uiteindelijke keuze bepaalt. Wanneer zeg je ja, en wanneer zeg je nee. Bedrijven als DSM, Philips en Alliander zijn mooie voorbeelden van dit model. Deze bedrijven zetten allemaal in op een model waarbij zowel winst als maatschappelijk rendement moet worden behaald en sturen hier ook op aan.

Model 4

In het vierde model (linksonder), zien we een verschuiving van een financiële oriëntatie naar een maatschappelijke oriëntatie. Het leveren van een positieve maatschappelijke impact is nu de doelstelling. Financiële prestaties zijn nu een middel en geen doel op zich meer. Geld is verschoven van de buitenste cirkel naar de binnenste cirkel. Geld blijft van belang, maar levert nu de randvoorwaarde waarbinnen een organisatie kan en wil opereren. Er kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar een bepaald (gemiddeld) rendement op termijn. Vervolgens kunnen activiteiten die daar niet aan voldoen worden uitgesloten. Activiteiten die niet bijdragen aan het leveren van een positieve maatschappelijke impact



worden in dit model sowieso uitgesloten. Een voorbeeld hiervan is Triodos Bank. Deze bank heeft als missie om geld te laten bijdragen aan een positieve verandering. Geld is geen doel op zich, het inzetten van geld om een positieve verandering teweeg te brengen is de ambitie. Ook de Triodos Bank moet een bepaald rendement behalen om het businessmodel sluitend te maken, echter zij streven naar een rendement op vermogen van 7%. Meer is niet nodig. Ook andere sociaal ondernemers gebruiken het vierde model, zoals Tony Chocolonely.

Model 5

Het vijfde model (rechtsonder) richt zich volledig op het leveren van een positieve maatschappelijke impact. Hierbij zullen activiteiten worden uitgevoerd zolang er geld voor beschikbaar is. Dit model zien wij vaker terug bij filantropische organisaties en vermogensfondsen.

Veranderen

Zowel missies als businessmodellen kunnen in de loop van de tijd veranderen (Maas et al. 2018). De missie, het businessmodel, de interne aansturing en de rapportage moeten bij zulke verschuivingen allemaal mee verschuiven en op een lijn zitten. In de praktijk zien we echter dat congruentie tussen deze aspecten vaak een grote uitdaging is. In veel gevallen is er een verschil tussen wat bedrijven zeggen te willen doen, wat ze daadwerkelijk doen, en wat wij denken en zien dat ze doen.

De basis voor het verbeteren van duurzaamheidsprestaties van een organisatie zijn 1) inzicht te hebben in resultaten op de sociale, milieu en economische dimensie, 2) ideeën te ontwikkelen over hoe deze resultaten verder kunnen worden verbeterd, 3) inzicht te hebben of deze verbeteringen daadwerkelijk impact hebben en leiden tot meer duurzaamheid.

Alle organisaties willen een positieve impact hebben op de maatschappij. Echter, in de manier waarop ze hier invulling aan geven zitten grote verschillen

Een cruciale voorwaarde hierbij is wel om de resultaten te meten. De reden hiervoor is tweeledig. Aan de ene kant is er behoefte aan transparantie over niet-financiële informatie vanuit een verantwoordingsplicht en legitimitetsvraagstuk. Aan de andere kant, als een organisatie echt haar impact en duurzaamheidsprestaties wil verbeteren, is inzicht in deze prestatie onontbeerlijk. Het meten en managen van deze prestaties is dan cruciaal.

Een integrale aanpak

Wat in de praktijk vaak ontbreekt, is een integrale aanpak waarin wordt geleerd van de data en prestaties verder worden verbeterd. Er wordt veel onderzoek gedaan naar transparantie en welke data er in de rapportages is opgenomen. Onderzoek naar het meten en managen van niet-financiële data om prestaties te verbeteren is slechts beperkt beschikbaar. Terwijl onderzoek naar een integrale aanpak nog helemaal in de kinderschoenen staat. Als niet-financiële en duurzaamheidsinformatie een steeds belangrijkere rol gaan spelen voor langetermijnwaardecreatie en de toekomstbestendigheid van organisaties, dan is juist deze informatie belangrijk voor de strategische planning en beheersing van organisaties. Het is van groot belang dat dit soort informatie en de bijbehorende indicatoren regulier worden meegenomen in de management-accountingcyclus van organisaties. Niet alleen om transparant te zijn en inzicht te geven in wat een organisatie doet, maar juist om inzicht te geven in waarom een organisatie deze dingen doet en welke impact daarmee wordt bereikt, en om daarvan te leren om zo te kunnen verbeteren.

