

# AUDIT

## MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR



■ **THEMA** ROBOT PROCESS AUTOMATION (RPA)

**NUMMER 4** 2020 **JAARGANG** 19

“Begin klein met  
**RPA**  
en maak het praktisch”

*Grip op de*  
**algoritmes in de**  
**organisatie**

De software robot:  
vriend of vijand  
*van de auditor?*



# 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](http://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](mailto:auditmagazine@iia.nl)

### Redactie

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)  
Naeem Arif EMIA RO  
Drs. Bram Bouwman RO  
Sander Diks CIA  
Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO  
Drs. Nicole Engel-de Groot RA  
Drs. Margot Hovestad RO  
Bas de Jong MSc RA  
Jip Olierock MSc RO CIA  
Sierd Stapersma EMIA EMITA  
Raymond Wondergem MSc RO  
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO



### E-mail

[auditmagazine@iia.nl](mailto:auditmagazine@iia.nl)

**IIA Nederland**

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
tel.: 088-0037100  
[iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl), [www.iia.nl](http://www.iia.nl)



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
[svro@iia.nl](mailto:svro@iia.nl), [www.iia.nl](http://www.iia.nl)

### Bureauredactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

### Uitgever

Verloop uitgeverij  
Arjan Verloop  
[info@verloop.nl](mailto:info@verloop.nl)  
tel.: 078-6912899

### Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

### Druk

Verloop drukkerij, Alblasserdam

### Cover foto

Adobe Stock

### Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
tel.: 088-0037100  
[iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl) (zie ook de website: [www.iia.nl](http://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 geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemzettingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

# RPA

Dit nummer van *Audit Magazine* staat in het teken van robotic proces automation (RPA). RPA automatiseert gestandaardiseerde, repetitieve en vaak voor medewerkers onaantrekkelijke werkzaamheden. RPA bootst feitelijk op basis van regels de activiteiten met verschillende IT-systemen na. Organisaties kunnen door middel van RPA diverse voordelen behalen: RPA is sneller dan medewerkers, het bespaart kosten, maakt geen fouten mits goed ingesteld, en medewerkers krijgen meer tijd en ruimte voor andere waardevolle taken waar wel menskracht voor nodig is.

Steeds meer bedrijven maken gebruik van RPA, daardoor krijgt de IAF hier ook steeds vaker mee te maken. We zien RPA niet alleen als auditobject op de auditkalender terug, maar de IAF kan zelf ook gebruikmaken van RPA om voordelen te behalen. Het gebruik van RPA brengt naast de hiervoor genoemde voordelen ook risico's met zich mee. Denk aan risico's inzake eigenaarschap van RPA, toegangsrechten, het ontwikkel- en implementatieproces en het daadwerkelijk functioneren en evalueren van de robot.

In dit nummer staan dan ook diverse artikelen en interviews over RPA en de rol van internal audit. We trappen af met een interview met Jan Joost Bierhoff over hoe Heineken IA-robots inzet bij de werkzaamheden en innovatieve ideeën stimuleert binnen de dienstverlening. Frank de Jonge vertelt over zijn ervaringen met de invoering van RPA bij het shared service center van de Dienst Justitiële Inrichtingen. En aangezien de wereld flink is opgeschud door de coronapandemie, delen vier hoofden van internal-auditafdelingen de effecten van corona op hun organisatie en de IAF met ons.

Linda Post volgde Jantien Heimeel op als voorzitter van IIA Nederland en stelt zich aan u voor. In het interview vertelt ze hoe ze van programmeur uiteindelijk internal auditor werd.

Het afgelopen jaar is de redactie van *Audit Magazine* druk geweest met de toekomst van het blad in de digitale wereld waarin we nu leven. De redactie bracht hierover afgelopen zomer een advies uit aan het IIA-bestuur. Het bestuur heeft met enthousiasme en overtuiging het advies overgenomen. Dit betekent dat vanaf begin 2021 een online platform beschikbaar is waarop alle artikelen, interviews en columns direct digitaal binnen handbereik zijn. Het blad wordt in plaats van vier keer per jaar, twee keer per jaar fysiek uitgebracht in een mooi zomer- en winternummer.

Bij deze danken we Laszlo Nagy voor zijn waardevolle columns de afgelopen twee jaar. Vanaf 2021 neemt Ronald Jansen het stokje van hem over.

Wij wensen u veel leesplezier, fijne feestdagen en blijf gezond!

De redactie van *Audit Magazine*



# THEMA: RPA



## “Begin klein met RPA en maak het praktisch”

Jan Joost Bierhoff, directeur IT Audit bij Heineken vertelt over hoe de internal auditfunctie robot process automation (RPA) inzet tijdens audits. “De controle is sneller en minder foutgevoelig.” **Pag. 6**

## De robot rukt op in internal auditing

Internal auditfuncties worstelen nogal eens met de vraag hoe een RPA-audit succesvol uit te voeren. Tips hiervoor en voor het automatiseren van audit (test)werkzaamheden. **Pag. 22**

## Grip op de algoritmes in de organisatie

Het gemak en de snelheid van algoritmes zorgen ervoor dat ze niet meer weg te denken zijn. De inzet ervan brengt ook beheer én beheersing van risico's met zich mee. Hoe krijg je grip op de algoritmes in de organisatie? **Pag. 12**

## “Inmiddels hebben we met RPA 15.000 uren vrijgespeeld”

Frank de Jonge (DJI), die in het begin nogal sceptisch tegenover RPA stond – “de verhalen waren zo positief, dat ik het te mooi vond om waar te zijn” – denkt daar nu heel anders over. **Pag. 18**

## De software robot: vriend of vijand van de auditor?

Tijdens het World Economic Forum van 2019 werd robotic software automation zelfs al de vierde industriële revolutie genoemd. RPA is een blijvertje en is over twintig jaar even normaal als internet. **Pag. 26**



## Waarom elke auditor aan de slag moet met algoritmes

Wat doet een algoritme precies, welke risico's kleven eraan en – niet onbelangrijk – hoe toets je de effectiviteit? Miranda Pirkovski (Algemene Rekenkamer) geeft haar visie. **Pag. 30**



## Van programmeur tot internal auditor

Linda Post volgde onlangs Jantien Heimeel op als voorzitter van IIA Nederland. Tijd om kennis te maken. **Pag. 34**



NFP Photography



### Irrationaliteit van mensen en organisaties

Theo Kocken, oprichter van de Cardano Group en hoogleraar risicomanagement aan de VU, over waarom homo sapiens zo irrationeel zijn. “Wij nemen veel beslissingen op basis van emotie. Dat is niet verwerkt in de economische modellen.” **Pag. 36**

## Innovatieplatform IIA: samen leren en innoveren'

Afgelopen september werd het innovatieplatform van het IIA gelanceerd. Bestuurslid Brigitte de Vries en manager Vaktechniek Peter Hartog bij het IIA over hoe het platform bijdraagt aan het toekomstbestendig houden van de auditfunctie. **Pag. 42**

### De invloed van corona op het werk

Thuiswerken, online vergaderen: hoe vergaat het internal audit in tijden van corona? Vier hoofden IAF vertellen over hoe zij omgaan met de invloed van corona op hun werkzaamheden. **Pag. 46**



## Verbetergericht rapporten – deel 1

Van hoe het verantwoordelijk management assurance-rapporten beleef tot het beschrijven van welke stappen aanvullend nodig zijn om vanuit een assurance audit alsnog een verbetergericht maatwerkrapport te kunnen maken. Het komt allemaal aan bod. **Pag. 50**

## Wat bedrijven echt nodig hebben

Veranderingen worden meestal aangevlogen vanuit de harde kant. Nodig en belangrijk, vindt oprichter en CEO van CPI Simone Heidema, maar vergeet de zachte kant niet. “Wij beogen vermenselijking en verduidelijking, niet meer regels.” **Pag. 54**

## Risk in focus

*Risk in focus 2021 – Hot topics voor internal auditors.* “De hot topics geven handvatten voor het opstellen van de jaarlijkse auditplanning”, aldus Peter Hartog, manager Vaktechniek bij het IIA. **Pag. 60**



## Uitstelgedrag

We kennen het allemaal: je neemt je iets voor – sporten, afvallen, stoppen met roken – maar het komt er maar niet van. Waarom stellen we toch zoveel uit? En dat niet alleen privé, maar ook op het werk. **Pag. 64**

## Rubrieken

- 11** Van het bestuur
- 17** De stelling
- 33** Gastcolumn Joost van de Loo
- 41** Column Michael Tophoff
- 45** Column Leen Paape
- 57** AM onderzoek
- 58** De overstap: Richard Polkerman
- 63** Gastcolumn Huub van Hout
- 66** PAS op de plaats: Diederik Geerits
- 68** Verenigingsnieuws
- 69** Nieuws van de universiteiten
- 70** Column Laszlo Nagy

■ RPA  
■ Heineken  
■ Innovatie

Thema

Tekst Liane Lambert Mendez-van Eerde MSc RO

Sander Diks CIA

Beeld NFP Photography





Jan Joost Bierhoff, Heineken

# “Begin klein met RPA en maak het praktisch”

In Teams verschijnt Jan Joost Bierhoff, directeur IT Audit bij Heineken, in beeld in het smetteloos witte decor van zijn huis waarin hij recentelijk zijn intrek nam. We spreken over hoe de internal auditfunctie van Heineken robot process automation (RPA) inzet tijdens audits en auditen in tijden van corona. Ook probeerden we erachter te komen hoe het de IAF van Heineken is gelukt om twee keer op rij de IIA Innovation award te winnen. Het werd, ondanks een deurbel die bleef hangen, een boeiend gesprek.

### Hoe ziet de internal auditfunctie (IAF) van Heineken eruit?

“Heineken kent een afdeling met ongeveer 55 fte met als thuisbasis Amsterdam (en drie hubs in Singapore, Mexico en Polen). De IAF staat onder leiding van een chief audit executive (CAE) en vijf directeuren waarvan ik er een ben. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de verschillende geografische regio’s en ik voor het IT-domein. Daarnaast zijn de drie directeuren die in Amsterdam zijn gehuisvest verantwoordelijk voor een aantal groepsfuncties. We bestrijken met het team alle operating companies van Heineken wereldwijd. Dit betekent dat we als IAF actief zijn in meer dan zeventig landen. Op dit moment zijn we met ongeveer vijftig personen, omdat een aantal collega’s zijn gedetacheerd bij de business om daar, mede vanwege de coronacrisis, ondersteuning te bieden.

Binnen de IAF hebben we auditors met verschillende expertisegebieden zoals IT, hr, mensenrechten, veilige arbeidsomstandigheden binnen/buiten de brouwerij en natuurlijk de brouwerijen. We maken daarnaast veelvuldig gebruik van guest auditors uit de business. Op deze manier voegen we specifieke expertise toe aan het auditteam en de guest auditors leren van onze aanpak en krijgen een kijkje in de keuken van een andere operating company. Daar waar nodig zetten we externen in op specifieke expertisegebieden, bijvoorbeeld ethical hackers. We zetten onze teamleden op basis

de grootste risico’s voor Heineken. Denk dan aan cybersecurity, veiligheid van collega’s in verkoop en logistiek, en verantwoordelijke marketing- en commerciële communicatie. Deze beslaan ongeveer een derde van alle audits. Daarnaast voeren we audits uit naar emerging risks. Dit zijn onderwerpen die bij ons op de radar komen doordat we leren van trends die bijvoorbeeld door het IIA of door Gartner naar voren worden gebracht, of die door onszelf aan het licht worden gebracht. Vaak zijn dit risico’s die samenhangen met grote Heinekenbrede programma’s die wereldwijd worden uitgerold. Ten slotte kennen we nog de categorie van fix the basics. Dit zijn onderwerpen die eigenlijk continue aandacht

## *“We hebben nu robots ontwikkeld die alle etiketten en opdrukken lezen – in welke taal dan ook – en beoordelen welke informatie daarop staat”*

van hun competenties in. Ben je een expert op het gebied van privacy en gevestigd in Singapore, dan kan het zo maar zijn dat je een audit in Amsterdam doet. Spreek je vloeiend Portugees en ben je een hr-expert uit Polen, dan kan het zijn dat je wordt ingezet voor die belangrijke hr-audit in Brazilië. We hebben als IAF een hiërarchische lijn naar de CEO met onbeperkte/directe toegang tot het audit committee.”

### Welke onderwerpen bepalen de focus voor de IAF van Heineken?

“We voeren dit jaar ongeveer 80 van de origineel 120+ audits uit. Ons auditplan bestaat uit drie blokken. Allereerst zijn dit audits naar de toprisico’s die door het risk committee (onder leiding van de CFO) worden bepaald. Dit betreffen

vergen (hygiënefactoren). De trend is dat het aantal fix the basics audits minder wordt en dat er meer aandacht komt voor emerging risks.

Ons auditprogramma is modulair, dus mochten bepaalde onderdelen van een audit niet of minder relevant zijn voor een bepaalde operating company dan nemen we dit onderdeel beperkt of niet mee.”

### Hoe plannen jullie?

“We werken met een rolling auditplan waarbij we zes kwartalen vooruit plannen. Elke kwartaal voeren we een risicobeoordeling uit en kijken we vooruit. Daarbij stellen we onszelf de vraag of we met onze audits nog steeds de juiste risico’s in het vizier hebben. Daar waar nodig passen we ons plan aan. Door de coronacrisis werken we allemaal meer thuis. Dit leidt tot nieuwe risico’s en daarom hebben we als IAF onder andere een audit toegevoegd rondom het veilig thuiswerken en het werken met Microsoft Teams in het bijzonder. Ook binnen de veiligheidsaudits doen we aanpassingen. We kijken nu niet alleen naar bijvoorbeeld het gebruik van helmen en werkschoenen in de brouwerijen, maar we hebben ook verschillende Covid-teststappen toegevoegd, bijvoorbeeld met betrekking tot desinfectie. Waar voorheen voornamelijk aandacht was voor veiligheidsbewustzijn in de distributiecentra/brouwerijen bij de veiligheidsaudits, is er nu ook een verhoogde focus op veiligheidsbewustzijn op kantoor.”

### Over...

Jan Joost Bierhoff is directeur IT Audit bij Heineken met naast IT de aandachtsgebieden, data analytics, inkoop, hr (onder andere mensenrechten en werkveiligheid) en pensioenen. Daarvoor bekleedde Bierhoff diverse managementposities binnen Heineken. Hij startte zijn carrière als consultant bij Deloitte.





### **De impact van de coronacrisis is enorm. Welk effect heeft dit op jullie werk?**

“Binnen Heineken hebben we het reizen nu tot een minimum beperkt. Dit heeft een grote impact op ons werk, omdat we normaal gesproken naast een off-siteonderzoek ook altijd een on-sitebezoek brengen aan de operating companies. Het verzamelen van informatie moeten we nu dus op afstand doen en daarbij moeten we creatief zijn. We zorgen er in ieder geval voor dat we alle auditstappen die we normaal bij een on-sitebezoek doorlopen, ook nu doorlopen. Bij een voorraadcontrole neemt de auditee ons met een camera mee naar de opslaglocaties. We zorgen er dan voor dat in ieder geval een van de auditors de locatie goed kent om zo goede gerichte vragen te kunnen stellen. Ook maken we voor de veiligheidsaudits bij brouwerijen gebruik van camera's en zelfs van drones om bijvoorbeeld het hekwerk rondom brouwerijen en de belijning op locaties te kunnen inspecteren. Waar het veilig is, huren we lokale KPMG-auditors in om indien nodig de locatie te kunnen bezoeken.

### **Wordt er ook wat gemist?**

“Wat vele collega's zullen herkennen: je mist wel het face-to-facecontact met de auditees. Zo is lichaamstaal toch lastiger te interpreteren als je elkaar via een scherm spreekt. Ook het persoonlijke contact met de auditees bij de koffieautomaat en na afloop van de audit als je een biertje met ze

drinkt, mis je. En toch zijn we tot het besef gekomen dat de meeste audits prima vanaf een afstand uit te voeren zijn. Dit is voor ons wel een eyeopener geweest, omdat je dus tegen lagere kosten in minder tijd en met een aanzienlijk kleinere CO2-footprint een audit kunt uitvoeren. Ik denk dat dit wellicht kan betekenen dat we in de toekomst meer werk off site zullen doen en minder on site.”

### **Maakt Heineken gebruik van RPA en passen jullie het ook toe (als tool) in de audits?**

“Ja, binnen Heineken wordt al veel gebruikgemaakt van RPA. Bijvoorbeeld in onze shared service centers waar onder meer de financiële administratie is ondergebracht. Die maken onder andere gebruik van zelflerende robots bij de 3-way match van facturen. In de begintijden van RPA waren het eigenlijk gewoon Excelbestanden met handige scriptjes die veel tijd en werk bespaarden en het maken van fouten verkleinden. In de loop der tijd is Heineken dit gaan professionaliseren en formaliseren, onder andere met behulp van software (bijvoorbeeld Blue Prism). Ondertussen worden de oude scripts niet meer gebruikt en wordt alleen nog gewerkt met geformaliseerde en gevalideerde scripts met de bijbehorende governance daaromheen.”

### **En het gebruik door de IAF?**

“Door de interne controleafdeling van Heineken en door de IAF wordt RPA gebruikt om snel en foutloos bepaalde teststappen te kunnen uitvoeren. Een goed voorbeeld is het auditen van de reis- en onkostenvergoedingen. Voorheen een arbeidsintensief karwei waardoor we slechts een relatief kleine steekproef konden trekken. Nu maken we gebruik van RPA waardoor we de controle sneller en minder foutgevoelig uit kunnen voeren. Bovendien kunnen we nu alle reis- en onkostendeclaraties beoordelen in plaats van slechts een kleine steekproef. We gebruiken robots om op basis van tekstherkenning in foto's een check uit te voeren en om afwijkende onkostenvergoedingen eruit te filteren, de benodigde data vast te leggen in een database en een JPEG van het oorspronkelijk bonnetje te koppelen aan de betreffende data.”

### **Nog meer toepassingen?**

“Recentelijk is het initiatief gestart om een RPA-toepassing te ontwikkelen om labels, etiketten en bedrukkingen op onze producten te kunnen beoordelen. Die zijn gebonden aan veel verschillende eisen met betrekking tot de informatie die ze moeten bevatten (onder andere voedingswaarden, alcoholpercentage). We hebben nu robots ontwikkeld die alle etiketten en opdrukken lezen – in welke taal dan ook – en beoordelen welke informatie daar op staat. RPA helpt ons dus om sommige audits sneller en beter te doen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de eerste en tweede lijn binnen Heineken deze RPA-toepassingen in beheer nemen en gaan gebruiken. We zullen als IAF dan voor sommige audits gebruikmaken van RPA-toepassingen die in beheer zijn bij de business.

Daarnaast is RPA ook onderwerp van een audit geweest. We hebben een audit uitgevoerd op het Heinekenbrede RPA-programma. Hierbij lag de focus op zaken als autorisaties,

changemanagement en de principes rondom robotics: wat mogen ze wel en wat mogen ze niet doen? Daarnaast hebben we ook gekeken naar een aspect als intellectueel eigendom: van wie zijn de robots? Een relevante vraag omdat we, zeker in de shared service centers, veel werken met externe partijen.”