Literatuur

- Commissie-Maas (2009) *Naar herstel van vertrouwen*. Adviescommissie Toekomst Banken. Te vinden op www.ftm.nl.
- Commissie-Van Manen (2016) *De Nederlandse corporate governance code*. Te vinden op www.mccg.nl

Noten

1. <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. Rabobank (2019), Missie statement. Te vinden op www.rabobank.nl.
3. Philips (2019), Missie statement. Te vinden op www.philips.com.

Dr. Karen Maas bekleedt de bijzondere leerstoel Accounting & Sustainability aan de Open Universiteit. Daarnaast is zij academic director van het Impact Centre Erasmus (ICE) en programmadirecteur van de CSR Executive-opleidingen van de Erasmus School of Accounting & Assurance.



Open grenzen in de cloud

Drs. André Koot RE

Open grenzen, dat was een belangrijke missie van de EU. En dat heeft de lidstaten geen windeieren gelegd. De economische ontwikkeling maakt onderlinge samenwerking over de grenzen heen veel eenvoudiger door het afschaffen van tariefmuren en door het vrije verkeer van mensen en goederen mogelijk te maken. Als je binnen het Schengengebied blijft, dan ben je het concept 'grens' eigenlijk allang vergeten. Ook in de virtuele wereld merken we niets van grenzen.

Maar dat blijkt een enorme misvatting. Dankzij wet- en regelgeving op het gebied van informatie- en privacybescherming, is er helemaal geen sprake van vrij dataverkeer. Daar waar in de fysieke wereld samenwerking en ketencontracten binnen de EU prima samengaan en daar waar organisaties uit de verschillende lidstaten over elkaars grenzen heen producten en diensten kunnen afzetten, leveren de virtuele grenzen grote problemen op.

Geen eenduidigheid

Op het gebied van informatiebeveiliging is er geen eenduidigheid die vrij verkeer op een transparante manier mogelijk maakt. Europese regelgeving ontbreekt, en ook toezichthouders richten zich op de eigen nationale wetten en regelgeving. Bijvoorbeeld: de Nederlandse overheid wil diensten van een cloud serviceprovider (CSP) aanbesteden, maar die CSP moet dan voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving. In casu de AVG en BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). En bij voorkeur ISO27001 gecertificeerd zijn en een ISAE3402-verklaring hebben. Een volstrekt logische set eisen. Maar wel een set eisen waar een CSP uit bijvoorbeeld de Tsjechische Republiek niet aan kan voldoen: die kent de BIO niet en als die CSP al ISO27K gecertificeerd is, dan zegt dat eigenlijk alleen dat er een Information Security Management System (ISMS) bestaat, niet of die partij ook BIO-compliant is.

Of die CSP de noodzakelijke passende beveiligingsmaatregelen voor clouddiensten voor de Nederlandse overheid levert, is daar niet zomaar uit af te leiden. Het stellen van de genoemde eisen betekent in de praktijk dat de Nederlandse overheid het buitenlandse partijen onmogelijk maakt om clouddiensten te leveren aan de Nederlandse overheid. Met andere woorden, er

is sprake van marktbescherming. En dat geldt natuurlijk niet alleen voor de Nederlandse overheid, maar dat geldt voor alle lidstaten. Iedere staat heeft een eigen setje regels, waarmee feitelijk de buitenlandse concurrentie wordt buitengesloten.

Een tweede obstakel is de eis van toezichthouders om het mogelijk te maken dat zij permanent de betrouwbaarheid van geautomatiseerde verwerkingen kunnen vaststellen. Waar een bank tien jaar geleden de primaire processen nog volledig in eigen hand had en de systemen in eigen rekencentra draaiden, is de transitie naar uitbesteding vandaag de dag in volle gang. En daar waar overheden nog strikte eigen reguleringen hanteren, maken financiële instellingen al op grote schaal en wereldwijd gebruik van CSP's. Waar vroeger de auditors of toezichthouders ter plekke konden meekijken, is dat in de cloud niet meer haalbaar.

En toch moet een cloud service provider aan kunnen tonen in control te zijn op het gebied van security. De landsgrenzen beperken voor CSP's nog steeds de mogelijkheid om over grenzen diensten aan te kunnen bieden. Dit staat haaks op het gedachtegoed van de EU, namelijk het wegnemen van handelsbarrières. Het wegnemen van deze barrières is dan ook de belangrijkste drijfveer achter het EU-SEC programma.

EU-SEC

Het EU-SEC programma is onderdeel van het Horizon2020-innovatieprogramma van de Europese Commissie. De doelstelling van dit project is om de blokkades op het gebied van audit en certificeringen te identificeren en weg te nemen. Blokkades ontstaan vooral door de verschillen tussen de wetten en regelgeving van de verschillende lidstaten.



De Cloud Security Alliance (CSA) heeft samen met acht andere partijen (onder andere Nixu) een consortium opgericht om binnen het Horizon2020-programma een certificerings-raamwerk voor clouddiensten te ontwikkelen. Het consortium is in 2017 begonnen met de eerste van zeven deelprojecten, namelijk de requirements-analyse. Namens Nixu was ik de programmamanager voor dit project. In dit project zijn de security- en privacyeisen alsmede eisen op het gebied van auditing, met name ten aanzien van multi-party recognition (MPR) en continuous auditing, geïnventariseerd. MPR betekent dat voor het uitvoeren van audits of certificeringen gebruik kan worden gemaakt van al aanwezige audits en certificeringen en dat over de grenzen heen de eisen ten aanzien van auditors afgestemd zijn. Hierdoor wordt hergebruik van al uitgevoerde rapportages en certificeringen mogelijk gemaakt.

Cloud controls matrix

Als basisraamwerk is gebruikgemaakt van de cloud controls matrix (de CCM) van de CSA. Dit instrument is al langer bekend en de CSA heeft op basis hiervan het security trust assurance and risk (STAR) programma opgezet en daarbinnen het STAR-register ontwikkeld. Binnen STAR kunnen CSP's zich laten opnemen als ze op basis van:

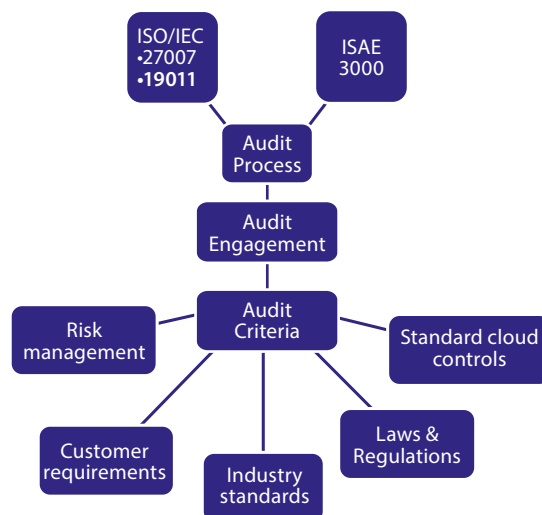
- een eigen verklaring kunnen aangeven dat ze voldoen aan CCM;
- een extern auditverslag (door een STAR-auditor) kunnen aangeven dat ze voldoen aan CCM;
- een continuous auditingattestatie kunnen aangeven dat ze voldoen aan CCM.

Op basis van de geïnventariseerde requirements is een multi party recognition framework (MPRF) en een continuous auditing based certification (CABC) aanpak met een controlarchitectuur opgezet en zijn tools (door)ontwikkeld om de audits te kunnen faciliteren. Het control framework bevat onder meer verschillende soorten auditmethoden voor bijvoorbeeld ISO27000-achtige certificeringen en voor ISAE3000-achtige certificeringen.

Auditoptiek

Op het gebied van auditing leverde dat interessante inzichten op. Er werden verschillende auditkaders beoordeeld (inclusief de

relevante ISO-standaarden) en er zijn eisen ten aanzien van het auditproces, de bewijsvoering, maar ook eisen ten aanzien van de auditor en de auditororganisatie geanalyseerd (zie figuur 1).



Figuur 1. Standaardaanpak voor auditing Information Security Management Systems

Gaandeweg de analyse werd duidelijk dat het uitvoeren van een ISO27000-audit in belangrijke mate afwijkt van het uitvoeren van een ISAE3402-audit. De auditprocessen zijn grotendeels hetzelfde, maar het grootste verschil is dat bij op ISAE3000 gebaseerde audits een historisch bewijs van de effectiviteit van de werking van de beheersmaatregelen gedurende een bepaalde tijd (bijvoorbeeld twaalf maanden) moet worden geleverd.