### **Twee keer op rij won Heineken de Internal Audit Innovation Award. Wat is het geheim?**

“Dit heeft de IAF van Heineken te danken aan ons diverse en jonge team dat plezier heeft in innoveren en dat ook de vrijheid krijgt om te innoveren. We verwelkomen goede ideeën en we maken ook tijd vrij om deze daadwerkelijk uit te werken. Teamleden krijgen ook bonuspunten in het beoordelingsproces voor innovaties, zeker als deze samen met de business worden ontwikkeld. Het kunnen denken vanuit een businessperspectief en dus niet alleen als auditor, is in mijn optiek een van de belangrijke succesfactoren. Het succes met betrekking tot het inzetten van RPA-toepassingen heeft te maken met dat we het ‘klein’ hebben aangepakt. Je moet het niet te megalomaan maken. Maak het praktisch. Ik moedig andere IAF’s dan ook aan om naar de IT-afdeling te gaan en om samen een idee uit te werken. Investeer als IAF er ook zelf in. Maak RPA vooral niet te ingewikkeld en te moeilijk in het begin. Mijn ervaring is dat IT heel bereidwillig en gretig is om iets goeds en tastbaars te ontwikkelen. Help ze, geef ze een use case die staat als een huis.”

### **Een mooie beloning toch voor jullie inzet, zo’n award?**

“In 2018 wonnen we de Internal Audit Innovation Award voor de inzet van RPA in het auditen van de reis- en onkostendeclaraties. Die had in mijn optiek ABN AMRO misschien wel moeten winnen, omdat zij met een IT-audit van een hosting-leverancier iets heel slims en baanbrekends hebben bedacht: samen met andere banken een complexe/dure ‘gepoolde’ audit bij cloudleveranciers uitvoeren. Een win-winsituatie voor de betrokken bedrijven, door het kunnen delen van de kosten, maar waarschijnlijk ook voor de hosting leverancier, want zij hoefden slechts één keer een audit te ondergaan. Echt heel goed. Misschien is het wat minder sexy dan RPA bij Heineken, maar op basis van de inhoud hadden ze zeker mogen winnen.

Misschien gaan we voor 2020 wel voor de wijze waarop we nu de brouwerij-audits op afstand uitvoeren met de inzet van camera’s, GoPro’s en drones. Een andere optie is de manier waarop we continuous monitoring/auditing binnen Heineken hebben ingericht. We gaan in ieder geval een gooi doen om voor het derde jaar op rij de award te winnen, maar we zijn er ook zeker bij om te leren van andere innovatieve ideeën.” <<

advertentie



## **Improving your Internal Audit by using RPA!**

How to include RPA in your Internal Audit program? What tools are available to utilize and where to start? What new risks are arising by using RPA?

Protiviti can help you to identify opportunities, implement RPA and train your people! Want to learn more?

Protiviti, a global and independent Internal Audit provider.

T. +31 20 3460400 | E. [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl)

[Protiviti.com/IACN](https://Protiviti.com/IACN)

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



# Voor leden en door leden

Het is als nieuwe voorzitter altijd spannend om het stokje over te nemen, en met name in de huidige omstandigheden waarin veel leden thuis werken en netwerken binnen ons vakgebied momenteel alleen op afstand kan.

Een belangrijk onderwerp van gesprek in het bestuur is bijvoorbeeld 'kunnen we het komend jaar nog een IIA Congres organiseren?' Het IIA Congres is een belangrijk jaarlijks event voor leden om bij elkaar te komen, te praten over ons vakgebied, en ideeën uit te wisselen zodat we vol inspiratie weer verder kunnen. Ook het houden van classroomtrainingen is momenteel beperkt mogelijk. Een van de alternatieven waar we momenteel mee experimenteren, is het organiseren van hybride bijeenkomsten. Bij dergelijke bijeenkomsten is een deel van de leden fysiek aanwezig en een deel volgt de sessie online. De uitdaging hierbij is om beide communicatiekanalen zo goed mogelijk te benutten. Enerzijds lopen we hierbij tegen de beperking aan dat we met minder mensen in één ruimte bij elkaar kunnen komen. Anderzijds ontstaan er weer nieuwe mogelijkheden. Zo bleek bij de laatste ledenvergadering, die online was, dat we een grotere groep kunnen bereiken en er meer leden kunnen deelnemen aan de ledenvergadering.

Dit nummer van *Audit Magazine* heeft als thema robotic process automation (RPA), een onderwerp waar nog veel vragen over zijn. Bijvoorbeeld:

zijn de robots vergelijkbaar met macro's? Bij macro's worden scripts uitgevoerd, hierbij zijn met name IT general controls van belang. Of gaan deze scripts verder en worden ook berekeningen uitgevoerd? Zo ja, dan worden de checks op application controls noodzakelijk. Of zijn de robots meer geavanceerd en nemen ze ook beslissingen op basis van modellen? Zo ja, dan moeten model-riskspecialisten betrokken worden bij de audit. Dit is typisch een gebied waar leden elkaar kunnen ondersteunen door het delen van ervaringen en het opstellen van best practices.

'Voor leden en door leden' blijft dan ook het belangrijkste thema van het IIA. Het IIA strategisch plan onderkent drie doelstellingen: een sterke beroepsgroep, gekwalificeerde audit professionals en het bieden van toegevoegde waarde voor alle IIA-leden. Het is mooi om te zien dat vele leden als vrijwilliger bijdragen aan het vakgebied. Bijvoorbeeld door het geven van een presentatie of training of door zitting te nemen in een commissie. Denk aan de commissie Professional Practices, de Benchmarkingcommissie, de PAS-commissie, de redactie van *Audit Magazine* of de commissie Young Professionals. Ook voor het komende jaar zijn er weer vrijwilligers nodig en kunnen leden zich aanmelden door sturen van een mail naar het IIA.

Als nieuwe voorzitter ben ik trots op het IIA als vereniging en hetgeen al is

bereikt om onze beroepsgroep onder de aandacht te brengen. Mijn voorganger Jantien Heijmel heeft hier als bestuurslid een fundamentele rol in gespeeld. Vanaf deze plek wil ik haar dan ook bedanken voor het fantastische werk dat ze heeft verricht de afgelopen jaren.

Ik wens iedereen fijne feestdagen in goede gezondheid!



Linda Post is voorzitter van IIA Nederland

- RPA
- Algoritmes
- Innovatie

Thema

Tekst Emil van Werven MSc EMITA

Gerke Roorda MSc EMITA

Pim Smulders MSc RE CISA

Beeld

Erik Mclean

Markus Spiske



# Grip op de algoritmes in de organisatie

Het gebruik van algoritmes neemt hand over hand toe, als vervanging van of als aanvulling op bestaande applicaties of rekenmodellen. Het gemak en de snelheid van algoritmes zorgen ervoor dat ze niet meer weg te denken zijn. Hoe krijg je grip op de algoritmes in de organisatie?

Vrijwel elke organisatie zal algoritmes vroeg of laat gaan inzetten. De inzet brengt ook onderhoud, beheer en beheersing van risico's met zich mee. Op dit moment staat het beheersen van de risico's ten aanzien van algoritmes nog in de kinderschoenen. Regelmatig komen bedrijven en overheidsorganisaties in het nieuws wanneer er iets is misgegaan met de inzet van een algoritme.

## Beheersen van algoritmes

Hoe krijg je grip op de algoritmes in de organisatie? Waar moet je op letten als internal audit? Hoe voorkom je dat je zaken over het hoofd ziet? In hoeverre wijkt het beheersen van algoritmes af van de beheersing van andere IT-risico's? De eerste stap is natuurlijk de inventarisatie van waar en op welke wijze algoritmes gebruikt worden in de organisatie. Deze inventarisatie vormt vervolgens de basis van een risicoanalyse. Iedereen voelt op zijn klompen aan dat de risico's van een algoritme ten behoeve van een spamfilter anders zijn dan een algoritme die tweets analyseert met het oog

op geautomatiseerd beleggen. Hoe voer je gefundeerd een dergelijke risicoanalyse uit en bepaal je welke algoritmes wel en welke niet in scope dienen te zijn voor internal audit? En hoe bepaal je weloverwogen welke beheersingsmaatregelen je tenminste zou moeten implementeren?

In dit artikel gaan we eerst dieper in op de karakteristieken van een algoritme. Wat maakt een algoritme nu anders dan de beheersing van andere IT-systemen of applicaties? Wat zijn typische risico's waarmee je bij de inzet van algoritmes rekening dient te houden? Daarna beschrijven we een door ons ontwikkeld hulpmiddel: een generiek normenkader dat houvast biedt om gefundeerd een risicoanalyse uit te voeren en te komen tot een stelsel van maatregelen voor de beheersing van deze risico's.

## Karakteristieken van een algoritme

Een algoritme wordt vaak ingezet om een (gecompliceerde) beslissing geautomatiseerd te nemen of daar geautomatiseerd ondersteuning bij te bieden. Ten behoeve van het nemen van die beslissing worden grote hoeveelheden data verwerkt om te komen tot een kansinschatting van het rekenmodel. Daarbij heeft een algoritme ook de kenmerkende factor dat het veranderlijk van aard kan zijn: de berekeningen in het rekenmodel, de meegenomen variabelen en weging daarvan kunnen veranderen gedurende de inzet van een algoritme, omdat het zichzelf kan wijzigen om maximaal resultaat te behalen.

*Een belangrijk risico is inherent aan de kansinschatting wat de output is van het algoritme*

Dat klinkt zowel aantrekkelijk als gevaarlijk, want aan de ene kant hoeft de ontwikkelaar niet meer over alle factoren na te denken en kan de rekenkracht van machines efficiënter worden ingezet. Dat maakt dat algoritmes wendbaar kunnen zijn in een veranderende omgeving. Aan de andere kant is het ook goed mogelijk dat een algoritme afdrijft en over de tijd steeds minder goede beslissingen gaat nemen. Er zijn situaties denkbaar waarbij het op hol slaan van zo'n algoritme niet wordt opgemerkt door degene die dit inzet. Het is belangrijk om daarbij nog op te merken dat een algoritme zo goed presteert als de grenzen die het heeft meegekregen door zijn 'schepper'.

### **Gevolgen voor risico's**

Een aantal van de karakteristieken van algoritmes leiden ertoe dat de risico's rondom een algoritme wezenlijk anders kunnen zijn dan de gebruikelijke risico's die we verwachten bij bijvoorbeeld 'klassieke' rekenmodellen. Een belangrijk risico is inherent aan de kansinschatting wat de output is van het algoritme. Bij het inschatten van een kans is het natuurlijk ook mogelijk om foutief te 'gokken'. Binnen de ontwikkeling van algoritmes wordt dan gesproken over false positives en false negatives: voorspellingen die onterecht tot een positieve of negatieve uitslag of beslissing hebben geleid.

We spraken eerder al over de grote hoeveelheden data die worden ingezet bij het voorspellen van volgende waarden, de

basis van een aantal variabelen is de impact van dat risico beperkt, maar op het moment dat een bank niet kan uitleggen waarom zij een klant een hypotheek weigert, wordt dat risico cruciaal in de acceptatie van de technologie en de beheersing ervan.

### **Overige risico's**

Ten opzichte van business rules en rekenmodellen zijn er ook risico's die weliswaar zeer relevant zijn voor algoritmes, maar niet per se afwijken van wat gewoon is in de inschatting van risico's rondom meer traditionele technologieën. Rondom bias is al benoemd dat ethische aspecten een rol kunnen spelen. Dat geldt ook voor veel meer toepassingen van grote datasets. Specifiek van algoritmes weten we niet altijd of daar sprake van is of niet. Maar ook in een veel bredere context is ethiek een belangrijk aspect in de toepassing van technieken, waar vragen bij gesteld kunnen worden als: willen wij wel besluiten nemen op basis van deze en deze variabelen? Of: wat is het doel van de toepassing en past dat bij wat wij als organisatie ethisch verantwoord vinden? Bij die tweede vraag komt dus ook het doel en de waarde van het algoritme naar voren. Het is goed om bij (nieuwe) technologische toepassingen bewust stil te staan bij wat die toe-

*Vroeg of laat krijgt elke organisatie te maken het de inzet van algoritmes. En daarmee komt ook de vraag op elke interal afdeling af: hoe pak je de audit ten aanzien van algoritmes aan?*

uitkomsten van een algoritme. Bij gebruik van datasets komt het begrip bias al snel ter sprake; een ongewenste afwijking in de dataset die ervoor zorgt dat de data niet representatief is voor de populatie waar deze op geprojecteerd wordt. Bias raakt ook al snel ethiek, met name op het moment dat het verschil tussen man/vrouw, ras of nationaliteit een rol speelt in de populatieprojectie. Zo kan het gevaarlijk zijn om op basis van een dataset met meer mannen dan vrouwen als datapunten conclusies te trekken; bij een evenwichtige dataset zou die conclusie immers anders kunnen zijn. Het is praktisch onmogelijk om alle risico's daarin te definiëren. Echter, het is wel goed mogelijk om bias en verschillende randvoorwaarden voor bias als risico te definiëren.

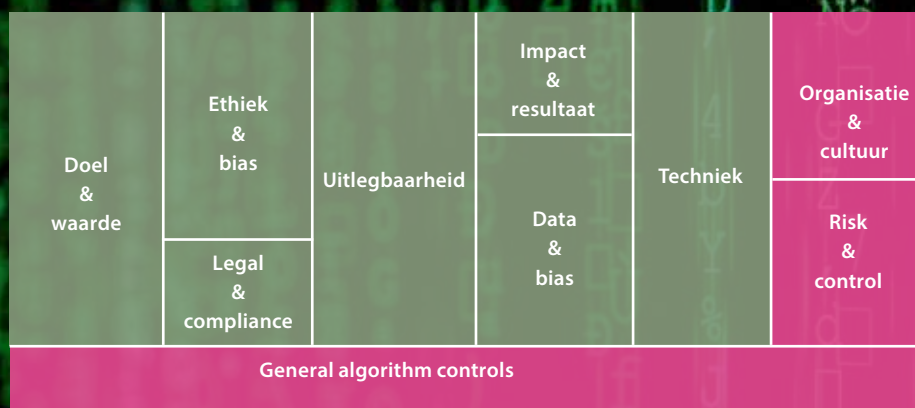
Dan is er nog een typisch risico rondom de inzet van algoritmes waar lastig grip op te krijgen is. Door de toepassing van, soms verschillende, complexe technieken en het gebruiken van de rekenkracht van machines om te komen tot een adequate weging van variabelen in een model, kan het bijzonder lastig zijn om uit te leggen wat nu heeft geleid tot een (positieve of negatieve) voorspelling. Bij het voorspellen van het favoriete gerecht van een willekeurig persoon op

passing oplevert en of dat gewenst is. Als dat niet diepgaand genoeg wordt nagegaan voorafgaand aan de ontwikkeling, ontstaan daar serieuze risico's. Tegelijkertijd heeft iedere toegepaste techniek ook haar eigen risico's, waar rekening mee gehouden zal moeten worden.

Naast risico's die specifiek relevant worden bij het toepassen van algoritmes, bestaan er ook generieke risico's, zoals rondom de beheersing van risico's, het opstellen en voeren van beleid en voldoen aan wet- en regelgeving en interne procedures en richtlijnen. Daarnaast zijn de klassieke onderwerpen zoals changemanagement, cyber security en logische en fysieke toegangsbeveiliging (alle vallend onder de general IT controls) ook van toepassing op IT-omgevingen waarin algoritmes zich bevinden. Deze risicogebieden zijn dus ook van toepassing op algoritmes, net als de specifieke risico's, en zullen dus meegenomen moeten worden in een risico-analyse daarop.

### **Algemeen normenkader: het algorithm audit canvas**

Hoe zijn al deze risico's en aandachtsvelden te vangen in een generiek normenkader? Om dit in kaart te brengen hebben



**Figuur 1.** Algorithm audit canvas

we ons laten inspireren door het business model canvas. Met behulp van een zevental nationale en internationale richtlijnen (onder andere Oxford-Munich code of conduct, impact assessment AI ECP en ethics guidelines for trustworthy AI) is een generiek algorithm audit canvas ontwikkeld, bestaande uit tien verschillende aandachtsvelden (zie *figuur 1*).

De groene vlakken in het figuur hebben direct betrekking op het proces waarin het algoritme functioneert. De roze vlakken zijn randvoorwaardelijk. Per aandachtsveld zijn beheersingsdoelstellingen met bijbehorende risico-aandachtsgebieden geformuleerd. Hierna per aandachtsgebied in het canvas een korte beschrijving van de inhoud.

**Doel & waarde** – Waarvoor wordt het algoritme gebruikt en wat is de toegevoegde waarde van het gebruik hiervan voor zowel de organisatie als de omgeving waar het algoritme invloed op heeft.

**Ethiek & bias** – Betreft welke (mogelijke) ethische dilemma's bij het gebruik van het algoritme kan oproepen binnen de organisatie, de stakeholders en de maatschappij. Door bepaalde besluitvorming over te laten aan een algoritme kunnen er fundamentele waarden in het geding komen. Hierbij is het van belang dat de organisatie rekening houdt met deze waarden om de maatschappij niet te schaden.

**Uitlegbaarheid** – In de beheersing rondom een algoritme dienen voldoende aanknopingspunten te zijn om in begrijpelijke taal de inzet, het doel en de uitkomst van het algoritme te kunnen uitleggen. Deze aanknopingspunten betreffen bijvoorbeeld de mate waarin stakeholders betrokken zijn bij de ontwikkeling en inzet van het algoritme.

**Legal & compliance** – Betreft de wet- en regelgeving waarmee een organisatie rekening dient te houden bij gebruik van een algoritme. Tevens gaat het in op de maatregelen die organisaties hebben getroffen om te borgen dat het algoritme voldoet aan de eisen die zijn gesteld vanuit de wet- en regelgeving.

**Impact & resultaat** – De impact van een algoritme kan zeer breed zijn. Het is dan ook van belang dat wordt vastgesteld dat het algoritme accurate resultaten oplevert.

**Data & bias** – Gaat in op de data die het algoritme gebruikt om tot een oordeel te komen. Hierbij is het van belang dat de data van voldoende kwaliteit zijn om het algoritme goed te kunnen laten werken en het de juiste output te laten genereren.

**Techniek** – Betreft de onderliggende technologie waarop het algoritme werkt; de code. Er zijn verschillende typen algoritmes te onderscheiden die elke weer op hun eigen manier werken. Daarom is het van belang de onderliggende techniek mee te nemen in het beheersen van het algoritme, aangezien iedere techniek een eigen aanpak heeft.

**Risk & control** – Belicht de risico's die het gebruik van een algoritme met zich meebrengt en op welke wijze deze door middel van een PDCA-cyclus worden beheerst. Belangrijk is dat de organisatie maatregelen treft om risico's die het gebruik van een algoritme met zich meebrengt te mitigeren, om zo het gebruik ervan op organisatieniveau te beheersen.

**Organisatie & cultuur** – Gaat in op de relatie tussen de inrichting van de organisatie, de aanwezige cultuur en de inzet en het gebruik van algoritmes. Hierbij valt zowel te denken aan beleidsmatige stukken die zijn opgesteld waarin de visie beschreven is en het benoemen en beleggen van processen en verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft dit betrekking op de wijze waarop binnen de organisatie vorm wordt gegeven aan de cultuur als bedding voor het gebruik en de inzet van een algoritme binnen of door de organisatie.

**General algorithm controls** – Belichten de randvoorwaardelijke beheersmaatregelen (bijvoorbeeld toegang tot de data en het changemanagement van het algoritme) die nodig zijn om te borgen dat een algoritme werkt zoals deze behoort te werken. Indien hierin beperkingen worden geconstateerd, zou dit impact kunnen hebben op de werking van het algoritme. Daarom is het van belang dat voor deze randvoorwaardelijke aandachtsgebieden voldoende maatregelen zijn getroffen om te borgen dat deze goed zijn ingericht.

## Diepgang canvas en raakvlakken met andere professies

Tijdens een evaluatie van het canvas is de diepgang ervan uitvoerig besproken. In onze benadering van het concept algoritme richten wij ons niet specifiek op de techniek en code van het algoritme, maar vooral op het hele proces en bijbehorende beheersing. Wanneer de auditor van oordeel is dat de technische aspecten van het algoritme met meer diepgang onderzocht moeten worden, dan dienen deze werkzaamheden uitgevoerd te worden door een daartoe bekwame data scientist, aangezien een IT-auditor in de regel niet over deze expertise beschikt. Een IT-auditor heeft de verantwoordelijkheid om een afweging te maken tot welke grens hij voldoende expertise heeft om werkzaamheden zelf uit te voeren en vanaf welk punt een data scientist moet worden ingeschakeld.

## Conclusie

We begonnen dit artikel met de vraag hoe je gefundeerd een risicoanalyse uitvoert om te bepalen welke algoritmes in scope dienen te zijn bij internal audit en hoe je vervolgens weloverwogen bepaalt welke beheersingsmaatregelen tenminste geïmplementeerd zouden moeten zijn.

Vanwege de veelzijdigheid van algoritmes en omdat een algoritme wezenlijk anders is dan gewone rekenmodellen of applicaties, komt er een breed scala aan risico's in beeld. Wij pretenderen niet alle risico's geïnventariseerd te hebben. Wel hebben wij vanuit een eigen analyse, aangevuld met zeven

nationale en internationale richtlijnen, een generiek canvas ontwikkeld. Dit canvas is een hulpmiddel om relevante risico's in kaart te brengen en weloverwogen keuzen te maken. Het zou ons niet verbazen als in de komende tijd nog risico's naar voren komen die wij niet onderkend hebben. Dat is inherent aan nieuwe technologie. Wij stellen het canvas graag beschikbaar voor wie er gebruik van wil maken om het in te zetten in de organisatie en/of verder door te ontwikkelen. Want vroeg of laat krijgt elke organisatie te maken met de inzet van algoritmes. En daarmee komt ook de vraag op elke internal auditafdeling af: hoe pak je de audit ten aanzien van algoritmes aan? <<

---

Emil van Werven, Gerke Roorda en Pim Smulders zijn allen actief bij Baker Tilly IT Advisory als senior consultant, waar zij zich vanuit het externe beroep bezighouden met IT-auditopdrachten. Zij deden in het kader van hun afstudeerproject voor de Executive Master of IT Auditing aan TIAS Tilburg in het voorjaar 2020 onderzoek naar de risico's rondom uitlegbaarheid van algoritmes.

---

advertentie



# PwC Internal Audit. Expect More.

## Internal Audit Services

Friederike Völker  
Telefoon: +31 (0)6 1274 9572  
friederike.volker@pwc.com

Robotic process automation (RPA) is a technology that makes manual processes more efficient by automating a human movement. This impacts the control environment and the risk classification in processes. Therefore, Internal Audit should be aware of where the organization uses RPA and how these robots operate. Internal audit can also help to identify the possibilities to implement RPA effectively.

It is therefore necessary to understand how to perform audits on RPA. At PwC we use our tool called RoSa for that. With RoSa we can efficiently identify areas of attention, based on the script of the robot. We are more than happy to share our experiences with you!



© 2020 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.





## RPA gaat ervoor zorgen dat er in de toekomst minder auditors nodig zijn

### Tim Breukhoven MSc Auditor

Coöperatie VGZ UA

Eens  Oneens

“De werkzaamheden van de auditor blijven bestaan aangezien de auditor ook bij RPA een oordeel dient te vellen over de kwaliteit van de beheersing. Zo mitigeren hard controls bedreigingen zoals manipulatie in de configuratie van de robot of het uitvallen van robots na het uitvoeren van updates. Soft controls blijven van belang om te waarborgen dat mensen de robot configureren conform de gestelde normen en kaders. Daarnaast vervangt RPA voornamelijk de repetitieve werkzaamheden binnen de IAF, waardoor de auditor meer tijd heeft voor complexe of omvangrijke audits om daarmee zijn toegevoegde waarde (alsmede de vraag naar auditors) te verhogen.”

### Arjen van Nes

Onafhankelijk auditor en adviseur op het gebied van risk, audit en compliance

Eens  Oneens

“RPA gaat ervoor zorgen dat veel administratief bulkwerk geautomatiseerd wordt afgehandeld. Daarmee kan de controle op die werkzaamheden in een financial audit eenvoudiger worden door een controle op de RPA (audit trail). RPA's kennen echter ook uitval. De afwerking daarvan en de controle daarop zullen vermoedelijk meer werk opleveren. Daarnaast zijn RPA's 'changemanagementgevoelig', veranderingen in de IT-omgeving (patches en nieuwe releases bijvoorbeeld) kunnen ertoe leiden dat de RPA niet meer (goed) functioneert. RPA's zouden dus misschien weleens voor meer auditwerk kunnen gaan zorgen. Ik heb mijn glazen bol afgestoft en voorspel dat de IT-auditor er werk bij krijgt en de financial auditor minder te doen zal hebben. RPA's kunnen ook effect hebben op de werkzaamheden van internal auditors die door de RPA's mee te nemen in hun onderzoek een oordeel kunnen geven over bulkprocessen als onderdeel van hun audit. Iets wat vroeger misschien niet zo snel in scope zou zijn geweest, omdat daarvoor de uren niet beschikbaar waren. Dat levert niet meer of minder auditors op, maar wel meer toegevoegde waarde.”

### Randy Ramlal

Interne auditor Heijmans nv

Eens  Oneens

“De handmatige processen/taken worden weliswaar overgenomen door robots en daardoor kan de audit 'coverage' worden vergroot, maar tegelijkertijd wordt het werkgebied van auditors uitgebreid. De IAF zal meer moeten inspelen op 'nieuwe' risico's die ontstaan door de uitrol van RPA, het evalueren/beoordelen van de beheersing van risico's rondom RPA en het auditen van de RPA software. RPA geeft auditors de mogelijkheid om diepgaander onderzoek uit te voeren (door bijvoorbeeld meer interviews, observaties en analyses), daar was voorheen minder tijd voor vanwege de planning. Mijn mening is dan ook dat wij, auditoren, nog even hard nodig zijn mits wij mee-evolueren met de digitalisering. Voorwaarde is wel dat het bestuur de kwaliteit van IA laat prevaleren boven de kwantiteit!”

### Marinus de Pooter

Eigenaar van Mdp | Management, Consulting & Training

Eens  Oneens

“Er zullen niet minder internal auditors nodig zijn. Wel andere, meer gespecialiseerde. Die kunnen hun toegevoegde waarde blijven bewijzen door de interne organisatie rondom het inzetten van deze 'robots' te onderzoeken. RPA brengt niet alleen kansen en voordelen, maar tevens bedreigingen en nadelen. Zo kan het eigenaarschap van de robots onduidelijk belegd zijn. Er kunnen onbewuste én opzettelijke fouten in de codes zitten. Vertrouwelijke gegevens kunnen geautomatiseerd opgeslagen worden op onbeveiligde locaties. Ook kunnen mensen misbruik maken van de inloggegevens van de robots. Kortom, assurance en advies met betrekking tot de interne beheersing rondom RPA blijven ruimschoots nodig.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

Frank de Jonge (DJI):

*“Inmiddels hebben we met RPA 15.000 uren vrijgespeeld”*

Frank de Jonge, de algemeen directeur van het Shared Service Center (SSC) Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), vertelt over zijn ervaringen met de invoering van robotic process automation (RPA), de ongekende toegevoegde waarde die het levert en de aandachtspunten waar gebruiker en auditor waakzaam voor moeten zijn.

### Over...

Drs. Frank de Jonge CPC is algemeen directeur van het SSC DJI. Daarvoor vervulde hij verschillende functies als plaatsvervangend algemeen directeur, hoofd Bedrijfsvoering en hoofd Algemene Zaken. Momenteel beheert hij de DJI-brede portefeuille Innovatie. Voor DJI was De Jonge als beroepsmilitair werkzaam bij het ministerie van Defensie.

### Wat is het SSC DJI?

“In 2005 zijn we opgericht als dienstverlener voor de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). DJI is een agentschap van het ministerie van Justitie en Veiligheid dat namens de minister straffen en vrijheidsbenemende maatregelen uitvoert. Dit gebeurt binnen penitentiaire inrichtingen, justitiële jeugd-inrichtingen, forensische zorginstellingen en detentiecentra. Het SSC is gevormd vanuit de diverse ondersteunende diensten van de decentrale inrichtingen, instellingen en centra. Deze zijn centraal ondergebracht binnen een afzonderlijke organisatie. Dit is gefaseerd gegaan, zowel qua regio als qua type diensten. Zo zijn we inmiddels één SSC, waar er voorheen nog vijf SSC's waren. Ook zijn we gestart met de disciplines financiën en human resources, waarna de overige diensten volgden.

Hoewel het SSC nog steeds onder DJI valt, werken we ook steeds meer voor andere klanten. We zien dat er binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid, maar ook binnen andere onderdelen van het Rijk, steeds meer ‘geshared’ wordt. Steeds meer diensten worden uitbesteed aan andere overheidsonderdelen. Momenteel werken wij voor veertien klanten, waaronder de Immigratie- en Naturalisatiedienst, het Openbaar Ministerie, het Nederlands Forensisch Instituut, de Dienst Justis en de Justitiële Informatiedienst.”

### Welke diensten worden geleverd en wat zijn de volumes?

“Wij leveren producten en diensten op de gebieden: financiën, human resources, inkoop, facilitair en project- en programmamanagement. Onze diensten beslaan dus bijna alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Een uitzondering betreft de dienstverlening op het gebied van ICT. Dit wordt nog verzorgd door een apart shared service center: het SSC-I. We merken echter wel dat ICT steeds meer onderdeel wordt van onze werkzaamheden, waar RPA natuurlijk een goed voorbeeld van is.

We handelen enorme volumes aan productie af. Deze omvang maakt RPA ook zo interessant voor ons. We verwerken meer dan 200.000 facturen per jaar en de verwachting

is dat dit het komende jaar groeit naar bijna 300.000. We verrichten voor onze klanten circa 50.000 inkoop per jaar. Op hr-gebied verzorgen wij jaarlijks 2000 wervingstrajecten voor onze klanten en we verwerken circa 350.000 mutaties op rekening courant van gedetineerden. Totaal verrichten wij werkzaamheden voor circa 50 locaties. Gezien de grote volumes heeft alles wat wij robotiseren grote impact. Het SSC is van origine opgericht met het oog op kostenbesparing en kwaliteitsverhoging. Oftewel, zoveel mogelijk werk doen met dezelfde middelen en daarbij de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Hoe meer bulkwerk we kunnen automatiseren, hoe meer ruimte we krijgen voor kwaliteitsverhoging, nieuwe toepassingen en maatwerk. We gebruiken innovaties om dit te bereiken.”

#### **Wanneer en waarom zijn jullie met RPA begonnen?**

“Voordat we met RPA begonnen had ik er al wel van gehoord. De verhalen die ik hoorde waren zo positief, dat ik het te mooi vond om waar te zijn. Ik dacht: als het echt zo goed is, waarom past dan nog niet iedereen het toe? Anderzijds zag ik wel het potentieel van RPA voor onze organisatie. We zaten met een hoog natuurlijk verloop en een enorme achterstand op het gebied van ICT. RPA zou kunnen bijdragen aan de beoogde inhaalslag op ICT-gebied, en als de innovatie ook echt iets op zou leveren, dan zou de impact op het SSC gezien de volumes die worden afgehandeld, enorm zijn. Het leek mij verstandig om snel aan te haken.

We zijn er binnen het SSC circa twee jaar geleden mee gestart. Het eerste jaar zijn we voorzichtig begonnen met experimenteren en hebben we veel tijd geïnvesteerd in trainen en opleiden. We hebben vanaf het begin onze eigen mensen erbij betrokken, zodat de kennis en kunde ook goed binnen de organisatie verankerd is. Ik vond het belangrijk dat we niet bij aanvang enkel voor efficiëntie gingen, maar dat we ook echt de tijd namen om de medewerkers op te leiden. Ik wilde het vanaf het begin goed wegzetten in de organisatie. Nu zijn we veel meer bezig met het verder ontwikkelen en bestendigen van RPA binnen het SSC. Inmiddels hebben we met RPA structureel 15.000 uur aan activiteiten gerobotiseerd die anders door medewerkers uitgevoerd hadden moeten worden. Het gaat ons immers niet puur om de besparing (dus de bezuiniging) maar juist om het vrijspelen van menselijke capaciteit voor niet-transactioneel werk. Iedereen die vrijgespeeld wordt, werkt aan de verdere verbetering van de dienstverlening. Ook maakt dit het afbouwen van externe inhuur mogelijk. De RPA-developers die we hebben ingezet, hebben we nu met de huidige resultaten terugverdiend en we zitten nu zelfs in de fase waarin het meer oplevert dan het heeft gekost.”

#### **Kunt u een voorbeeld geven van RPA binnen het SSC?**

“We passen RPA nu al een tijdje toe binnen onze processen. We zijn klein begonnen en hebben stapsgewijs meer ervaring opgedaan. Een goed voorbeeld van hoe we RPA succesvol hebben ingezet betreft de inzet binnen het werving- en selectietraject. Bij grote wervingcampagnes van onze klanten krijgen we grote aantallen sollicitaties te verwerken. Vaak wordt daarbij vooraf in het proces een capaciteitstest afgenomen bij de kandidaten. Kandidaten mogen pas aan



deze capaciteitstest deelnemen als ze aan een aantal criteria voldoen. Als ze aan de criteria voldoen en de capaciteitstest is afgenomen, moeten de uitkomsten beoordeeld worden. Als ze goed op de test hebben gescoord, worden ze uitgenodigd voor een selectiedag. Het vooraf toetsen van kandidaten aan de criteria voor deelname, het afnemen en beoordelen van de capaciteitstest en het vervolgens uitnodigen van de kandidaten voor de selectiedag, hebben we allemaal gerobotiseerd. Zo hebben we een doorlooptijd van enkele weken sterk terug kunnen brengen. Er zijn voorbeelden van kandidaten die binnen één dag zijn getoetst, uitgenodigd zijn voor de test en daadwerkelijk zijn beoordeeld.”

#### Wat zijn de grote voordelen van RPA?

“Door de inzet van RPA wordt een proces niet alleen efficiënter, maar ontstaan ook weer nieuwe data, op basis waarvan weer nieuwe verbetermogelijkheden worden ontdekt. Bij het werving- en selectietraject hebben we door de inzet van RPA niet alleen de doorlooptijden sterk terug kunnen brengen, maar ook veel interessante data verkregen (het script genereert namelijk ook data). Zo konden we dus opeens zien dat 95% van de sollicitanten binnen zeven dagen de

advertentie



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](http://www.cerrix.com)

CERRIX

## “Je moet er eigenlijk voor zorgen dat je periodiek een ‘functioneringsgesprek’ met je robot voert”

test had ingevuld. Oorspronkelijk hadden we de kandidaten daar een termijn van dertig dagen voor gegeven. Door deze ruimte te geven (de link was dertig dagen geldig) verhoogde je ook de doorlooptijd. Dankzij RPA hadden we nu dat inzicht, waardoor we de termijn hebben ingekort naar zeven dagen, om vervolgens na vier dagen nog een reminder te sturen. Het sturen van die reminder ging overigens ook gerobotiseerd. Wat verder mooi is aan RPA, is dat RPA zelf geen fouten maakt. Dit maakt de kwaliteit van de input extra belangrijk. Het is dus noodzakelijk om kritisch naar de input te kijken, want als het aan het begin goed is, weten we zeker dat de verdere verwerking ook goed gaat.

Een ander voordeel van de inzet van RPA is dat de herleidbaarheid binnen de processen toeneemt. Alles wordt namelijk aan de voorkant ingeregeld binnen het script waarna alle uitvoeringsstappen worden gelogd. Dit biedt weer nieuwe mogelijkheden voor de monitoring van de procesuitvoering. Ik ben echt onder de indruk van de mogelijkheden.”

#### Hoe staan de medewerkers tegenover RPA?

“Hoewel ik zelf erg enthousiast was en ben, leek ik toch wel iets van angst te bespeuren bij sommige medewerkers. Ik kan mij daar ook wel iets bij voorstellen: op het moment dat werkzaamheden geautomatiseerd worden, waardoor minder menskracht nodig is, kan dit natuurlijk tot onzekerheid bij de medewerker leiden. Die vraagt zich dan misschien af of hij in de toekomst nog nodig is. Uiteindelijk blijkt dit erg mee te vallen. We zijn een tijdje terug benaderd door de Directie Personeel en Organisatie van het ministerie met de vraag of we deel wilden nemen aan een onderzoek dat zij samen met de Universiteit van Utrecht wilden uitvoeren. Het betrof een onderzoek naar de impact van technologie op de werkbeleving van medewerkers. Daarbij is er op ons verzoek ook ingezoomd op de impact van RPA op de werkbeleving. De eerste meting is inmiddels geweest en wat leuk is, is dat we zien dat er met een ruime meerderheid draagvlak is voor RPA en dat de medewerkers minder werkdruk door RPA ervaren. Dat zijn geruststellende uitkomsten.

Wat overigens ook leuk is, is dat we momenteel een ‘attended robot’ inzetten. Dat is een virtuele assistentbot die achter de schermen werkt en die, terwijl je hem niet ziet, een deel van het werk van de medewerker overneemt. Je kunt het zien als een soort buddy die, terwijl je een proces doorloopt, aan je vraagt specifieke data te geven (bijvoorbeeld om een KvK-nummer in te voeren), je controlevragen stelt (weet je zeker dat het hier geboekt moet worden?) of je vraagt de gewenste vervolgstap te bevestigen. Het is bij wijze van spreken een levende werkinstructie die de medewerker stap voor stap door het proces meeneemt en tegelijkertijd de nodige data verzamelt. Het is ook meteen een soort van kwaliteitswaarborg/controle omdat de bot op de achtergrond controles met bijvoorbeeld bronbestanden uit kan voeren.



Het leuke is dat medewerkers nu bijna met elkaar strijden om met deze robot te mogen werken. Dit soort dingen verhogen dan echt de kwaliteit, de productiviteit en het werkplezier.”

#### **Kleven er ook risico's aan de toepassing van RPA?**

“Ja, natuurlijk zijn er ook risico's. Zoals ik al aangaf werkt RPA in principe foutloos, maar je moet wel zorgen dat het script dat je opstelt klopt. Bij het bouwen van het script wordt de verdere werking bepaald, als je daar fouten in maakt, is de impact van de fout ook groter. Als je de mutaties handmatig verricht, heeft de medewerker na een paar keer verwerken wel door dat het niet goed gaat en stopt hij. Bij RPA heb je die rem niet. Je kunt dit beheersen door vooraf acceptatietesten te verrichten. De proceseigenaren tekenen daarbij voor akkoord. Hierbij worden alle stappen – van intake tot nazorg – gelogd zodat we precies kunnen zien wie, wat, wanneer heeft goedgekeurd. Een goede controle aan de voorkant is echt cruciaal. Dit hebben wij, toen we net met RPA begonnen, aan den lijve ondervonden omdat we een verkeerd inputbestand hadden gebruikt. Daar hebben we wel lering uitgetrokken.”