Ook werd geconstateerd dat materiekkennis op het gebied van cloud security bij de auditor onmisbaar is. De cloud kent namelijk diverse gelaagdheden, die je onder de noemer supply chain kunt vatten: een cloud service consumer kan een software-as-a-service (SaaS) dienst afnemen, denk aan een hr-systemeem. De afnemer stelt eisen aan de dienstverlener, onder andere ten aanzien van privacy en security. Maar deze SaaS-provider kan zelf ook weer diensten van andere providers afnemen, zoals platformen of (gevirtualiseerde cloud) infrastructuren en zelfs ook andere SaaS-oplossingen. De



GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

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

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

- Risk Manager**
- Internal Audit Manager**
- Compliance Manager/ Officer**

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.

Website: www.rsg.nl



We are facing an increasingly connected world, urged by digital innovation, outsourcing and new business models. Integrated Audit software must support these developments.

Our product offers:

- Integrated 3 Lines-of-Defense Management
- Process, Risk, Audit & Compliance
- Powerful reporting, analysis & dashboarding
- Easy-to-use, quickly to deploy

INTERESTED?

Visit our website for contact and info.

www.cerrix.com



Nieuwe perspectieven op Financieel Economische Criminaliteit

Financieel Economische Criminaliteit (FEC) of fraude kan zich in alle lagen van een organisatie voordoen. FEC kan een enorme impact hebben; niet alleen financieel, maar ook in termen van imago en boetes van bijvoorbeeld toezichhouders.

Aandacht voor FEC is daarom cruciaal voor uw organisatie, zowel repressief als preventief. Heeft u behoefte aan onderzoek? Bent u binnen uw organisatie in control? En wordt data analytics bij u optimaal ingezet? Onze specialisten van Risk Services en Forensics bieden u de antwoorden.

Meer weten? Neem dan vrijblijvend contact met ons op via www.bdo.nl/internal-audit.



**INSPIRATIE
CO-CREATIE
PRESTATIE**

Hallo! Wij zijn Ferocia.

Wij onderscheiden ons met innovatieve **leeroplossingen** voor auditprofessionals. Hierbij geloven wij sterk in de combinatie van inspirerende **e-learning**, (virtual) **classroom training** en **coaching on the job**. Wij zorgen ervoor dat leren leidt tot betere prestaties.

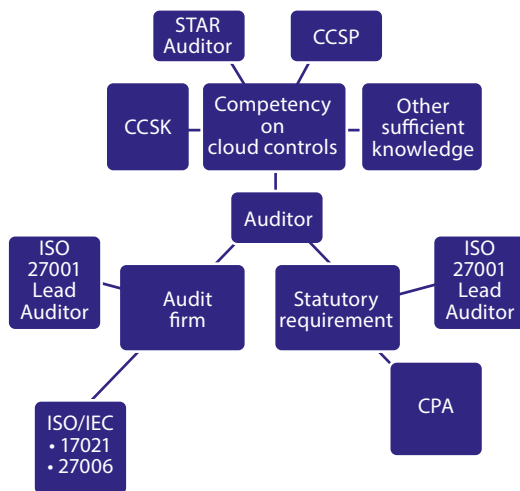
Wat heb jij nodig om verder te komen?
www.ferocia.nl



Opleiding en training
Consultancy
Interim

supply chain-gedachte houdt in dat het voor de eindklant niet mag uitmaken hoe de dienst wordt geleverd, als maar wordt voldaan aan de eisen. Maar de eindklant moet dan ook wel het inzicht krijgen om te kunnen beoordelen of op alle niveaus aan eisen wordt voldaan.

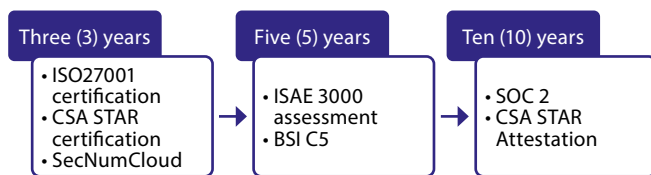
Een auditor die cloud security-projecten beoordeelt, moet deze supply chain concepten kennen en snappen. Om deze reden worden in het kader van EU-SEC cloud security bekwaamheidseisen toegevoegd aan het kennispallet van de auditor. Het gaat concreet om certificeringen als CCSK en STAR Auditor (beide van de CSA), CCSP (ISC2) maar ook over kennis- en ervaringseisen. EU-SEC beschouwt de auditor in deze context:



Figuur 2: Context van de auditor

Audit evidence

Ook ten aanzien van bijvoorbeeld audit evidence werden eisen geïnventariseerd. En ook dat bleek complexer dan op voorhand gedacht. Vanuit verschillende kaders, wetten en regels, maar ook vanuit verschillende belanghebbenden bleken aanzienlijke verschillen te bestaan ten aanzien van de bewaartermijnen van bewijs.