#### **Is er nog meer belangrijk?**

“Wat ik verder bij RPA belangrijk vindt, is voldoende aandacht voor performancemanagement. Je kunt wel een goed script maken, maar daarna moet je de prestaties wel blijven monitoren. Je moet ervoor zorgen dat je periodiek een ‘functioneringsgesprek’ met je robot voert. Doet deze nog wat het moet doen? Worden beoogde doelen nog gehaald? En hoe kunnen prestaties verder verbeterd worden? Net als medewerkers, moet je ook je tooling managen om de prestaties op het gewenste niveau te krijgen. Wij hebben een soort control room ten aanzien van de werking van al onze robots. We houden in een agenda bij wanneer welke robot op welk moment draait en welke capaciteit daarvoor nodig en beschikbaar is. We monitoren ten aanzien van elk proces wat goed en wat fout gaat. Daarbij geeft de robot zelf ook, via het sturen van een bericht, aan wanneer hij klaar is met een opdracht.

Ten slotte maakt het gebruik van RPA je natuurlijk wel meer afhankelijk van IT-leveranciers. Zowel ten aanzien van hun diensten, hun nieuwe releases als hun onderliggende systemen. Zo hadden we laatst een grote upgrade van Oracle en dat is dan best spannend. Je wilt natuurlijk dat alles blijft werken zoals beoogd. De upgrade bracht dan ook veel testwerk met zich mee. Wel zit er tegenwoordig een stukje kunstmatige intelligentie in de scripts, waardoor deze minder foutgevoelig wordt.”

#### **Heeft RPA ook impact op de werkwijze van de interne auditfunctie?**

“Het SSC beschikt niet over een eigen interne auditfunctie. Wel zijn we bezig om een interne controlefunctie op te bouwen. Ten aanzien van auditors lijkt het mij in het algemeen voor hen steeds belangrijker om dit soort ontwikkelingen scherp te volgen. Ik ben ervan overtuigd dat de aandacht van auditors daarbij meer moet verschuiven naar de voorkant, omdat de verdere werking bij RPA in principe foutloos gaat. Als het misgaat, dan zit de fout in de opzet. In ons geval hebben we de externe auditor (Audit Dienst Rijk) aan het begin van het traject betrokken. De Audit Dienst Rijk heeft betrokken en enthousiast meegedacht. Ook hebben ze een onderzoek gedaan naar het beheer van de scripts. Mijn tip aan de auditprofessie is: beweeg tijdig mee met de ontwikkelingen. De techniek is er immers en het gebruik zal alleen maar toenemen. Zorg dat je voldoende bent aangehaakt zodat je begrijpt wat het is en aan de voorkant van RPA-trajecten mee kan kijken. Zo langzamerhand moeten auditors echt wel kennis van RPA hebben opgedaan. Beperk je daarbij niet tot het volgen van een presentatie, maar ga er eens mee aan de slag. Laat je begeleiden bij het zelf bouwen van een script, het is gemakkelijk en echt leuk!” <<

# De *robot rukt op* in internal auditing

Robotic process automation (RPA) als auditobject wordt steeds vaker opgenomen in het internal auditjaarplan bij organisaties. Tegelijkertijd worstelen internal auditfuncties (IAF's) met de vraag hoe een RPA-audit uit te voeren. Daarnaast wordt er door IAF's nog niet optimaal gebruik gemaakt van RPA. Tips voor het uitvoeren van een succesvolle RPA-audit en het automatiseren van audit (test)werkzaamheden.

In *Audit Magazine* 2018 nummer 4 schreven we dat RPA in opkomst is bij internal auditors.<sup>1</sup> RPA is een hot topic binnen veel organisaties en dit is niet zonder reden. RPA is een softwareoplossing waarmee handmatige, repetitieve en relatief saaie taken worden geautomatiseerd, zodat medewerkers meer tijd hebben voor waardedoelende activiteiten. Wegens de relatief korte implementatietijd en hoge return on investment hebben veel bedrijven RPA als technologie binnen hun organisatie geïmplementeerd en een Center of Excellence (CoE) opgericht. De toepassingen groeien in hoog tempo. Hierdoor ontstaat er een hele workforce van software robots, die verspreid over afdelingen als inkoop, hr en finance voor de uitvoering van processen worden ingezet. Daarnaast heeft RPA grote invloed op de verschillende rollen in het three-lines-of-defense model (wat nu het three-lines model heet) en meer specifiek de rol van internal audit.<sup>2</sup>

## **Kwestie van tijd**

Deze ontwikkelingen blijven dus ook binnen IAF's niet onopgemerkt. Soms zijn processen gerobotiseerd die een directe impact kunnen hebben op de managementinformatie en de jaarrekening, of worden (key)controles die eerst door medewerkers werden gedaan nu door robots uitgevoerd. Het is een kwestie van tijd voordat het merendeel van controls geautomatiseerd zullen worden uitgevoerd. Daarom is het verstandig voor IAF's om op tijd grip te krijgen op de vraag welke risico's er ontstaan op werkzaamheden die robots uitvoeren.

Hoewel RPA op de agenda staat binnen IAF's worstelen veel internal auditors nog steeds met de vraag hoe ze een gedegen RPA-audit uit kunnen voeren. De technologie is immers

## Naast het uitvoeren van RPA-audits liggen er veel kansen voor IAF's om zelf gebruik te maken van RPA om de eigen werkzaamheden te robotiseren

anders dan het controleren van een reguliere applicatie. Daarnaast zien IAF's ook kansen voor het gebruik van RPA. Diverse audit(test)werkzaamheden die normaliter veel tijd kosten, kunnen namelijk met behulp van RPA worden gerobotiseerd. Dit artikel belicht hierna beide onderwerpen. Allereerst worden tips gedeeld over het uitvoeren van een RPA-audit, zodat IAF's een vliegende start kunnen maken met het uitvoeren van RPA-audits (zie *figuur 1*). Daarnaast zullen toepassingen

van RPA binnen internal audit worden toegelicht, zodat internal auditors zelf gebruik kunnen maken van robots om hun werkzaamheden uit te voeren.

### Hoe voer ik een goede RPA-audit uit?

**Stel een multidisciplinair team van RPA-expertise en IAF samen** – De eerste stap die een internal auditor moet maken bij het uitvoeren van een audit is het verzamelen van de juiste kennis en ervaring in het team. RPA als technologie is namelijk anders dan een traditionele applicatie. Naast dat het een op zichzelf staande softwareapplicatie is waarop general IT controls (GITC's) kunnen worden toegepast, interacteert RPA ook met andere doelapplicaties net zoals een medewerker dat zou doen. Het betrekken van de juiste kennis over deze applicatie en hoe de toepassing van RPA software robots kan worden gecontroleerd, is van grote toegevoegde



**Figuur 1.** Visuele stappen RPA-audit



waarde. Daarnaast is het noodzakelijk om RPA-scripts te controleren om echt zekerheid te kunnen geven over de betrouwbaarheid van de processen. Kortom, een multidisciplinair team bestaande uit mensen met kennis en ervaring omtrent de dynamiek in de organisatie, internal audit en RPA zal zorgen voor een efficiëntere en kwalitatief betere audit.

**Incorporeer unieke RPA-elementen in het toetsingskader** – RPA software bevat vele lagen. Zo kan een RPA-platform bestaan uit zowel een workflow tool, software robot en monitoring tool, elk met hun eigen servers. Daarbovenop komen nog de doelapplicaties waarmee de robot interacteert, inclusief alle gebruikersaccounts. Het opstellen van een helder toetsingskader waarbij de risico's en verwachte controls in kaart worden gebracht, helpt bij het aanbrengen van focus binnen een RPA-audit.<sup>3</sup> Het advies is om ook een waardeoordeel te geven over de geïdentificeerde risico's met een classificatie als high, medium en low. De classificatie wordt aan elk risico toegewezen en is de basis om de scoping vast te stellen. Dit toetsingskader kan zowel zelf worden opgesteld als worden ontleend aan een extern opgesteld toetsingskader.

**Licht het belang van controls binnen RPA-processen aan de auditee toe** – Voor een succesvolle RPA-audit is het van groot belang om de auditee goed in het proces mee te nemen. Dit begint al bij de start van het proces, waarbij een auditee vaak in het duister tast over wat er gaat gebeuren, vooral omdat RPA-audits relatief nieuw zijn binnen een organisatie. Een heldere toelichting over het proces en wat er van

de auditee wordt verwacht, helpt derhalve bij het uitvoeren van de audit. Daarnaast is het belangrijk om de auditee goed mee te nemen in de beweegredenen van de audit en dat deze ook van toegevoegde waarde voor het CoE kan zijn. Als internal auditor kun je gevraagd worden om een audit uit te voeren over de impact van RPA op de financiële managementinformatie, en door middel van de RPA-audit kan het CoE aanvullende assurance krijgen over de opzet, het bestaan en de werking van de controls op de gerobotiseerde processen en hoe goed deze controls ingericht zijn. Hier zit de toegevoegde waarde van audit.

#### **RPA inzetten bij het uitvoeren van een internal audit**

Naast het uitvoeren van RPA-audits liggen er veel kansen voor IAF's om zelf gebruik te maken van RPA om de eigen werkzaamheden te robotiseren. KPMG heeft een 'bots'-platform ontwikkeld waar internal auditors makkelijk en eenvoudig toegang krijgen tot deze bots om bepaalde auditwerkzaamheden te automatiseren en uiteindelijk te robotiseren. Het platform noemen wij Intelligent Platform Automation (IPA).

Voorbeelden van bots zijn functiescheidingcontroles, GITC-checks, logische toegangsbeveiliging, changemanagement op verschillende sourceapplicaties als SAP, Oracle, JDE, et cetera. IPA werkt op dezelfde manier als een app store waar

advertentie



**Vanberkel Professionals**  
*Samenwerken aan ambities*

## **(Interim) Professional in public finance? Join our team!**

Vanberkel Professionals is dé financieel specialist in interim- en adviesopdrachten binnen de brede publieke sector. Naast het kernteam van 85 professionals in vaste dienst, werken wij met 100 zeer betrokken freelancers. Samen bedienen wij de Rijksoverheid, lokaal bestuur, woningcorporaties en semipublieke instellingen met een scala aan financiële diensten. Om aan onze klantvraag te voldoen zijn wij op zoek naar financiële adviseurs, auditors en managers.

Wij groeien, groei jij met ons mee? Wij komen graag in contact met bevlogen professionals in finance met een afgeronde HBO / WO opleiding en minimaal drie jaar werkervaring binnen de publieke sector op het gebied van Control, Audit, Data en/of Financieel Advies.

Vanberkel Professionals is een betrokken werkgever én intermediair waar je aan verschillende opdrachten kunt werken. Waar vertrouwen en openheid tot ons DNA behoort en wij persoonlijke aandacht met vakinhoudelijke ontwikkeling combineren. Voel jij je thuis in een omgeving waar zelfstandigheid en teamspirit samengaan? Neem dan vooral eens een kijkje op [www.vbprofs.nl](http://www.vbprofs.nl) & let's meet!

Voor meer informatie kun je Darah Van Der Plas-McGurn, MSc, Manager Werving & Selectie, bereiken via 06 22 91 15 09 of door een mail te sturen naar [recruitment@vbprofs.nl](mailto:recruitment@vbprofs.nl). Je kunt je cv ook insturen via [www.werkenbijvbprofs.nl](http://www.werkenbijvbprofs.nl).

**Laten we samenwerken aan ambities!**

 Bleiswijkseweg 47 | 2712 PB | Zoetermeer |  [www.vbprofs.nl](http://www.vbprofs.nl)



## RPA-audit, een korte case study

Een voorbeeld van een organisatie die meer inzicht wilde verkrijgen in de risico's en controles rondom RPA was Renewi. Renewi is een beursgenoteerd waste-to-productbedrijf dat inmiddels al enkele jaren gebruikmaakt van RPA om bedrijfsprocessen te automatiseren en te verbeteren. Als internal audit co-sourcing partner heeft KPMG een RPA-audit uitgevoerd binnen het shared service center van Renewi. Jeroen Kooij, head of Risk & Audit van Renewi, over zijn ervaringen tijdens de RPA-audit: "RPA biedt ons grote efficiencyvoordelen, maar is niet zonder risico. Het toetsingskader, en dan vooral de governancecomponent, bracht direct inzicht in de RPA-gerelateerde risico's en controls. Door inzet van een RPA-specialist konden we direct multidisciplinair toegevoegde waarde leveren. De opdrachtgever en auditcommissie waren zeer tevreden met deze audit, maar dat de auditee direct de toegevoegde waarde zag van deze audit hadden we niet verwacht, en de sparringpartnerrol van internal audit werd daardoor zeer waardevol gevonden."

je niet alleen gebruik van kunt maken, maar ook zelf bots kunt toevoegen. Op dit moment zijn er meer dan driehonderd bots beschikbaar en het aantal groeit iedere dag. Door gebruik te maken van IPA kan de IAF veel efficiënter repetitieve auditwerkzaamheden uitvoeren, waardoor er meer tijd overblijft

## Continuous auditing en monitoring

Het robotiseren van auditwerkzaamheden is een concreet voorbeeld van het toepassen van continuous auditen/continuous monitoring (CA/CM) en is een van de pijlers van internal audit services binnen KPMG. Op dit moment is KPMG het botsplatform aan het piloten bij verschillende organisaties, en de verwachting is dat vele IAF's in de nabije toekomst laagdrempelig en grootschalig bots en RPA kunnen toepassen. De eerste stap is dat bedrijven door middel van een databaseconnectie zelf de data kunnen uploaden naar IPA, die dan vervolgens door de auditor worden verwerkt. De internal auditor kan zelfs ervoor kiezen om (zeer) frequent de bot te laten draaien waardoor er de facto sprake is van continuous auditing.

Het is dan nog een kleine stap om deze controlewerkzaamheden door te schuiven naar de tweedelijnsfunctie, zoals interne controle of GRC-functies, waardoor zij te allen tijde processen kunnen auditen met behulp van RPA-technologie.<sup>4</sup> Dit levert voordelen op aangezien er tijds- en plaatsonafhankelijk controlewerkzaamheden uitgevoerd kunnen worden waardoor continuous monitoring haar intrede doet. Onze verwachting is dat IPA een belangrijke meerwaarde biedt in het optimaliseren van internal audits, zodat IAF's op een praktische wijze door middel van technologie worden ondersteund in het uitvoeren van (RPA-)audits. <<

# Voor een succesvolle RPA-audit is het van groot belang om de auditee goed in het proces mee te nemen

om te investeren in waardetoevoegende auditactiviteiten. Daarnaast is er geen noodzaak meer om gebruik te maken van sample testing, aangezien de bot de volledige populatie zonder problemen kan testen. Hierdoor leidt het gebruik van IPA niet alleen tot een efficiëntere, maar ook tot een kwalitatief hoogwaardigere audit. Ten slotte kunnen ook 'non-IT-auditors' deze IT- en data-analyse-audits eenvoudig uitvoeren.

## Intelligent Platform Automation in de praktijk

Om gebruik te maken van IPA logt de internal auditor in op het IPA-platform en navigeert naar de controle die hij door een bot van het IPA wil laten uitvoeren, bijvoorbeeld SAP password testing. Hier ziet de auditor de voorwaarden voor het gebruik van de bot, inclusief de verwachte voordelen. De auditor hoeft vervolgens alleen een bronbestand dat moet worden gecontroleerd op te halen uit de relevante databron om deze te uploaden in het platform. Om te zorgen dat de brondata voldoen aan het format dat kan worden gebruikt door de bot, zullen de data worden getransformeerd. Indien deze data niet voldoen aan de structuur zullen deze niet in zijn geheel worden toegelaten. Dit wordt ook wel het opschonen van data genoemd. Zodra de bot klaar is met zijn werkzaamheden wordt er een testsheet inclusief ondersteunende documentatie door de bot gegenereerd. Deze documentatie voldoet aan de hoogste auditkwaliteitseisen.

## Noten

1. Chuah, Huck en Matthijs Pouwer, 'Internal audit en robotic process automation (RPA)', *Audit Magazine*, 4-2018.
2. IIA-website: <https://www.iaa.nl/kenniscentrum/innovatie-publicaties/publicatie/internal-audit-and-rpa-1>
3. In auditliteratuur ook wel referentiemodel genoemd.
4. <https://www.iaa.nl/kenniscentrum/innovatie-publicaties/publicatie/internal-audit-and-rpa-2>

---

Huck Chuah is partner bij KPMG Advisory en verbonden aan de Universiteit van Amsterdam als associate program director en docent van de executive master (MSc) of internal audit.

Nirmala Chaturi is senior manager bij KPMG op het gebied van digital process excellence.

Robbert Sweijen is senior consultant bij KPMG op het gebied van digital process excellence.

---

“I’ll be back”, zei Arnold Schwarzenegger in de film *The Terminator*. Deze film is sciencefiction, maar de opkomst van software robots in het bedrijfsleven is echt. Robotic process automation (RPA), hoe zit dat? En wat betekent dit voor de auditor?

# De software robot: vriend of vijand *van de auditor?*

Volgens Wikipedia is robotisering het laten uitvoeren van menselijke taken door robots. Deze definitie ligt erg voor de hand, maar toch raakt dit wel een belangrijke kern: het overnemen van handmatig menselijk werk door techniek. Fysieke robots kennen we van fabrieken. Op kantoor betreft het software robots, die veelal onzichtbaar zijn. We hebben het dan over robotic process automation (RPA).

### Op de 'playknop' drukken

RPA is software die andere software bedient. Op basis van heldere als-danregels op het niveau van de gebruiker die achter de computer zit. Het is een script met tal van handelingen dat afgespeeld wordt. Een soort Excelmacro, maar dan eentje die over al jouw applicaties heen ingezet kan worden. Waarbij de gebruiker op de 'playknop' drukt óf, nog handiger, de activiteit op het gewenste tijdstip in de gewenste frequentie wordt gepland. Hoe handig is dat? 's Nachts het standaard werk laten draaien en dan 's ochtends de computer aanzetten en focussen op de uitzonderingen.

RPA is géén artificial intelligence (AI) of machine learning. In deze methodieken gebruikt men datamodellen die, gevoed met veel voorbeelden, leren te interpreteren. Stop er één miljoen plaatjes van honden in en de kans is groot dat het model bij het volgende plaatje herkent dat het een hond en geen vis is. RPA kan dit allemaal niet. RPA hanteert scripts met door de mens bedachte als-danregels. Er komt geen verdere intelligentie bij kijken. Maar vergis je niet. Als RPA-scripts goed werken ontstaat er honger naar meer intelligentie in automatisering.

### Hoe serieus is RPA

Uit het onderzoek *AI transforming the enterprise* onder tweehonderd toonaangevende bedrijven in de wereld blijkt dat 25% op grote schaal RPA inzet.<sup>1</sup> Ruim de helft daarvan, 65%, geeft aan dat deze technologie selectief binnen de onderneming wordt gebruikt. En ruim 80% van deze 25% verwacht RPA binnen drie jaar op grotere schaal te gaan inzetten. Tijdens het World Economic Forum van 2019 werd RPA zelfs al de vierde industriële revolutie genoemd. RPA is een blijvertje en versnelt mede door de impact van de COVID-19-crisis. Dat is omdat RPA de wendbaarheid en veerkracht van de organisatie verhoogt, stabiliteit brengt in processen, kosten reduceert en medewerkers ondersteunt die steeds meer op afstand blijven werken. Mijn voorspelling is dat over twintig jaar RPA even normaal is als internet en Word/Excel. Geheel terecht daarom dat het de aandacht krijgt.

### Wat kan een software robot?

Neem de menselijke handeling als uitgangspunt en zie de robot als je muisklikken en aanslagen op het toetsenbord. Neem als ultiem criterium je standaard aantal computerhandelingen, variërend van basale handelingen als inloggen in een systeem, kopiëren/plakken van data tot meer geavanceerde handelingen als gescande documenten lezen, interpreteren en verwerken. Je standaardwerk kan met RPA vijftien keer sneller, foutloos en zo vaak en wanneer je maar wilt uitgevoerd worden. Zowel binnen als tussen verschillende applicaties en dat 24/7, 365 dagen per jaar zonder onderbreking door vakantiedagen, ziekte en feestdagen.

RPA is zeer geschikt voor standaard, herhalende computerhandelingen. Populaire toepassingsgebieden zijn finance, hr, datamanagement, procurement en IT. Overal waar een

omvangrijk transactioneel volume is. En dat beperkt zich niet alleen tot staffuncties. Ook steeds meer primaire processen worden ondersteund met software robots. Enkele praktische voorbeelden:

- finance: balansdossiers opstellen waarbij de medewerkers de vervolganalyse doen;
- hr: verwerken van nieuwe medewerkersinfo op basis van standaardformulieren;
- datamanagement: standaard datamutaties verwerken die per e-mail binnenkomen;
- procurement: uitsturen van bevestigingen aan leveranciers, prijsmutatiechecks;
- IT: testdata over- of terugzetten.

Hoeveel standaard herhalende taken heb je als auditor? Zou je niet liever hebben dat je hieraan minder tijd besteedt om meer tijd te kunnen besteden aan leukere, complexere taken? Hoe gaaf is het als mitigerende maatregelen uit het control framework automatisch geborgd, gelogd en gecheckt worden? Waardoor je werk als auditor eenvoudiger wordt. Kortom, RPA helpt bestaand werk sneller en foutloos uit te voeren. Het biedt ook de mogelijkheid om ander werk veel vaker uit te voeren, denk aan kritische datachecks waar de mens nu veelal niet aan toekomt. Hoe fijn is het als 's nachts de robot rare datacombi's checkt en daarover een mail stuurt naar de juiste persoon om dit de volgende ochtend te checken?

## CASESTUDY 1 BALANSSPECIFICATIES OPSTELLEN

**VOOR:** De boekhoudafdeling (60+ fte's) van een publieke organisatie heeft elke maand te maken met de maandaafsluiting. Om de aantoonbaarheid van het in control zijn zowel intern als extern te borgen, worden 100+-balansspecificaties gemaakt voor 15+-bedrijven. Het extraheren en aansluiten van de juiste informatie was een tijdrovende klus. Ter indicatie: een medewerker die zich richtte op het onderdeel crediteuren was hier anderhalve dag per maand mee bezig... alleen om de juiste data in het juiste leesbare format te krijgen. Los van de hoeveelheid tijd was het vooral een vervelende klus. Dezelfde handelingen acht keer herhalen, steeds voor een ander bedrijfsnummer.

Eerst werd het proces doorgelicht en zowel de input als de output werden gestandaardiseerd. Het bleek namelijk dat niet iedereen dezelfde rapporten gebruikte én op dezelfde manier de balansspecificaties maakte. Er werd een robotscript gemaakt dat de medewerker kon activeren en dat binnen enkele minuten de juiste output in het juiste format klaar zette.

**NA:** De doorlooptijd werd verkort van anderhalve dag naar anderhalf uur in een piekperiode. De boekhouder kreeg meer tijd om kwalitatievere analyse te verrichten. De controller ontving sneller de balansspecificatie voor review en goedkeuring.

**RESULTAAT:** 90% kortere doorlooptijd, sneller opvallende afwijkingen signaleren en meer tevreden medewerkers, collega's én manager.

# *RPA wordt gezien als een nieuw stuk gereedschap voor IT. Maar het is veel meer. Het biedt een wasstraat om de bestaande manier van werken te toetsen en op te schonen*

## **Wat betekent dit voor de auditor?**

Staat nu de baan van de auditor op het spel? Dat is vaak de primaire gedachte bij zoiets nieuws wat dichtbij de eigen werkzaamheden komt. Zo'n vaart zal het niet lopen, maar je krijgt er als auditor wel mee te maken. Hoe meer standaard je werk is hoe groter de kans op automatisering. Dat is niet nieuw, maar het raakt nu ook steeds meer kenniswerkers. Bedrijven en organisaties benadrukken steeds meer het belang dat kantoormedewerkers aan 'upskilling' doen. Nieuwe competenties ontwikkelen (datamanagement, continu verbeteren) om relevant te blijven in de toekomst. Want wat moet je als auditor als 30% van je werk geautomatiseerd wordt? Ook niet nieuw, maar wel relevant in de steeds sneller wordende digitalisering.

advertentie

## **Nieuwe perspectieven op RPA**

Robotic Process Automation (RPA) is voor veel organisaties het recept voor meer efficiency, korte doorlooptijden, betere kwaliteit en betrouwbaarheid. Maar welke kansen en risico's hangen samen met RPA en wat zijn de randvoorwaarden?

Bent u benieuwd welke impact RPA op uw organisatie heeft en wat dit betekent voor uw rol als internal auditor? Wij gaan graag met u in gesprek. BDO onderscheidt zich door een multidisciplinair team van auditors en RPA-specialisten, waardoor wij in staat zijn om concreet te maken welke impact RPA heeft op internal audit binnen uw organisatie en welke aandachtspunten voor u relevant zijn.

Meer weten? Neem dan vrijblijvend contact met ons op via [www.bdo.nl/internal-audit](http://www.bdo.nl/internal-audit).

**BDO**



## **Waarom is RPA populair?**

RPA is de welkome virtuele assistent voor medewerkers die verlost willen worden van saai en foutgevoelig werk. Voor managers is het een middel om de kwaliteit en efficiëntie van relevante computerprocessen te verhogen. Voor IT een middel om de afstand naar de business te verkleinen.

Het is heel begrijpelijk dat RPA gezien wordt als een nieuw stuk gereedschap voor IT. Maar het is veel meer dan dat. Het biedt een wasstraat om de bestaande manier van werken te toetsen en op te schonen. Want met RPA kun je processen verbeteren zonder robots. Hoe zit dat? Na analyse van een proces blijkt regelmatig dat automatisering en/of robotisering helemaal niet de beste oplossing is. Het resultaat met RPA is hetzelfde: een verbeterd proces en tevreden medewerkers. Maar dan gerealiseerd met een betere alternatieve oplossing. Vandaar ook het enthousiasme bij het hogere management en bij auditors. Want processen die beter beheersbaar zijn, dat willen we allemaal, toch?

RPA biedt de mogelijkheid om in kleine stapjes en per case te automatiseren. Van elke potentiële robot case zijn de directe opbrengsten goed te volgen. Dat kan niet gezegd worden van elk project. Die kleinschaligheid maakt het aantrekkelijk om te starten en te groeien 'as you go'. En dat is wat veel organisaties nu doen.

## **Wie zijn de koplopers?**

RPA kom je vaak tegen in organisaties waar grote volumes aan transacties plaatsvinden. Niet zo gek dus dat RPA vooral populair is bij de grotere multinationals. Organisaties als ING, Nationale Nederlanden, Rabobank, Nederlandse Spoorwegen en KLM zijn hiermee al jaren bezig. Zij hebben vaak zelfs hun



## CASESTUDY 2

### CONTROLE DUBBELE FACTUREN/BTW-CODERING

**VOOR:** De afdeling crediteuren krijgt op jaarbasis miljoenen facturen te verwerken. Het grootste deel van de facturen wordt ontvangen als pdf-bestand via de mail. Deze worden ingescand, vastgelegd en zoveel mogelijk automatisch verwerkt. Toch is manuele verrijking nog regelmatig nodig.

Hoewel er geen directe aanleiding was voor een robot, was het team nieuwsgierig naar de mogelijkheden van robotisering. Twee checks werden gerobotiseerd: 1) het correct gebruik van btw-codes, 2) dubbele betaalbaarstelling van facturen. Voor deze laatste check werd één keer in de twee jaar een bedrijf gevraagd alle betalingen door te lichten op dubbele betaling. Waarbij het ingehuurde bedrijf dan een percentage kreeg van de retour ontvangen gelden.

Er werden robotscripts ontwikkeld die de data checkten en vervolgens de bevindingen per mail naar de betreffende medewerker stuurden. Dat was voor de medewerker het signaal om dieper in de materie te duiken en eventueel de input te corrigeren.

**NA:** De eerste dubbele-betalingrun via robotscripts leverde direct drie facturen op. Onbedoeld waren twee identieke facturen dubbel ingeboekt met een gezamenlijke waarde van € 40.000. Doordat de signalering vroeg in het verwerkingsproces plaatsvond, werd voorkomen dat de leverancier twee keer werd betaald. Ook aanvullende inspanningen van het terughalen van geld werd voorkomen. De robot die de btw-logica controleerde, gaf lange tijd geen meldingen. Gelukkig maar. Totdat die ene factuur van € 800.000 manueel onjuist ingeboekt bleek te zijn. Zowel een betalingsissue als een btw-issue werd tijdig voorkomen.

**RESULTAAT:** De impact van onbedoelde menselijke fouten werd aanzienlijk verlaagd. Met kwaliteitschecks op data kunnen vroegtijdig ongewenste afwijkingen gesignaleerd worden. Het voorkomt allerlei gevolgschade én maakt zichtbaar waar nieuwe verbeterkansen in het proces zitten.

eigen RPA centre of excellence en zetten RPA steeds strategischer in. Maar vergis je niet. Ook overheden en het mkb ontdekken steeds meer de (kwaliteits)voordelen van RPA. Softwareleveranciers doen ondertussen hun best om RPA zo laagdrempelig mogelijk te maken en innovaties als document scanning en process mining te integreren.

### Opletten geblazen voor de auditor

Tot zover klinkt RPA als een fantastisch middel om de beheersing van de bedrijfsprocessen en de bijbehorende risico's te verstevigen. Maar het is ook opletten geblazen voor auditors bij organisaties die RPA gebruiken of aan het implementeren zijn. Want software die andere software bedient? Dat roept beheersingsvraagstukken op als:

- Hoe zit het met functiescheiding? Een robot voert alleen als-danregels uit. Functiescheiding is niet meer nodig... of toch wél?
- Robots zijn virtuele medewerkers. Hebben ze hun eigen account? Of werken ze onder de naam van échte medewerkers?
- Een mens grijpt in als er iets écht niet goed gaat. Hoe voorkom je dat die robot maar door en door blijft gaan?
- Wat is het back-upscenario als de robot onverhoopt niet functioneert?
- Hoe is de benodigde kennis geborgd?
- Hoe beheers ik de ontwikkeling van de robot scripts? Hoe weet ik dat de bouwer niet een script bouwt dat extra risico's met zich meebrengt in plaats van risico's verlaagt?
- Hoe stabiel functioneert een robot in een veranderende (IT-)omgeving?

Vroeg of laat spelen deze en andere vragen bij RPA-implementaties. Typisch vragen waar de auditor met zijn expertise een verschil kan maken. Niet door vast te blijven zitten in de houding 'zo-doen-we-het-altijd'. Wel door mee te denken in kwaliteitsbeheersing en effectieve mitigerende maatregelen. Want vergeet niet, een software robot doet wat de mens nu doet met alle bijbehorende systeem logging. Veel bestaande mitigerende beheersmaatregelen zijn daarom nog net zo relevant. Daarom mijn oproep: maak kennis met de software robots als vriend voor de toekomst en laat ze ook vóór je werken.

### Zien is geloven

Alles mooi en aardig ten aanzien van RPA, het gaat pas écht leven als je het een keer in actie hebt gezien. Speciaal voor de lezers van *Audit Magazine* heb ik een video gemaakt met een robot in actie en met extra toelichting. Zodat je als auditor weet waarmee je te maken hebt.

Ga voor de video naar [www.brainwaver.nl/RPAmagic](http://www.brainwaver.nl/RPAmagic) <<

### Noot

1. KPMG, oktober 2019.

---

Pieter Joosten is oprichter van Brainwaver waarmee hij organisaties helpt opstarten en professionals traint in RPA en LEAN Finance.

---

# Waarom elke auditor *aan de slag* moet met *algoritmes*

Algoritmes zijn net als blockchain en robotic process automation (RPA) een nieuwe techniek waar veel aandacht vanuit de media voor is. Maar wat doet een algoritme, welke risico's kleven eraan en hoe toets je de effectiviteit? Miranda Pirkovski, strategisch onderzoeker bij de Algemene Rekenkamer, geeft haar visie.

## Over...

Drs. Miranda Pirkovski RA EMITA werkte ongeveer twaalf jaar bij de Rabobank, onder meer in de tweede lijn gericht op IT- en operationele risico's. Enkele jaren geleden schreef ze voor haar afgeronde IT Auditing & Advisory-opleiding aan de Erasmus Universiteit een referaat over de risico's en beheersing van RPA. Sinds anderhalf jaar werkt ze bij de Algemene Rekenkamer als strategisch onderzoeker/adviseur op het gebied van IT-audit en risicomanagement.

## Wat doet u bij de Algemene Rekenkamer?

“Op dit moment onderzoeken wij algoritmes en zijn we bezig een toetsingskader op te stellen voor het gebruik van algoritmes bij de rijksoverheid. Dit onderzoek coördineer ik met een multidisciplinair team met experts op het gebied van data/model, privacy, bestuurskunde, IT-audit, et cetera. Het uiteindelijke doel is het ontwerpen van een breed gedragen en bruikbaar toetsingskader voor algoritmes. Dit toetsingskader wordt, naar verwachting, begin 2021 gepubliceerd.”

## Wat is een algoritme?

“Er is geen eenduidige definitie van een algoritme dat door de verschillende beroepsgroepen, zoals accountants en IT-auditors, wordt gehanteerd. Mensen hebben allemaal een ander beeld van de werking van een algoritme, mede gevoed door de media. Over het algemeen omschrijf ik zelf een algoritme als sets van regels en instructies die een computer geautomatiseerd volgt bij het maken van berekeningen om een probleem op te lossen of een vraag te beantwoorden. Daarnaast zijn er verschillende typen algoritmes. Zo is de complexiteit van een zogenaamd 'lerend' algoritme niet te vergelijken met een eenvoudig algoritme, zoals een eenvoudige beslisboom. Het is dus altijd goed om eerst vast te stellen met welk type algoritme je te maken hebt.”



*“Door de nadruk op de risico’s van algoritmes te leggen, blijven de kansen van algoritmes voor de consument, het bedrijfsleven en de overheid onderbelicht”*

#### **Waar worden algoritmes voor gebruikt?**

“Dat is een goede vraag en is ook een van de kernvragen van ons onderzoek, waar wij kijken naar de inzet van algoritmes binnen de rijksoverheid. We zijn echter nog niet zo ver om op deze vraag een volledig en concluderend antwoord te geven. In het algemeen zie je dat algoritmes gebruikt worden, net als andere RPA-oplossingen, voor de ondersteuning van de alledaagse bedrijfsvoering. Zowel RPA als algoritmes ondersteunen en/of vervangen vaak repetitieve, handmatige handelingen. Op deze manier wordt de kans op fouten gereduceerd. In de media verschijnen ook regelmatig berichten over de toepassing van algoritmes om (betere) voorspellingen te doen. Als laatste wil ik het algoritme als tool voor risicoanalyse noemen. Op basis van een aantal vooraf gedefinieerde kenmerken ‘berekent’ het algoritme het risicoprofiel, bijvoorbeeld om risicogericht controles in te zetten.”

#### **Wat is de beeldvorming over algoritmes?**

“In ons onderzoek hebben we gemerkt dat een algoritme vaak als een black box wordt gezien. De beeldvorming en de beleving over een algoritme tussen mensen loopt ver uiteen en is soms niet juist en/of volledig. We signaleren ook dat de algemene kennis van algoritmes bij de meeste mensen niet of heel beperkt aanwezig is. Dat is niet erg, maar door deze beperkte kennis over (de werking van) een algoritme is men vaak huiverig en terughoudend. Dit hebben we eerder ook gezien bij andere technieken zoals blockchain en cloud. Ons onderzoek duikt in deze black box om vast te stellen wat een algoritme (niet) is en (niet) doet, om uiteindelijk meer kennis te delen en transparantie te creëren. En daarmee ook rust en vertrouwen in de techniek, zowel voor gebruikers (of afnemers) als toezichthouders. Een mooi voorbeeld van het

creëren van transparantie is de gemeente Amsterdam die een digitaal algoritmeregister heeft opgesteld voor algoritmes waar de burger mee te maken kan krijgen en kan raadplegen met betrekking tot wat het algoritme precies doet.”

#### **Welke risico’s kleven er aan het gebruik van een algoritme?**

“Bij het opstellen van een breed en bruikbaar toetsingskader is gestart met een uitgebreide identificatie van mogelijke risico’s. Dat geldt dus ook voor algoritmes. Tot nu toe zijn er al veel risico’s geïdentificeerd. Deze zijn voor een groot deel terug te voeren op enkele belangrijke pilaren van onze grondwet. Je kunt denken aan bijvoorbeeld het risico op (on)bewuste discriminatie en schendingen van de privacy-principes. Vaak zijn deze typen risico’s direct verbonden met ethische vraagstukken en dilemma’s. Daarnaast zien we ook de meer traditionele risico’s terug die betrekking hebben op de ‘hard IT controls’.

Door de nadruk op de risico’s van algoritmes te leggen, blijven de kansen van algoritmes voor de consument, het bedrijfsleven en de overheid onderbelicht. Algoritmes kunnen dag en nacht doorgaan en vervangen bijvoorbeeld eenvoudige handelingen. We moeten het gebruik van algoritmes ook zien als efficiënte en effectieve ondersteuning van menselijk handelen en moeten er vooral niet bang voor zijn.”

#### **Wanneer is een algoritme betrouwbaar en bruikbaar?**

“Voor de betrouwbaarheid (en dus de bruikbaarheid) is het van belang om een adequate beheersing te realiseren in alle fasen van de levenscyclus van een algoritme; van de ontwikkeling, de ingebruikname, het gebruik en het periodieke/ad-hoconderhoud van een algoritme. Dit is cruciaal als het om een intelligent algoritme gaat die naarmate de tijd vordert, andere uitkomsten genereert. Zo’n algoritme leert namelijk op basis van meer data. De beheersingsmaatregelen gedurende het gebruik en het onderhoud, de achterkant van een algoritme, zijn ook interessant voor een internal auditor. Echter, de techniek is maar de helft van het aspect betrouwbaarheid. De menselijke factor speelt een net zo grote rol.”

#### **Wat is de menselijke factor bij een algoritme?**

“Het andere aspect van betrouwbaarheid is de mens. Algoritmes nemen immers geen besluiten (definities aan de

inputkant en interpretaties aan de outputkant). En de mens interpreteert en oordeelt nu eenmaal continu, vaak op basis van eigen, eerder opgedane denkbeelden, gedrag en ervaringen. En dat is dus ook een risico, het algoritme kan op een transparante en identieke manier rekenregels vertalen en automatiseren, echter persoon A geeft aan dezelfde uitkomst van een algoritme mogelijk een andere duiding dan persoon B.

De menselijke factor speelt ook bij de ontwikkeling en ingebruikname van een algoritme. Of het algoritme gebouwd is zoals het exact bedoeld is, is een belangrijke vraag om als internal auditor te stellen (en tevens een risico). Om de kans en de uitwerking van dit risico te verkleinen, is het van belang om de bouwers (vaak IT-afdelingen) en gebruikers (vaak operationele afdelingen, maar ook consumenten) van een algoritme bijeen te brengen. Idealiter bouwt de afnemer van een algoritme het algoritme zelf. Maar zelden is de hiervoor benodigde kennis en ervaring (van beide vlakken) bij een of enkele medewerkers van dezelfde afdeling beschikbaar.”

nog niet af is. We proberen ook allerlei belanghebbenden te enthousiasmeren om het raamwerk te (gaan) gebruiken en verder te ontwikkelen.”