Figuur 3: Bewaartermijnen voor bewijs (in relatie tot verschillende kaders)

Voor auditdoeleinden bestaan geautomatiseerde hulpmiddelen van bijvoorbeeld de CSA (STARWatch) en het Fraunhofer Instituut (Clouditor, zie <https://github.com/clouditor/clouditor> voor de open source communityversie). Vanuit het ontwikkelde raamwerk zijn de tools uitgebreid en binnen de EU-SEC-auditpak werd requirements, beheersmaatregelen en tools goed op elkaar afgestemd. Zo zijn voor de CABE-certificeringsfaciliteiten meerdere nieuwe APIs (application programming interfaces) ontwikkeld, waardoor auditors in staat zijn om continu, geautomatiseerd, de verwerking van CSP's te monitoren en auditen.

Pilots

Binnen EU-SEC zijn twee pilots uitgevoerd. Het eerste programma richt zich op het uitvoeren van audits conform de MPRF-methode. Het tweede programma toetst de CABE-aanpak.

Voor MPRF zijn vier pilots uitgevoerd. De resultaten van deze vier pilots zijn zeer bemoedigend. De aanpak stroomlijnt het auditproces wanneer wederzijdse erkenning van beveiligingseisen kan worden gebruikt om het aantal te auditen beveiligingsmaatregelen te verminderen. MPRF stelt de auditor ook in staat om een gecombineerde audit uit te voeren waarbij meerdere standaarden in één audit kunnen worden beoordeeld, door gebruik te maken van hetzelfde bewijs voor gelijkwaardige vereisten in verschillende standaarden. Uit de pilot bleek dat tot 80% minder controlehandelingen hoeven plaats te vinden. Voor CABE is in de pilot vastgesteld dat efficiency en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde compliancetesten hoger is dan de traditionele aanpak. Handwerk blijft nodig, maar CABE is een geavanceerde aanvulling op de periodieke audit.

'What's in it for me?'

Dat is nog niet helemaal duidelijk, EU-SEC is momenteel nog geen verplichte standaard, maar voor de volgende doelgroepen zien we al wel toepassingsmogelijkheden:

- Voor een auditor is het EU-SEC framework een waardevol hulpmiddel. De audit requirements en de aanpak is volkomen in lijn met de vigerende standaarden en de aanvulling met tools voor met name cloudomgevingen is een bruikbare innovatie.
- Voor een provider van clouddiensten die op een efficiënte manier wil aantonen in control te zijn, is het EU-SEC waardevol. EU-SEC is nog geen formeel geadopteerde standaard, maar CABE is al erkend binnen EC CSPCert (het nieuwe cloudcertificeringsschema dat door ENISA, dit EU-agentschap dat verantwoordelijk is voor Europese securitykaders, wordt ontwikkeld), ENISA was lid van de raad van advies van EU-SEC.

Op de projectsite van EU-SEC zijn alle relevante documenten te vinden.¹

Noot

1. <https://www.sec-cert.eu/eu-sec/deliverables>

André Koot is principal consultant bij Nixu en houdt zich vooral bezig met identity & access management. Hij is voormalig (hoofd) redacteur van het blad InformatieBeveiliging van het PwB. Hij is bereikbaar via andre.koot@nixu.com



Nieuw three lines model

Op 20 juli jl. lanceerde IIA Global het nieuwe 'three lines model'. Dit model is een belangrijke update van het bekende, veelgebruikte en in sommige sectoren zelfs verplichte three lines of defense-model. Voor veel organisaties én functies is dit model een belangrijke leidraad bij het inrichten van de governance. https://bit.ly/3LM_NL

IIA Nederland wederom Cedeo-erkend

IIA Nederland heeft de hoogst mogelijke scores gehaald bij een audit door Cedeo, de organisatie die het keurmerk 'Cedeo-erkend' verleent aan organisaties die permanente educatie verzorgen. Uit interviews door Cedeo bleek dat deelnemers tevreden tot zeer tevreden zijn over hun deelname aan een training of event bij IIA Nederland; van voortraject tot nazorg. 'Het is niet alleen nuttig, maar ook gewoon heel leuk om naar deze bijeenkomsten te gaan. Je spreekt collega's en kunt met hen van gedachten wisselen over actuele thema's.'



Volg IIA Nederland!

Volgt je onze bedrijfspagina op LinkedIn?
[linkedin.com/company/iia-nederland](https://www.linkedin.com/company/iia-nederland).