#### **Wat vindt u van de controle op het gebruik van algoritmes bij de Rijksoverheid?**

“Ons onderzoek is nog niet afgerond, niet alleen Nederland maar ook in het buitenland zijn we als auditors allemaal op zoek naar handvatten voor controles op algoritmes, zowel bij de ontwikkeling als bij het gebruik van algoritmes. Inmiddels groeit de omvang van het aantal algoritmes. In het verlengde daarvan groeien ook de verschillende toepassingsgebieden en complexiteit van de algoritmes. Om het speelveld te kunnen overzien, wordt vanuit maatschappelijk oogpunt de roep om toezicht en controle tegelijkertijd luider. Het moment waarop we ons onderzoek uitvoeren, sluit dus mooi aan bij deze vraag.”



*“Vergeet als internal auditor vooral niet om naar de mens achter het algoritme te kijken”*

#### **Wat kunt u vertellen over het toetsingskader dat wordt ontwikkeld?**

“Er bestaat geen breed en bruikbaar toetsingskader voor algoritmes. Er zijn wel legio raamwerken op het gebied van ethiek, privacy, data, governance, et cetera. Deze raamwerken zijn de basis voor het toetsingskader waaraan wij werken. Ons kader moet vooral helpen bij het stellen van de juiste vragen op basis van de geïdentificeerde risico's en thema's. We hebben hierover ook contact met NOREA, de beroepsgroep voor IT-auditors. Zij zijn namelijk in dezelfde fase (en hebben vergelijkbare vragen) met hun onderzoek naar richtlijnen voor de IT-auditor op het gebied van artificial intelligence.

Een vereiste voor het toetsingskader van algoritmes is dat het concreet en transparant moet zijn, het moet een handvat bieden voor verschillende disciplines met focus op de (internal) auditors en controleurs/inspecteurs. We realiseren ons dat het toetsingskader begin volgend jaar de basis legt en

#### **Hoe zit het met de kennis van algoritmes bij de gemiddelde auditor?**

“De gemiddelde IT-auditor heeft de capaciteit om de juiste vragen op het juiste moment te stellen rondom de techniek. Echter, de internal auditor is ook aan zet om ervaring op te (gaan en blijven) doen. Alle auditors moeten ermee aan de slag vanuit de eigen rol en eigenlijk heeft iedere auditor een minimale bewustwording nodig!

Zoek elkaar daarvoor op, bundel kennis en kracht, identificeer de dwarsverbanden tussen de verschillende disciplines en probeer met diagnostisch onderzoek te achterhalen waarom algoritmes (niet) werken. En vergeet als internal auditor dan vooral ook niet naar de mens achter het algoritme te kijken. Mijn advies is om daar niet langer mee te wachten, stap nu in om het te volgen en erbij te zijn, anders loop je binnen de kortste keren achter!” <<





# Ontdek je blinde vlek

“Zoals we weten zijn er dingen waarvan we weten dat we ze weten”, zei Donald Rumsfeld op 12 februari 2002. “Maar er zijn ook onbekende onbekendheden – de dingen waarvan we niet weten dat we ze niet weten.”

Over dat laatste wil ik het hebben. Want het is bijna negentien jaar geleden dat de omstreden Amerikaanse minister van Defensie de wereld trakteerde op deze filosofische uitspraak, en meer dan vier jaar geleden sinds het trendrapport *Voorbereiden op het onbekende onbekende* verscheen. Maar nog steeds zijn we vrijwel uitsluitend bezig met de dingen waarvan we weten dat we ze willen weten.

Dus vinden we het fijn om een zorgrobot te ontwerpen die verplegers helpt met het tillen van zware patiënten. Of om ‘emerging risk management’ te auditen voor het coronavirus. Prettige uitdagende problemen, die we goed samen kunnen aanpakken, zeker in combinatie met data en analytics. Andere problemen zijn minder bekend en daardoor onbemind. Zoals bijvoorbeeld de kwetsbaarheid van het Europese btw-systeem, of zorgfraude in de vorm van schimmige bedrijfsstructuren, of de onvoorziene effecten van robotica op het werkplezier en de bedrijfscultuur.

Toch zijn die verborgen gevaren minstens zo belangrijk. Iedereen die

wel eens een blik werpt op Follow the Money, een website voor onderzoeksjournalistiek, ziet dat grote misstanden vaak pas zichtbaar worden na een actieve zoektocht. Zo’n zoektocht begint meestal bij een hypothese; het instrument om toegang te krijgen tot je blinde vlek. Een hypothese is een klein verhaaltje over wat er aan de hand zou kunnen zijn, gebaseerd op een beetje informatie en een flinke dosis verbeeldingskracht. De onderzoeker gaat ermee op pad, en doet daardoor nieuwe ontdekkingen buiten het gebruikelijke patroon.

Behalve in de journalistiek, is de hypothese ook een geliefd instrument in wetenschap en engineering, en mijn voorstel is: binnenkort ook bij internal auditing. Dat kun je analytisch en tegelijkertijd pragmatisch aanpakken. Door naar je data te kijken en stap voor stap te bedenken wat er misschien nog onzichtbaar zou kunnen zijn. De Britse statisticus David Hand heeft daar begin dit jaar een boek over geschreven, *Dark Data, why what you don't know matters*, waarin hij vijftien soorten ontbrekende data beschrijft.

Mijn favoriet is ‘DD-Type 4: Self-Selection’. Ofwel, het fenomeen dat je alleen data hebt over datgene wat je kunt meten. Denk aan die cartoon van een man die voor zo’n kaart bij een station staat. Op de kaart staat een rode stip met de tekst: hier bent u.

Hoe, denkt de man, wisten ze dat? Dat wisten ze doordat iedereen die naar de rode stip kijkt, op dat moment ook voor de kaart moet staan.

Aan dit voorbeeld kun je zien dat informatie misschien wel kan kloppen – hier bent u beschrijft heel juist de situatie van die man voor dat bord – maar dat er ook nog heel veel is dat je mist. Want op dat station lopen er ook nog honderden mensen rond voor wie die beschrijving niet opgaat.

Als je wat meer een doener bent, zoals Donald Rumsfeld, dan kun je ook gewoon beginnen met één simpele actie: stel je voor dat er ergens in je organisatie een persoon rondloopt die zicht heeft op een grote gevaarlijke situatie, die nu nog onbekend is. Ga dan op zoek naar die persoon – en ontdek je blinde vlek.

---

Joost van de Loo is communication specialist bij RoboValley.

---

*Aangenaam kennis te maken!*

# Van programmeur tot *internal auditor*

Linda Post is sinds mei 2018 bestuurslid van het IIA en volgde onlangs Jantien Heimeel op als voorzitter van IIA Nederland.

Tijd om kennis te maken.

Het zijn enerverende tijden voor Linda Post. Niet alleen maakt ze de stap van penningmeester en vicevoorzitter naar voorzitter van het IIA, ook wisselde ze binnen ING van functie. Afgelopen september startte ze als chieft audit executive in België en Luxemburg. Mooie stappen binnen het auditwerkveld. Toch begon ze haar carrière vanuit een hele andere hoek.

## **Van programmeur naar auditor**

Post studeerde Informatica aan de Universiteit van Amsterdam en startte daarna als programmeur bij de Postbank. “Het bleek een vrij solistisch beroep, wat me al snel tegen begon te staan. Op een dag werd onze afdeling geaudit en dit wekte direct mijn interesse.” De werkwijze die zij zag, sprak haar aan: technisch, maar daarnaast het vele contact met collega’s. Ze besloot te starten met de RE-opleiding om vervolgens al snel over te stappen naar de afdeling system audit binnen ING. Om binnen de afdeling internal audit van ING te kunnen groeien was het destijds gewenst dat zij ook haar RA-titel ging halen. Zo gezegd, zo gedaan. Geen regulier pad, maar wel een waarmee ze de weg insloeg die ze vijftien jaar later nog volgt: die van internal auditor in binnen- en buitenland. “Het beroep internal auditor past echt bij mij. Naast de inhoud die ik belangrijk vind, is er veel interactie en ben je bezig met mensen meekrijgen om de organisatie te verbeteren. Voor mij is dit een perfecte combinatie.”

## **Naar buiten kijken**

Als auditor reisde Post veel voor haar werk. Zo was ze onder andere hoofd van de auditdivisie van ING in Azië. Daarna vertrok ze van Singapore richting Brussel en was ze verantwoordelijk voor de audits op het gebied van treasury & financial markets. Eenmaal op een vaste basis in Nederland, wilde ze haar netwerk verbreden. Ook om beter voeling te houden wat er gebeurt buiten ING om. “Ik raakte in gesprek met John Bendermacher, destijds voorzitter van het IIA, en besloot mij aan te sluiten bij de commissie Kwaliteitstoetsingen IIA Nederland (KIN). Sinds tweeënhalf jaar zit ik in het bestuur van IIA Nederland. Dit jaar als penningmeester en vicevoorzitter en sinds de ALV van 7 december als voorzitter. Als penningmeester leer je de beroepsvereniging meer van binnenuit kennen, dus dit was een goede voorbereiding op mijn aankomende rol als voorzitter.”

## **Liefde voor het auditvak**

Post vindt dat je als bestuur constant het vakgebied van internal audit onder de aandacht behoort te brengen en dient te promoten. De voorzitter speelt daarin als boegbeeld van de vereniging een belangrijke rol. “Het valt mij op dat de bestuurs- en commissieleden échte liefde voor het auditvak uitstralen. Die aandacht blijft nodig. Ik wil ons vakgebied



onder de aandacht brengen in de media en dat belangengroepen en onderzoekscommissies het IIA als een natuurlijke partner zien. En naast promotie van ons vakgebied, is het als beroepsvereniging natuurlijk belangrijk de leden zo goed mogelijk te ondersteunen. Daarbij telkens kijkend naar wat er gebeurt in de maatschappij en ons blijven afvragen of we de juiste dingen doen. Ik wil eraan bijdragen dat de leden zich met elkaar verbonden voelen en elkaar kunnen helpen. Met elkaar zijn we één club die zijn best doet voor ons vakgebied.

Als een van mijn eerste klussen als voorzitter schrijf ik het strategisch plan voor 2021. Tijdens de afgelopen heidag met het bestuur zijn er weer goede ideeën naar voren gekomen om het IIA verder te versterken. De coronacrisis heeft ons naast een boel kopzorgen ook nieuwe inzichten gegeven. Kijk maar naar ons opleidingsaanbod waar de combinatie tussen fysiek en online onderwijs een blijvertje lijkt. Ik geloof dat we als vereniging van dit soort ontwikkelingen sterker worden en zal dit zeker laten terugkomen in het plan voor 2021. Ik wil de rol van voorzitter net zo goed voortzetten als Jantien Heimel. Complimenten aan haar, ze heeft het echt fantastisch gedaan.” <<



“IIA heb ik leren kennen als een vereniging met veel betrokken leden die graag van elkaar leren over ontwikkelingen in ons prachtige vak. Ik heb hier altijd veel energie en inspiratie van gekregen en ik verwacht dat Linda dat ook krijgt, ook in deze tijden van online communiceren.”

## De toekomst van *Audit Magazine*

‘Het bestuur volgt graag het advies van de werkgroep Audit Magazine online’. Zo begon de e-mail die de redactie op 15 september jl. van Jantien Heimel, toen nog voorzitter van IIA Nederland, ontving. Een e-mail die het sluitstuk vormde van een intensieve periode van verkennen van de toekomst van *Audit Magazine*. En dus ook direct het startpunt van de nieuwe route. Een route naar een nieuw online platform voor *Audit Magazine*. Het advies van de werkgroep waarmee het bestuur heeft ingestemd luidt kort samengevat als volgt: investeer in een online platform voor *Audit Magazine* en breng daarnaast twee keer per jaar een fysiek nummer van het magazine uit. Een advies dat het bestuur dus heeft omarmd!

Met het online platform voor *Audit Magazine* wil de redactie de leden van het IIA nog beter informeren door met een hogere frequentie waardevolle artikelen en interviews te delen. Daarnaast willen we graag ruimte bieden voor discussie en dialoog over de zaken die internal auditors bezig houden. Het platform biedt de mogelijkheid om sneller interessante content te delen. Dus dat boeiende interview met Eric Smit van Follow the Money niet pas in september op de mat maar al in de zomer online. Kruist Mark van Twist de degens met Ron de Korte en Jan Otten? Dan lezen jullie dat direct online en kunnen jullie je mengen in de discussie. En die spraakmakende column van Leen Paape of die prikkelende stelling? Ook die kunnen we sneller delen met jullie. En doordat we twee keer per jaar een ook nog een nummer van *Audit Magazine* uitgeven, blijft het visitekaartje van het IIA in stand en kunnen we online en fysiek elkaar laten aanvullen en versterken.

De redactie van *Audit Magazine* en het IIA-bureau zullen de ontwikkeling van het online platform vorm geven in samenwerking met onze huidige uitgever Verloop Uitgeverij, die ook de fysieke druk zal blijven verzorgen. We zijn begonnen met het bepalen van het visueel ontwerp. Belangrijk om het ‘merk’ *Audit Magazine* en de uitstraling van *Audit Magazine* te behouden. Het functioneel ontwerp wordt nu bepaald en de technische realisatie van het platform krijgt gestalte.

Het streven is om het nieuwe platform in januari 2021 te lanceren. Mochten jullie voor of na de lancering ideeën, wensen of suggesties hebben voor het online platform van *Audit Magazine*, laat het ons dan weten door een mailtje te sturen naar [auditmagazine@iia.nl](mailto:auditmagazine@iia.nl).

■ Gedrag  
■ Groepsprocessen

Artikel

Tekst Bas de Jong MSc RA

Beeld Marco de Swart

Pille-Riin Priske

# Irrationaliteit van mensen en organisaties

In hartje Rotterdam sprak *Audit Magazine* met Theo Kocken, oprichter van de Cardano Group en hoogleraar risicomanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam, over de irrationaliteit van mensen, organisaties en auditors.



### **We weten vanuit gedragswetenschappen (Kahneman, Ariely) dat de mens voorspelbaar irrationeel is. Kunt u een voorbeeld geven?**

“We hebben ons ontwikkeld met allerlei heuristieken, shortcuts om snel te beslissen, en die zijn vaak heel goed. Je moet niet altijd denken: ik moet meer informatie hebben. Alleen op het gebied van getallen, kansen en lange horizons laten onze heuristieken ons soms in de steek omdat ons brein daar niet voor gemaakt is. Kahneman zegt dan: ‘De mens is irrationeel’, Gigerenzer zegt: ‘We zijn ecologisch rationeel en moeten de-biassen bij zaken die niet in onze ecologische context passen’. Onze ecologische natuur is ‘overconfident’ te zijn. Vanuit de tijd dat we nog jagers waren, moest je als individu best wel wat risico’s nemen om als groep een dier te vangen. Wat, als je er over nadenkt best gevaarlijk is. Het is wel effectief geweest en heeft ertoe geleid dat we hebben overleefd. Als wij nu overconfident zijn, zorgt dat ervoor dat we veel risico nemen en dat we – met name in abstracte zaken als financiële markten – veel zaken niet meer zien en niet meer meenemen in onze beslissingen.”

### **Hoe uit zich dat?**

“Een voorbeeld van het niet meenemen van informatie in besluitvorming uit zich bij groepsprocessen. Groepsprocessen kunnen heel goed zijn, vooral wanneer je mensen veel vrijheid en ruimte geeft om input te geven. Maar als je mensen gaat sturen dan zijn groepsprocessen heel slecht, omdat je dan vaak een dominante leider krijgt en vernauwende denkbeelden. Onderzoek heeft aangetoond dat een dominant persoon wordt gevolgd, ondanks dat men weet dat hij geen gelijk heeft. En dat gaat zelfs zover dat men er ook in gaat geloven. Als je groepsprocessen verkeerd opzet, krijg je snel dominantie en een beeld dat veel brede informatie weglaat. Het goed opzetten van een groepsproces is belangrijk en dat gaat vaak fout in bedrijven. Ze kiezen onbewust informatie die bij het thema past en bij wat ze willen horen (confirmation bias), ze laten dominante personen als eerste aan het woord, en er is geen tegenhanger die dezelfde status heeft qua autoriteit waardoor mensen vrijer denken in hun eigen mening. Dit moet je allemaal organiseren om een goed beslissingsproces in een groep krijgen.”

### **Hoe doe je dat dan?**

“Je zou als auditor moeten kijken naar hoe een beslissing tot stand is gekomen. Hoe is de informatie tot stand gekomen? Is er sprake van availability bias waarbij alleen informatie die (wederom onbewust, geen luiheid) makkelijk voor handen is wordt meegenomen, en is er ook naar andere informatie gezocht? Is er bewust een ‘opposing view’ gevormd door een advocaat van de duivel of via pre mortems, waarbij mensen gedwongen worden zich voor te stellen dat plannen helemaal niet gehaald gaan worden en waarom niet? Als je daar als auditor naar gaat kijken is het een ander soort auditproces dan wanneer je alleen kijkt naar of het besluit voldoet aan de regels. Dat is eigenlijk niet meer van deze tijd. Verkeerde beslissingen nemen kan altijd, maar als je het hiervoor genoemde beslissingsproces uitgevoerd hebt, dan heb je in

*“Onderzoek heeft aangetoond dat een dominant persoon wordt gevolgd, ondanks dat men weet dat hij ongelijk heeft. Dat gaat zover dat men er ook in gaat geloven”*

ieder geval een robuust proces doorlopen met meer inbreng van relevante kennis. Langdurige studies van onder andere Philip Tetlock hebben aangetoond dat dit tot betere beslissingen leidt.”

### **Men denkt vrijer denkt wanneer er twee gelijkwaardige autoriteiten in de groep zijn, zegt u. Moet er diversiteit in auditteams zijn?**

“Jazeker. Diversiteit aanbrengen is goed. Diversiteit zit vooral in de manier van denken. Gender, leeftijd of ras is relevant, maar veel minder van belang als deze mensen allemaal uit dezelfde school komen, dezelfde informatie zoeken of dezelfde ‘beliefs’ hebben. Dan heb je geen echte diversiteit. Een psycholoog denkt heel anders dan een econoom, natuurkundige of een historicus. Diversiteit is een van de meest krachtige tools die je kunt gebruiken om te de-biasen en van de verkeerde heuristieken af te komen.”

### **Verkeerde heuristieken?**

“Alles wat je doet is op basis van heuristieken, behalve wanneer je 2 + 2 optelt. Als je vroeger een leeuw op je af zag komen en die bleef op je afkomen, dan maakte je dat je wegkwam. Lineair en trendfollowing denken is dan veilig. Dan redeneer je niet dat die leeuw waarschijnlijk wel zal afbuigen. Een lijn doortrekken is dus heel logisch, maar niet wanneer het gaat over financiële markten. Als markten omhoog gaan trekken mensen niet alleen de lijn door, maar krijgen ze ook een goed gevoel door de positieve rendementen waardoor ze de risico’s minder gaan zien. De ‘affect heuristiek’ heet dat. Dat is waar het van het concrete naar het abstracte gaat. Dat wij extrapoleren is heel logisch, maar niet met een

## **Over...**


Theo Kocken is oprichter van de Cardano Group, risico- en pensioenspecialisten, en hoogleraar risicomanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

grafiek over de aandelenmarkt. De grafieken van snijdende lijntjes die in de economie onderwezen worden, hebben niets met de werkelijkheid te maken. Zeker niet wanneer het gaat over financiële assets zoals huizen of beleggingen. Het beeld van de rationele mens dat stijgende prijzen resulteren in een lagere vraag, klopt niet. De stijgende huizenprijzen zet mensen aan het denken om toch ook maar een huis te kopen. Dat heeft met hebzucht en met angst om de boot te missen te maken. Dat zorgt voor een opwaartse vraag en een nog grotere stijging van de huizenprijs. Een hogere prijs die tot een grotere vraag leidt, het gebeurt regelmatig. Alleen heb ik dat (op 'snobbisme' na) in nog geen enkel klassiek economieboek teruggezien. Wij nemen veel beslissingen op basis van emotie, dat is niet verwerkt in de economische modellen."

#### Spelen bedrijven goed in op de irrationaliteit van de mens?

"Marketingafdelingen van bedrijven spelen hier goed op in. Zij weten goed gebruik te maken van emoties door middel van 'inferior choices', het toevoegen van minderwaardige opties zodat de alternatieven er extra goed uitzien. Ook spelen ze in op 'loss aversion', bijvoorbeeld met de mededeling: 'nog één kamer vrij', als je online op zoek bent naar een hotelkamer. Of de Postcodeloterij... Bestuurders van bedrijven trappen ook in dezelfde valkuilen. Uit onderzoek blijkt dat zeven van de tien overnames mislukken vanuit de overnemende kant. Dat komt omdat men vanuit emotie handelt,

advertentie



De voordelen van  
een internationale  
organisatie, en toch  
dichtbij en persoonlijk.

Vandaag de dag werken we voor veel grote internationale organisaties waar ook ter wereld. Met behoud van de wendbaarheid en betrokkenheid, zoals u die van ons gewend bent.

Het andere perspectief

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

**mazars**

afhaken als verlies voelt, ze kunnen niet meer terug, hebben geen reflectie meer en bouwen ook geen momenten van reflectie in. Men leert ook niet van fouten, dit komt door de attributie bias. In de wereld van beleggen zie je bijvoorbeeld dat volgens de beleggers winsten zijn veroorzaakt door eigen verdiensten en verliezen komen door pech. Men reflecteert daardoor niet."

#### Kunnen wij als auditors kunnen bijdragen aan die reflectie?

"Ja, vanuit de gedachte dat internal auditors gericht zijn op het bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Bijvoorbeeld door een pre mortem te organiseren bij grote beslissingen, zoals een aanstaande overname. Daar kun je iedereen afzonderlijk laten opschrijven waarom we over drie jaar failliet zijn door deze beslissing. Ze moeten in het extreme advocaat van de duivel spelen. Niet door een paar negatieve dingen te zeggen, maar door een hele spiraal aan incidenten te bedenken die de boel kapot maken. Zo'n pre mortem betekent dan niet dat een geplande overname niet door moet gaan, maar je kunt wel veel problemen van tevoren in kaart brengen en daarop voorsorteren en risico's mitigeren. Dit scenariodenken is eigenlijk een alternatieve manier om een risk assessment uit te voeren."

#### Heb je speciale vaardigheden of kennis nodig om irrationeel gedrag te herkennen?

"Je moet er voor openstaan en begrijpen wat de valkuilen zijn. Als je er niet voor openstaat en het allemaal maar soft vindt, dan ben je op voorhand kansloos. En als je er wel voor openstaat, dan moet je proberen het te organiseren of mensen aannemen die het voor je organiseren. De ING heeft een behavioral risk manager en De Nederlandsche Bank heeft medewerkers die naar gedrag kijken van het bestuur. Zij brengen in kaart hoe informatie is verzameld, hoe die wordt ingebracht en besproken. Kortom, hoe men tot oordeelsvorming komt en of de uiteindelijke besluiten in lijn zijn met de oordeelsvorming. Het kan heel goed dat de beslissing uiteindelijk wordt doorgedrukt en niet aansluit bij de discussie die heeft plaatsgevonden. Je houdt dan eigenlijk jezelf voor de gek. Het kan zijn dat iemand een verborgen agenda heeft, maar meestal is het je eigen valkuil. Een auditor kan er dan bijvoorbeeld op wijzen dat de manier waarop beslissingen worden genomen inconsistent is en dat deze door iemand (of een groepsproces) wordt gedomineerd."

#### De wereld is in de greep van corona. Is corona een zwarte zwaan?<sup>1</sup>

"Corona is verre van een zwarte zwaan. Niet dat de exacte ontwikkelingen wereldwijd voorspeld hadden kunnen worden, maar we waren al lang gewaarschuwd om na te denken over de gevolgen van een pandemie. Er zijn diverse pandemieën geweest de laatste honderd jaar, en deze is zeker niet de meest dodelijke. Lees bijvoorbeeld de studie van De Nederlandsche Bank uit 2006 over pandemieën. Het probleem met iedere crisis is dat mensen zich verschuilen achter 'wat een pech is dit' en 'zo onverwacht'. Zoals 2008



een lichte versie van 1929 was en vele latere schuldcrisissen, zo is deze crisis een meer verspreide versie van de SARS-crisis in 2003. Aangezien SARS met name Azië raakte, zijn veel landen in Azië alerter in het aanpakken. Verre van een zwarte zwaan dus. Ik zeg niet dat het makkelijk is hiermee om te gaan, maar we waren wel slecht voorbereid.”

#### **Wat kunnen we leren van corona?**

“De coronacrisis kan ons veel leren, maar of we dat ook gaan doen is zeer de vraag. Het kan ons leren dat we ons risicomanagement inrichten op verwacht gemiddelde ellende, niet op de pieken waar het echt om gaat. En dat maakt ons kwetsbaar. Het is onder ‘gemiddelde omstandigheden’ niet ‘efficiënt’ om buffers te hebben. Buffers zijn een vorm van redundantie. Buffers zoals extra IC-capaciteit, extra mondkapjes, extra longmachines, zijn in veel landen niet aanwezig. Maar als het echt fout gaat, ook met griep epidemieën, is deze extra capaciteit nuttig en veel goedkoper dan de boel op het moment dat het echt fout gaat langzaam te moeten opbouwen.

Daarnaast kan het ons leren dat door gedrag van mensen, politici en virussen feedback loops ontstaan. Een hele vervelende en te voorkomen feedback loop is een president die een producent van beademingsmachines wil dwingen die machines niet uit de VS te exporteren naar landen die dit nodig hebben. Dat leidt tot andere landen die niet willen leveren aan VS-fabrikanten zolang ze zelf niet alles kunnen overzien. Door deze actie zijn er niet meer, maar minder machines beschikbaar wereldwijd. De vertraging van leveranties leidt tot meer doden en dat weer tot meer isolatisme. Internationale coördinatie is iets wat veel beter kan.”

#### **Is corona een wake-upcall?**

“Nee ik denk niet dat dit de wake-upcall is die ons riskmanagementdenken sterk gaat verbeteren. Risk management

*“De coronacrisis kan ons veel leren, maar of we dat ook gaan doen is zeer de vraag”*

is nog steeds zeer reactief, paniekgedreven, en niet vanuit het denken in systemen die tot niet-lineaire (chaotische) effecten kunnen leiden en hoe we daarmee om moeten gaan. In plaats van na te denken over of we flexibel genoeg zijn, we genoeg redundantie hebben, we mogelijke situaties doorleefd hebben, blijven we gericht op statisch evenwichtdenken en regelgedreven. Hierbij vragen we ons af hoe we de wereld zo efficiënt mogelijk kunnen inrichten en ontwerpen we complianceregels die de meest recente fouten proberen te voorkomen. We moeten van een top-down regelgerichte aanpak naar het ontwerpen van zelfsturende nadenkende (biasreducerende) organisaties die snel zelf kunnen schakelen. Ik denk niet dat corona extreem veel gaat veranderen, maar vast wel een beetje.” <<

#### **Noot**

1. Met zwarte zwaan wordt in de economische wetenschap een onverwachte gebeurtenis aangeduid, een gebeurtenis die niemand van tevoren heeft zien aankomen of voorspeld.

# How do you ensure you are automating intelligently?

Intelligent Automation is an emerging technology that brings efficiency and streamlines tedious, time-consuming and error prone processes.

Diving into Intelligent Automation without a strategy that considers all aspects of the risks and costs associated with this technology can be as dangerous as disregarding the technology altogether. It is vital for your organization to establish an automation strategy that includes comprehensive governance, risk and control practices.

EY provides industry-leading Intelligent Automation strategy and implementation support with sector and process knowledge to help you generate long-term value.

[ey.com/intelligent-automation](https://ey.com/intelligent-automation)

## More information?



**Erin Otten**

Intelligent Automation Lead

+31 6 55 44 24 65

[erin.otten@nl.ey.com](mailto:erin.otten@nl.ey.com)



**Wouter Tordoir**

Intelligent Automation Specialist

+31 6 29 08 41 95

[wouter.tordoir@nl.ey.com](mailto:wouter.tordoir@nl.ey.com)



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



Building a better  
working world





# Soft controls

Tot een van de heilige huisjes in de wereld van internal audit, en ook van accountancy, behoort zonder twijfel het potsierlijke concept soft controls. Soft controls? Definities daarvan zijn vaag en wollig. Enkele voorbeelden: soft controls gaan over cultuur en gedragingen van management en medewerkers en de invloed hiervan op het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Of: soft controls omvatten minder concrete en minder direct zichtbare maatregelen die op een indirecte manier bijdragen tot organisatiedoelstellingen. Wetenschappelijke fundering van dit concept is, voor zover aanwezig, weinig overtuigend.

Soft controls worden gewoonlijk geplaatst tegenover hard controls. Hard controls zouden dan leiden tot 'direct zichtbaar ander gedrag of handelingen'. Hoewel er voor beide begrippen geen eenduidige definitie bestaat zijn beide, volgens sommige auteurs goed meetbaar. Andere auteurs daarentegen benadrukken dat soft controls juist niet goed te meten zijn. Verwarring dus alom. Het meten van soft controls blijkt dan de taak van accountant en auditor te zijn. Hoeverre reikt hun competentie in het meten van menselijk en intermenselijk gedrag? En hoe meet je 'voorbeeldgedrag' of 'transparantie'?

Nu is aandacht voor menselijk handelen bij alle beroepsgroepen, inclusief accountants en auditors, uiteraard van belang. Series van schandalen in de accountancy hebben dit, op een onaangename manier, nog onderstreept.

Voorbeeldgedrag en transparantie... inderdaad, soms ver te zoeken. Reeds de Sarbanes-Oxley Act echter formuleert officieel good corporate governance, met ethische richtlijnen om het gedrag van werknemers en de relaties tussen organisatie en shareholders te reguleren. Deze richtlijnen zijn *extern*, het zijn gedragscodes van buitenaf waaraan men zich dient te houden. Deze gedragscodes zijn beslist toe te juichen, alleen dient men zich niet over te geven aan de illusie dat gedragscodes, waarvan we er de laatste jaren steeds meer hebben gezien, noodzakelijkerwijs hoog correleren met juist gedrag.

Maar er is een veel diepliggender probleem met soft en hard controls. Dit probleem betreft de dualiteit, de splitsing tussen hard en zacht. Hoe warrig de definities ook mogen zijn, zij suggereren een duidelijk verschil tussen beide, tussen zichtbaar en onzichtbaar, tussen persoonlijk en feitelijk, tussen immanent en inherent. Maar wanneer er, bijvoorbeeld, gesproken wordt van transparantie, dan dient dit verschil juist te verdwijnen. In dat geval correspondeert 'binnen' met 'buiten'. Anders gezegd, een code of conduct is effectiever naarmate zij meer *geïnternaliseerd* is. Hoe kunnen auditor en accountant hierin slagen?

De Chinese filosoof Wang Yangming (1472-1529) kan ons hierbij helpen. Wang stelt dat (morele) kennis intuïtief is, aangeboren. Hij vergelijkt kennis met een innerlijk kompas dat ons richting geeft. Deze intuïtieve

kennis onderscheidt goed van kwaad. Volgens Wang gaat kennis niet vooraf aan gedrag, gaan de regels niet vóór het gedrag, maar zijn kennis en gedrag identiek. Deze innerlijke kennis is pas valide als zij zich manifesteert in gedrag. Moreel juist gedrag is dus geen gevolg van de juiste toepassing van externe regels. Wang berooft de mens van dit extern kompas, maar stelt daar het intern kompas tegenover.

Om toegang te krijgen tot ons eigen innerlijk kompas is introspectie nodig, een blik naar binnen. Wang Yangming noemt dit 'zelfcultivering': aandacht voor wat zich binnenin jezelf afspeelt om zodoende contact te maken met de intuïtieve kennis die zich manifesteert in de – ethisch juiste – handeling. Omdat juist handelen bemoeilijkt wordt door stress, adviseert Wang als zelfcultivering allereerst een gezonde fysieke lifestyle, en vervolgens een training in introspectie, bijvoorbeeld door middel van meditatie – een hedendaagse wetenschapper zou hetzelfde aanbevelen.

Een excellente eindredacteur adviseert zijn auteur (die een wollige tekst aanlevert): 'kill your darlings'. Welk lot is aan soft controls beschoren?

---

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog, doceert aan de Uva Business School (EMIA) en adviseert internationale ondernemingen.

---

Innovatieplatform IIA:

# samen **leren** en *innoveren*

Het IIA lanceerde op 17 september 2020 het Innovatieplatform. Wij vroegen Peter Hartog en Brigitte de Vries van het IIA wat het platform is en waar het toe dient.



## Over...

Peter Hartog is Manager Vaktechniek bij IIA Nederland  
Brigitte de Vries is Bestuurslid van het IIA Nederland met Innovatie als specifiek aandachtsgebied in haar portefeuille.

## Waarom het Innovatieplatform en wat is het?

**Hartog:** "Het bestuur van het IIA wil graag meer aan innovatie doen. De wereld waarin wij opereren verandert steeds sneller. Dit heeft consequenties voor de internal auditfunctie. Consequenties wat betreft waar je naar moet kijken, maar ook hoe je als internal auditfunctie het best kunt functioneren. Dat is heel breed, bijvoorbeeld op de manier waarop je audits uitvoert en de technieken die je daarbij gebruikt, maar ook qua personeelsmanagement. Jongeren willen op een andere manier werkzaam zijn dan de ouderen. Hoe zorg je ervoor als internal audit dat je ook voor jongeren een aantrekkelijke partij bent op de arbeidsmarkt? Daarbij is de verwachting dat het aantrekken van personeel lastig kan worden door krapte op de arbeidsmarkt. Dat waren eigenlijk de redenen voor het bestuur, voor de vereniging, om iets te doen aan innovatie van de auditfunctie."

**De Vries:** "Ja, het gaat om het toekomstbestendig houden van de auditfunctie. En dat betreft verschillende vlakken. We zijn met vertegenwoordigers vanuit verschillende branchegroepen bij elkaar gaan zitten en hebben eerst gebrainstormd over de trends en ontwikkelingen die we zien. Vrij snel hebben we de link gelegd met het IIA Ambition Model en de thema's die daarin zitten. We hadden ook de overtuiging dat het meer moest zijn dan auditors voeden met hapklare brokken: zo moet je innoveren en dit moet je gaan doen. Onze overtuiging is dat we het samen moeten doen, op een platform waar informatie staat en dat moet ontstaan door discussie en leren met en van elkaar. Er zijn zoveel initiatieven in auditland, mensen die zich op verschillende terreinen met het innoveren en toekomstbestendig maken van het beroep bezighouden, dat zou je moeten bundelen."

## Welke initiatieven denken jullie aan?

**De Vries:** "Ik denk dan bijvoorbeeld aan de Innovatieprijs die al een tijd door Protiviti samen met het IIA georganiseerd wordt. Daarin worden vaak ontwikkelingen in audittechnieken

belicht, maar ook in het auditproces zelf zagen we initiatieven, zoals agile werken als IAF. We zijn toen met een aantal mensen bij elkaar gaan zitten om te bespreken wat de belangrijkste interne en externe ontwikkelingen zijn die we op ons af zien komen en waarop je als auditfunctie moet anticiperen. De gedachte daarbij was dat een platform waaraan iedereen kan deelnemen, initiatieven kan ventileren, dan wel mensen die op zoek zijn naar hulp, daarbij kan helpen. Het platform heeft tot doel vraag en aanbod te verbinden en dat kan op verschillende vlakken.”

**Hartog:** “De term platform is in die zin best veelzijdig. We hebben nu een technisch platform gecreëerd waarop inhoud wordt gedeeld en waar mensen op kunnen reageren. Het platform moet ook een levendige gemeenschap worden waar leden zelf met elkaar aan de gang kunnen gaan om bepaalde ontwikkelingen verder te brengen en van elkaar te leren. Op dat platform staat de ‘Schets internal audit 2025’, zoals we die gemaakt hebben op basis van de analyse van in- en externe ontwikkelingen. Deze schets beschrijft 26 onderwerpen waarop innovatie mogelijk is.”

**De Vries:** “We hebben elk onderwerp in vier onderdelen opgesplitst:

- je kunt *literatuur* over het onderwerp vinden;
- er kunnen *good practices* op basis van eigen ervaring gedeeld worden;
- we geven aan welke *experts* je kunt benaderen;
- we bieden een *discussieplatform*, zodat men kan brainstormen over onderwerpen.

We zorgen er eigenlijk voor dat niet iedereen afzonderlijk het wiel hoeft uit te vinden. Leden worden vooral uitgenodigd ook literatuur, good practices, et cetera delen.”

#### Wat is de connectie met de overkoepelende IIA-doelen?

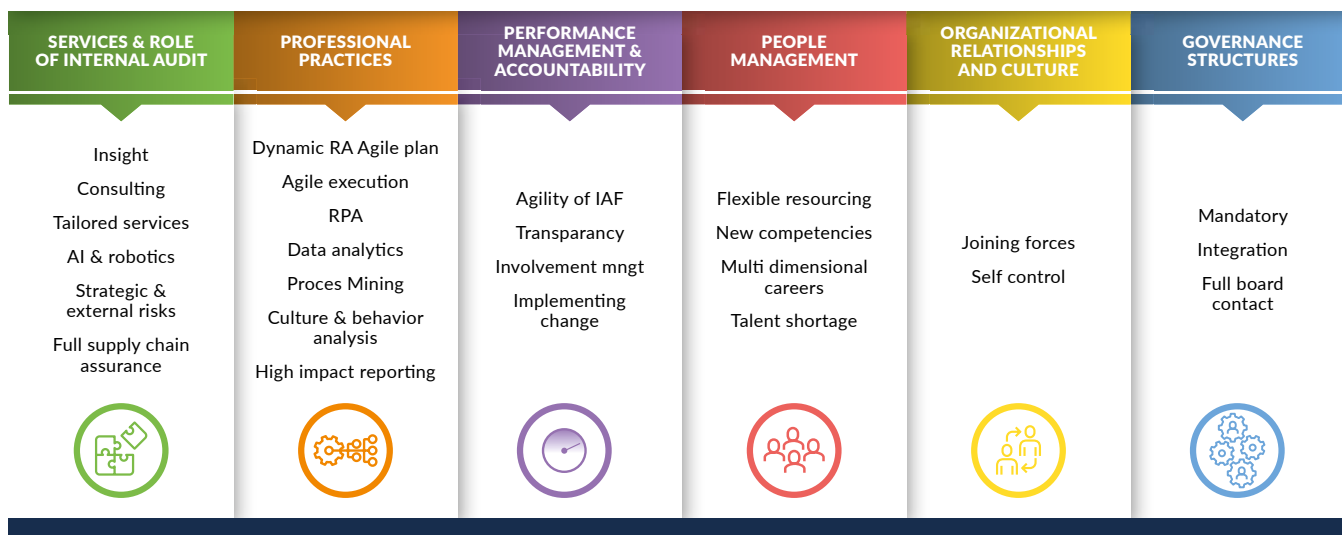
**Hartog:** “Het innovatieplatform is zeker geen losstaande activiteit. Het platform wordt geïntegreerd in de website van het

IIA. Vanuit het IIA leveren we een aantal tools waarmee je kunt kijken naar de eigen auditfunctie en hoe je die kunt verbeteren, om blijvend toegevoegde waarde te bieden als IAF. We hebben nu geprobeerd die tools met elkaar te verbinden aan de hand van de indeling van het IIA Ambition Model. We hadden al het IIA Ambition Model, op strategisch niveau, en daar is afgelopen september de Scorecard als tweede benchmark tool op operationeel niveau bijgekomen. Die is ook opgezet aan de hand van de thema’s van het IIA Ambition Model. En ook de Schets internal auditfunctie 2025, met alle topics en ontwikkelingen daarbinnen, hebben we opgezet langs de lijn van het IIA Ambition Model. Daarmee proberen we alles met elkaar te verbinden.”