IIA en Ferocia introduceren IA Masterclasses

Verdiep je in maar liefst tien verschillende thema's met de IIA Masterclasses 2020. Iedere masterclass behandelt een thema, onder meer Gedrag & cultuur, Sustainability, BCM en Cyber resilience. Een masterclass (6 PE-punten) bestaat steeds uit drie virtuele bijeenkomsten: een training, een diepte-interview en een netwerkbijeenkomst. Aanmelden via: www.iia.nl/iia-academy/kalender.

Scorecard: nieuwe applicatie in aanvulling op ambition model



De scorecard is een nieuwe, realtime benchmark die is geïntegreerd in hetzelfde online platform als het ambition model. Samen vormen zij nu de

Benchmark Place. De scorecard sluit aan op de zes thema's van het ambition model. Daar waar het ambition model vooral is voor strategische planning, is de scorecard gericht op de operationele bedrijfsvoering van de IAF. Dankzij de zelf te kiezen filters in de scorecard kunnen CAE's hun afdeling benchmarken met vergelijkbare IAF's uit Europa op concrete en actuele internal auditonderwerpen.

Behoeft

De scorecard draagt bij aan de leer- en verbetercyclus van IAF's en speelt in op de behoefte om te benchmarken zoals we dat voorheen deden met bijvoorbeeld GAIN. Hoe meer IAF's hun data indienen, hoe meer er kan worden geprofiteerd van een accurate benchmark. Dus doe mee! De scorecard is toegankelijk voor CAE's die lid zijn van het IIA en zich hebben aangemeld voor de tool van het ambition model, registreren kan via deze link: <https://bit.ly/registerIAAM>.



Geslaagden gefeliciteerd!

RO's: Jeroen Brugman, Rutger Wissink, Rogier van den Broek

CCSA: Jean-Jacques Bistervels

CRMA: Gourav Binani, Lenka Gericova, G.J.M. Langelaan, Nathan McQuay, Lobke Meijen, Roy Van der Sluis, Marthin Veenstra

CIA: Ousama Abouyakob, Simone Evans e/v Janssen, Eelco Geerdink, Gabriele Giampiccolo Gerard Grooten, Nathan Hornstra, Andrija Juric, Casper van de Kamp, Reno Stam, Ewoud Woelderink, Jan Cornelis Ramondt, Michiel Stultiens.

Internal Audit Practitioner: Riza Çelebi

NIEUWS VAN DE UNIVERSITEITEN



ESAA feliciteert Mark Glazener met de Internal Audit Scriptie Award 2020

Mark Glazener heeft de Internal Audit Scriptie Award 2020 gewonnen voor zijn onderzoek naar *Het auditen van een beleggingsstrategie*. Glazener vult door middel van zijn referaat het bestaande referentiekader aan voor aandelenbeleggingstrategieën van de IAF bij vermogensbeheerders. Hij geeft een overzicht van kritieke succesfactoren die de IAF in staat stellen om meer dan nu het geval is (redelijke) zekerheid te bieden over het succes (de outperformance) van de beleggingsstrategie.

Origineel

Het onderzoeksrapport is interessant en getuigt van originaliteit, in die zin dat er nog niet veel is gepubliceerd over de internal auditfunctie bij vermogensbeheerders. Het onderzoek is systematisch van opzet, met aandacht voor de filosofie, het proces en het team dat een beleggingsstrategie moet



uitvoeren. Er wordt aansluiting gezocht bij recente wetenschappelijke inzichten in het vakgebied. Belangrijk is verder dat het onderzoek uitmondt in een toetsingskader dat in de eigen professionele praktijk goed bruikbaar is. Niet alleen de wetenschappelijke kwaliteit maar ook de praktische toepasbaarheid is op die manier geborgd.

Glazener heeft zijn referaat geschreven ter afsluiting van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory van de Erasmus School of Accounting & Assurance. De jury gaf aan dat de scriptie van Glazener eruit sprong. 'Een deugdelijk en ambachtelijk werk. Een mooi voorbeeld van hoe je met een referentiemodel van begin tot eind een strategie kunt auditen. Het wetenschappelijke gehalte en de praktische toepasbaarheid komen duidelijk terug in de scriptie van Mark Glazener.'

Het referaat is via www.esaa.nl te downloaden.

Save the date 25 juni 2021: Symposium Auditors adviseren

Jaarlijks sluiten we het collegejaar af met een symposium. Voor dit symposium zijn ook alumni en overige belangstellenden uitgenodigd. Wegens het coronavirus ging het symposium dit jaar niet door. We verplaatsen dit naar 25 juni 2021. Meer informatie volgt op www.esaa.nl.



Actualiteiten

Het Academisch collegejaar loopt alweer bijna ten einde en met plezier zien we het aantal aanmeldingen voor de Executive MSc in Internal Audit (EMIA) opleiding, ondanks COVID-19, toenemen. Afgelopen februari startte een nieuwe lichting (tweede lichting in het collegejaar 2019-2020), wat een unicum is voor de EMIA-opleiding. De beroepsgroep van internal auditors is de laatste jaren verder gegroeid, met name in sectoren als zorginstellingen, woningcorporaties en onderwijs, wat een versterkend effect heeft op de interesse in dé internal auditopleiding van Nederland.

Nu de internal auditfunctie (IAF) definitief haar plek heeft veroverd en een onmisbaar onderdeel is geworden van good governance in verschillende sectoren, moeten we het ook als beroepsgroep van internal auditors 'waarmaken', het in ons gestelde vertrouwen niet schaden en ervoor zorgdragen dat de kwaliteitsfundamenten van een IAF goed geborgd worden. Naast de IIA-kwaliteitstoetsing is het

opleidingsniveau van de internal auditor een van de kwaliteitsfundamenten. De EMIA en/of RO-titel kan een wezenlijke bijdrage leveren aan de kwaliteitsverwachting.

Algemene informatie

Het Executive MSc in Internal Auditing is de opleiding tot register operational auditor (RO), en een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het is de enige master of science (MSc) titel voor internal audit in de wereld. Een prestatie waar we als Nederland trots op mogen zijn.

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 aanstaande. U kunt ook contact opnemen per e-mail: emia@uva.nl of per telefoon: 020-525 4020.



Amsterdam Business School

Het *nieuwe* normaal

Bij het schrijven van mijn vorige column zaten we aan het begin van wat de coronacrisis is gaan heten. Het bleek al snel geen simpel verkoudheidje maar een bijzonder gevaarlijke ziekte. Met niet alleen impact voor de patiënten, maar ook voor veel organisaties. Zowel binnen als buiten de zorg. Sommige organisaties kregen te maken met vraaguitval, andere organisaties kregen het juist veel drukker.

Inmiddels zijn we een stuk verder in deze crisis. Van de lock gaan we langzaam naar de unlock. Scholen zijn weer open en in de supermarkten ligt meer dan genoeg pasta en toilet papier. Een paar zaken vind ik mooi om te zien. Allereerst lijken we eindelijk weer te beseffen wat écht belangrijk is: gezondheid en veiligheid. De 'handen aan het bed' krijgen eindelijk het verdiende respect (al kun je met handenklappen niet je boodschappen afrekenen...). Ook mooi om te zien is dat vele organisaties wendbaar zijn. Een bekende matrassenfabrikant die samen met een chemiereus in no time een productiestraat voor mondkapjes opzet bijvoorbeeld. Niet alleen om de zorg te ondersteunen, maar ook om in business te blijven.

Gelukkig hebben veel organisaties een draai of aanpassing kunnen maken en zijn nog of opnieuw in business. Maar niet overal gaat het voorspoedig. Sommige sectoren, zoals de luchtvaart- en de cultuur- en evenementensector, zitten nog in een forse dip. Sterker nog, sommige bedrijfsmodellen zijn niet meer rendabel in het 'nieuwe normaal', de 'anderhalvemeterconomie'. Met meer dan driehonderd passagiers in een vliegtuig samengepropt is weliswaar nodig voor het oude bedrijfsmodel, maar voelt heden ten dage niet bepaald safe meer. Net zoals honderd bezoekers een gemiddeld concert of theatervoorstelling niet bepaald rendabel maken.

Is dit eigenlijk niet een uitgelezen moment om stil te staan bij de houdbaarheid van bestaande keuzen en bedrijfsmodellen? Wat mag een veilige vlucht kosten? In ieder geval een stuk meer dan de paar tientjes die je tegenwoordig soms betaalt. En wat mag veilig, 'diervriendelijk' vlees kosten? Ook een stuk meer dan de industriële kiloknaller in de supermarkt. En waarom moet half Nederland elke dag van negen tot vijf naar kantoor om daar vervolgens de helft van de dag alleen achter een computer te kruipen? Waarom kiezen we in het nieuwe normaal niet voor andere bedrijfsmodellen? Waarom gaan we niet van meer naar beter? Minder massaconsumptie. Minder goedkope plastic meuk en minder goedkope pretvluchten om een avondje te stappen in Barcelona. Veiliger, milieuvriendelijker, diervriendelijker, duurzamer, geproduceerd onder goede omstandigheden, socialer. Intelligentier.

Dit alles geldt natuurlijk ook voor internal audit: niet vaker auditen, maar meer toegevoegde waarde bieden. Niet gaan voor de groei van het aantal internal auditors, maar je toeleggen op de kwaliteit van je werk. Kijken hoe je voor organisaties in verandering toegevoegde waarde kunt leveren. Kijken hoe het auditvak voldoende wendbaar en pragmatisch kan zijn. In tijden van disruptie is het wat mij betreft niet business as usual. Kijk dus vooral vanuit het belang van jouw organisatie. Wees wendbaar! Want wat nu normaal is, is dat over een jaar zomaar niet meer. Als jouw organisatie plan B aan het uitvoeren is, denk dan alvast na over plan C en D. Als iedereen denkt aan crisis, werk dan mee aan een groei- en herstelplan. Denk anticyclisch, zwem eens tegen de stroom in, wees een beetje een prepper. De luis in de pels. Kritisch, maar opbouwend. Want het nieuwe normaal is zo meteen niet normaal meer.

Laszlo Nagy adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van risk, control en internal audit. Hij is director Business Risk Services bij adviesbureau Improven en voormalig hoofdredacteur van *Audit Magazine*.



IT-auditors schaars?!

Kies voor de IT-audit trainees van ARC People.

Bij het ARC People IT audit Traineeship ontwikkelen jonge, talentvolle trainees zich in korte tijd tot professionele IT auditors.

Hoe doen we dat?

De trainees van ARC People zijn vrijwel zonder uitzondering academisch geschoold met een IT achtergrond, relatief jong en hebben soms enkele jaren werkervaring. De selectiecriteria die ARC People hanteert, zijn stevig. Daarbij wordt de nadruk gelegd op specifieke auditcompetenties zoals analytische vaardigheden, presentatietechnieken, het voeren van een goed vraaggesprek en het omgaan met weerstand.

De trainee volgt de eerste 2 weken van het traineeship de interne basisopleiding IT Auditing. In de maanden erna wordt de kennis uit de basisopleiding aangevuld met inhoudelijke terugkomdagen. Ook is er gedurende die maanden intensieve begeleiding en persoonlijke coaching van de trainees. Het totale traject levert de trainees een uitstekende opstap richting de postdoctorale opleiding tot RE.

U wordt vervolgens, als opdrachtgever, de mogelijkheid geboden om de IT auditor een dienstverband aan te bieden. Voor u snijdt het mes dus aan twee kanten:

Een Junior IT auditor voor 6 maanden:

U kunt gedurende zes maanden rekenen op de capaciteit van een gemotiveerde en ambitieuze junior IT auditor.

Een permanente aanvulling op uw team?

U heeft zes maanden de tijd om in de dagelijkse praktijk te ervaren of de betrokken IT auditor een waardevolle, permanente aanvulling is op uw team.

Neem **contact** op om de toegevoegde waarde voor uw organisatie te verkennen. Wij vertellen er graag vol enthousiasme meer over.



**AUDIT
RISK
COMPLIANCE
PEOPLE**

Emmastraat 54, 1213 AL Hilversum
Telefoon: 085-2733025 E-mail: audit@arcpeople.nl

arcpeople.nl



Heeft u inzicht en transparantie in uw mediabestedingen?

Het gebruik van een mediabureau voor de media executie van uw organisatie levert veel voordelen op. Uitdagingen bij het gebruik van een derde partij zijn er ook. Er is sprake van verminderde beheersing en beperkte transparantie over de uitgevoerde activiteiten door het mediabureau.

Hoe gaat u hier als adverteerder mee om? Heeft u of de internal auditfunctie van uw organisatie goed zicht op de mediabestedingen, de contractrisico's en de naleving van de gemaakte afspraken?

KPMG Internal Audit, Risk & Compliance Services helpt organisaties bij het verkrijgen van inzicht en het beoordelen of het mediabureau de afspraken naleeft. Onze media audit specialisten ondersteunen u graag met de juiste kennis en ervaring en brengen u inzicht en transparantie in uw mediabestedingen.

Meer weten?

Patrick van Hardevelt
+31 20 656 8868
vanhardevelt.patrick@kpmg.nl

Jacco Pols
+31 20 656 4531
pols.jacco@kpmg.nl