**De Vries:** “Je krijgt op het platform per onderdeel opleidingen, waarop je kunt doorklikken naar cursussen die door onze academy worden verzorgd. We willen ook artikelen van *Audit Magazine* plaatsen, voor zover deze relevant zijn voor diverse onderwerpen.”

**Hartog:** “Op de Schets internal audit 2025 staan zes thema’s en per thema de belangrijkste ontwikkelingen die wij zien (zie *figuur 1*). Waarvan wij denken waarin internal audit zich moet ontwikkelen als het relevant wil blijven. Dat gaat dan bijvoorbeeld over de diensten die je aanbiedt (zoals het geven van insight en het kijken naar externe en strategische risico’s), maar ook over vaktechniek (zoals agility en het gebruik van geautomatiseerde technieken), personeelsmanagement en de samenwerking met andere assurancefuncties binnen de organisatie. Zo hebben we in totaal 26 topics onderkend. De

### IAF 2025



Figuur 1. Schets internal audit 2025



# RSG AUDIT•RISK& COMPLIANCE

HUMAN KEY SOLUTIONS

## GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

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

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

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

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

Website: [www.rsg.nl](http://www.rsg.nl)

centrale vraag daarbij is hoe je als internal audit zou moeten functioneren in 2025 om optimaal je toegevoegde waarde te kunnen leveren. Op elk van die thema's kan je straks doorklikken en vind je de vier rubrieken die Brigitte net noemde."

### Welke ontwikkelingen zien jullie?

**De Vries:** "We zien meer technologische hulpmiddelen in het auditproces (dus de innovatie van de audit zelf), maar ook de vraag om die innovatie te gaan auditen."

### Wie bepaalt de topics?

**De Vries:** "Het is de bedoeling dat gebruikers zelf topics zullen aandragen. Het IIA gaat het niet onderhouden, maar voert alleen de regie. Het moet juist van de leden worden."

### Is er een strategie voor het bereiken en mobiliseren van de gebruikers?

**De Vries:** "Ja, we willen onder andere gebruikmaken van een soort influencers die kritische posts gaan plaatsen en mensen proberen te betrekken en benaderen. We denken dan bijvoorbeeld aan de mensen die de Innovation Award hebben gewonnen, in de verwachting dat zij daar het voortouw in kunnen nemen. Verder denken we ook aan communicatie via LinkedIn, *Audit Magazine* en via nieuwsbrieven van het IIA."

**Hartog:** "Met het platform hebben we topics geïdentificeerd waarop we groepen gebruikers bijeenbrengen. We gebruiken de influencers als vliegwiel om het platform op gang te krijgen en successen te creëren. Eenmaal draaiende wordt het makkelijker om het op gang te houden, te versnellen en een begrip te worden."

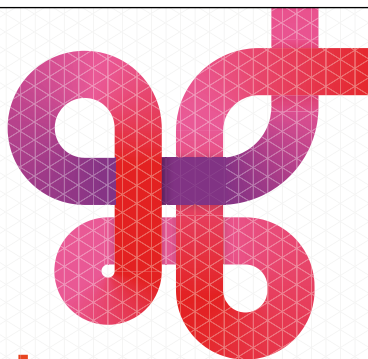
### Kunnen jullie leren van andere beroepsgroepen op het gebied van innovatie?

**De Vries:** "Dat weet ik niet goed. Als ik kijk naar de sector waar ik zelf vandaan kom, de woningcorporatiesector en de financiële sector. Die waren veel verder met het gebruik van robotics in (financiële) processen dan dat wij dat in audit of risk management toepasten."

**Hartog:** "Bij het kiezen van de topics zijn ook contacten gelegd met externe specialisten die niet in het vakgebied werken. Daarbij overleggen we met andere verenigingen zoals NOREA, maar dat kan denk ik nog beter. Veel leden van het IIA zijn ook lid van NOREA en we zouden wellicht samen kunnen optrekken bij het vormgeven van de topics."

**De Vries:** "Je ziet ook de ontwikkeling van het ontstaan van meer hybride vormen van internal audit, bijvoorbeeld qua samenwerking met de tweede lijn of de controlfunctie. Maar ook dat internal auditfuncties worden uitbesteed of auditfuncties die ontstaan tussen bedrijven als een soort shared service. Dat zijn allemaal ontwikkelingen die je inzichten kunnen opleveren." <<

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](mailto:b.marissen@celonis.com)

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

Het platform is op 17 september 2020 live gegaan:  
<https://www.iaa.nl/schets-iaf-2025.php>



# Wirecard, *lessen* voor internal audit

Op 26 juni 2020 verscheen deze kop in de *Neue Zürcher Zeitung*: 'Bilanzskandal bei Wirecard: wenn alle Verteidigungslinien versagen'. Ik neem aan dat uw Duits goed genoeg is om te begrijpen wat er staat. Alle verdedigingslijnes faalden, zowel die binnen de onderneming als die erbuiten. Het grootste schandaal van de laatste jaren roept veel vragen op en ik nodig alle internal auditors uit om kennis te nemen van de artikelen hierover die in de *Financial Times* zijn verschenen. Het is schokkend om te lezen, zeker als je je realiseert dat die artikelen al in 2019 verschenen en het nog bijna een jaar duurde voor het doek viel. Er werd van de zijde van Wirecard bedreigd en uiteraard werden advocaten op het dak gestuurd van de *Financial Times*. De Duitse toezichthouder BaFin ging er zelfs in mee zonder nader onderzoek te doen. De *Financial Times* hield stand en de rest is geschiedenis.

Onlangs was er een debatsessie in de Beurs van Berlage en daar heb ik de stelling geponeerd dat als een journalist dit kan ontdekken, een professionele auditor toch zeker daartoe in staat mag worden geacht. Niet dus. De mails, de Excelbestanden en de rapportages die intern voorhanden waren – u kunt ze vinden op de site van de *Financial Times* – laten duidelijk zien dat de rot overal aanwezig was.

Verzonnen klanten, verzonnen omzet, verzonnen winst, liquide middelen die bijna de helft uitmaakten van de totale balans, die stonden ook nog op bankrekeningen in Taiwan en Singapore of all places; hoe duidelijk wil je het hebben? Dit moet zo ongeveer iedere medewerker binnen Wirecard hebben geweten en dus zeker de three lines of defense. U als trouwe lezer kent mijn mening al over dit model en u zult begrijpen dat die niet bepaald veranderd is.

Vanuit welk perspectief je ook kijkt, leiding, cultuur, gedrag, financiële informatie, boekhouding, processen, interne controles, toezicht, EY; het bleek een kaartenhuis gegrondvest op een moeras. Je dacht dat het na alle eerdere schandalen niet meer mogelijk zou zijn. Er was een klokkenluider, die nota bene bij EY werkte. Maar ja, met dat soort moedige mensen loopt het meestal slecht af, dus ook met deze. De film en het boek zullen een keer verschijnen. Zeker omdat de COO zich bewoog te midden van spionnen, opschepte over het gif novitsjok waarmee de Russische oppositieleider Navalny onlangs werd vergiftigd, en vijf valse paspoorten bleek te hebben. Geheime diensten moeten hem gekend hebben, hij is van de aardbodem verdwenen, wellicht zelfs voorgoed.

De lessen die voor internal audit te trekken zijn lijken mij duidelijk, daar

hebt u mij niet voor nodig. De rode vlaggen waren er vele en waarschijnlijk was de cultuur van dien aard dat iedereen dacht: horen, zien en zwijgen. Echter, als er één functie is waarvan je hoopt dat het de rug recht houdt en op het fluitje blaast, dan is het toch zeker internal audit.

Dat in dit geval uit niets blijkt dat zoiets is gebeurd is tot daaraan toe, maar u, waarde lezer, gaat zoiets toch niet overkomen? U kent de weg naar het bestuur, en als dat niet helpt is de interne toezichthouder de volgende instantie. Als die niet wil luisteren rest u weinig anders dan de kuierlatten nemen en richting externe toezichthouder lopen om uw verhaal te doen. Ja, dan wordt u klokkenluider en waarschijnlijk loopt dat ook voor u niet goed af. Maar u kunt wel gerust gaan slapen en hoeft niet te vrezen in het gevang terecht te komen. De maatschappij zou u daarna moeten belonen met een mooie functie, liefst alweer als internal auditor want u blijkt uit het juiste hout gesneden te zijn.

---

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

---

# De invloed van **CORONA** *op het werk*

Corona beïnvloedt het hele land, zo ook internal audit. Hoe vergaat het internal audit in tijden waarin alles anders is? Vier hoofden internal audit vertellen over hoe zij omgaan met de invloed van corona op hun werkzaamheden.





**Marco Rozenberg**  
SVP & chief Audit Officer  
Booking Holdings

#### **Wat is het effect van corona op de organisatie?**

“De effecten van corona zijn enorm en dat zal voorlopig niet veranderen. Over de eerste zes maanden van het jaar hebben wij een operationeel verlies van \$ 793 mil-

joen geboekt vergeleken met een winst van \$ 1803 miljoen vorig jaar. De laatste keer dat we een verlies rapporteerden was in 2001. De reisindustrie is hard geraakt. Herstel zal lang duren en afhankelijk zijn van het beschikbaar komen van vaccins en medicatie. Onze bedrijven in Amerika en Azië hebben al een herstructurering uitgevoerd en voor Booking.com is dit recentelijk aangekondigd voor de tweede helft van het jaar. Daarnaast is extra financiering van zo'n vier miljard dollar aangetrokken om de financiële gezondheid te kunnen waarborgen.”

#### **Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?**

“Het omschakelen naar thuiswerken en de herstructurering resulteren in een aantal nieuwe risico's rondom cybersecurity, continuïteit, integriteit en de financiële verslaglegging. In Q1 en Q2 hebben wij assessments gefaciliteerd inzake deze risico's en de resultaten ook gedeeld met ons audit committee. We hadden al een audit op businesscontinuïteit in ons jaarplan opgenomen. Deze audit hebben we verder toegespitst op de impact van corona en de lessen die we inmiddels hebben geleerd.”

#### **In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?**

“Wij zijn niet gestopt met het uitvoeren van audits in de eerste helft van het jaar. De omschakeling naar thuiswerken verliep soepel aangezien wij reeds in verregaande mate digitaal werken, geen fysieke supply chain hebben en al veelvuldig gebruikmaken van videoconferencing. Daarnaast merken we dat onze teamleden (maar ook anderen in het bedrijf) geneigd zijn extra uren te werken in de thuissituatie. Werk en privé lopen erg in elkaar over en de crisis heeft voor extra urgentie en energie gezorgd. Op de langere termijn is dit echter niet duurzaam. Aangezien het thuiswerken nog wel enige tijd gaat duren, is het belangrijk hier oog voor te hebben en dit in goede banen te leiden.”

#### **Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?**

“Wij zijn positief verrast over de productiviteit van onze teams en de kwaliteit van de audits in de thuissituatie. Wel hebben we gemerkt dat audits meer tijd kosten en dat met name de relatie met onze stakeholders extra aandacht behoeft. Feitelijk zijn we aan het interen op de relaties die wij in het verleden hebben gebouwd. Postcorona zullen we extra moeten investeren in deze relaties. We merken dat de integratie en communicatie tussen ons team in Amsterdam

en ons team in de VS eenvoudiger zijn geworden, omdat alle communicatie nu virtueel is. In het verleden was het lastig voor de teamleden die niet fysiek in de meeting room aanwezig waren om volwaardig deel te nemen aan de discussie. Zodra een deel van het team weer op kantoor gaat werken, moeten we alert zijn dat dit niet verslechtert.”



**George de Booij**  
directeur NS Audit

#### **Wat is het effect van corona op de organisatie?**

“Gigantisch. Ons hele businessmodel stond opeens op zijn kop. 2019 was het beste jaar ooit qua reizigerswaardering en de NS stond er goed voor. Reizigersaantallen

namen alsmaar toe en de trein werd gezien als een duurzame wijze van transport. Campagnes waren erop gericht om meer reizigers – ook gedurende de dag – aan te trekken. Dan moet een bedrijf plotsklaps terugschakelen naar een inzet voor nationaal belang. Alleen de vitale beroepsbeoefenaars werden uitgenodigd om nog met de trein te reizen. Reizigersaantallen liepen terug met 90% en de winkels op de stations ontvingen nauwelijks nog klanten. Evenals andere bedrijven heeft de NS tijdelijk een coronacrisisorganisatie opgezet. Afgelopen mei heeft de business onder leiding van de raad van bestuur een aantal daaruit voortgekomen werkstromen overgenomen.”

#### **Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?**

“Vanaf half maart zijn veel auditwerkzaamheden on hold gezet. De vrijgekomen capaciteit is ingezet bij de crisismanagementorganisatie, bij finance en ter ondersteuning van het secretariaat van de raad van bestuur. Halverwege mei is het besluit genomen om het auditplan te 'resetten' en vanaf juni de audits weer op te starten. Daartoe is het bestaande auditjaarplan met de individuele verantwoordelijke managers besproken en op een aantal gebieden aangepast. Bepaalde onderwerpen zijn komen te vervallen en nieuwe onderwerpen zijn toegevoegd. Opvallend is dat de bestaande

trend van digitalisering en data-analyse lijkt te versnellen. Met name in die hoek zijn nieuwe auditonderwerpen naar voren gekomen.”

#### **In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?**

“De kennis en kunde van de auditors wordt op dezelfde wijze aangesproken als voor de crisis. Het interviewen via videoconferenties was in het begin wel wennen. Toch doen we daarin meer en meer ervaring op en gaat dat steeds beter.”

#### **Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?**

“Het leven is geen constant voortgaand proces. De wereld is sneller geworden en ook de internal auditafdeling moet vaker gedurende het jaar nagaan of de voorgenomen auditwerkzaamheden nog relevant zijn. De afstemming hierover zorgt voor meer leuke contacten binnen de business die als zeer waardevol worden ervaren. Juist in een crisisperiode is het waardevol je te realiseren wat de bijdrage van internal audit is aan de organisatie. In ons geval is dat met name de ondersteuning van de crisismanagementorganisatie geweest. Een crisissituatie maakt het ook mogelijk dat besluitvorming op bepaalde zaken sneller gaat dan voorheen. Dat is ook iets wat we geleerd hebben. Neem de goede, nieuw ontstane werkwijze mee naar de toekomst.”

advertentie

**Deloitte.**



Insights on  
responsible business

A podcast about organisations building trust, security and resilience to thrive in a new era of uncertainty and stakeholder capitalism.

Tune in to your favourite podcast app or visit  
[www.deloitte.nl/risk](http://www.deloitte.nl/risk)



#### **Ronald Jansen**

manager Group Internal  
Audit Ingka Group (380+  
IKEA-winkels)

#### **Wat is het effect van corona op de organisatie?**

“De verspreiding van het coronavirus heeft bij IKEA wereldwijd voor een aanzienlijke ontwrichting gezorgd. De meerderheid van de 381 IKEA-winkels in alle 32 landen zijn gesloten, in reactie op corona en om de veiligheid van de klanten en medewerkers te beschermen. Eerst was China aan de beurt en werden daar alle dertig winkels gesloten, gevolgd door alle shopping centres, pick up points, distributiecentra en natuurlijk onze kantoren in Shanghai. Als vervolgens bijna alle vestigingen in onze landen gesloten moeten worden, komt onze organisatie voor een groot deel stil te staan. Gelukkig kon een deel van de omzet via online sales opgevangen worden. De vloeren in de winkels werden tijdelijk omgebouwd om online bestelde pakketten klaar te zetten en te verzenden. Transport naar onze klanten werd de nieuwe bottleneck, maar ook de voorraad raakte op. Daar hebben we nog steeds last van op het moment van dit schrijven (september). De productie op de verschillende locaties in de wereld is ook voor een belangrijk deel verstoord geraakt. De impact voor IKEA was dus ook in financiële zin behoorlijk groot te noemen. Na de heropening hebben we gelukkig een fors deel van de achterstand weer kunnen inlopen.”

#### **Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?**

“Niet echt. Het risico voor een pandemie staat in ons risk register al een tijdje op een vrij hoge plek. Het was een beetje een slapende reus: zolang deze slaapt, hoef je er niet veel mee... We hadden ons niet goed voorbereid op dit risico. Ik bedoel, als je een risico serieus 'hoog' acht, moet je ook scenario's voorbereiden voor de situatie dat zo'n risico zich gaat openbaren. Business continuity management is hiermee wel hoger op de agenda komen te staan.”

#### **In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?**

“Het is evident dat reizen niet meer mogelijk was en ook op dit moment wordt reizen tot het minimum beperkt. Gelukkig werk ik met mijn team samen met twee co-sourcingpartners (CSP) zodat ik eigenlijk – net als voor corona – audits in onze landen kan blijven uitvoeren. Zo hebben we een safe place audit uitgevoerd in 32 landen met medewerking van guest auditors (in 15 landen) en een co-sourced team (in 17 landen). De guest auditors waren afkomstig van een internationaal IKEA-verificatieteam dat zich normaliter richt op naleving van contractuele afspraken door onze suppliers. Deze mensen hebben al affiniteit met audittechnieken en het was vrij eenvoudig hen in te zetten voor specifieke waarnemingen ter plaatse. De audit was een groot succes.”

#### **Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?**

“Ik prijs mij gelukkig met de flexibiliteit die ik in mijn team en de werkwijze heb georganiseerd. Hierdoor was ik tijdens





in verband met hoge risico's en/of verhoogd risico in verband met corona en audits met een midden- of laag risico. Op basis daarvan hebben we bepaalde audits naar de laatste categorie doorgeschoven.

We hebben per bedrijfs onderdeel geïnventariseerd wat op dit moment de toprisico's zijn vanuit de verhoogde risico-indicatoren fraude, vertrouwbaarheid data en de betrouwbaarheid informatie als gevolg van corona (thuiswerken en businessontwikkelingen). Dit heeft geleid tot extra auditactiviteiten (van globale analyses tot deep dives). De eerste lijn heeft samen met de tweede lijn ook de risico's van de bedrijfsonderdelen in kaart gebracht. Vanuit de IAF hebben we de corona-risicoanalyses vanuit een onafhankelijke rol beoordeeld. Daarnaast hebben we de totstandkoming van de informatievoorziening over corona beoordeeld."

corona in staat om op een voor ons normale manier audits te realiseren. De beschikbaarheid van auditees vormde in eerste instantie een beperking; zij waren vooral met crisismanagement bezig. Mijn audit leaders kunnen met hulp van onze CSP's audits blijven realiseren zonder zelf te reizen."



**Astrid Langeveld-Vos**  
hoofd IAF Achmea

#### **Wat is het effect van corona op de organisatie?**

"Dat was tweeledig, enerzijds merkten we natuurlijk een effect op de interne organisatie en anderzijds op de business. Het meest zichtbare effect op de organisatie was het massaal thuiswerken. Dat is eigenlijk

heel soepel gegaan. We merkten zelfs dat de performance thuis soms beter is dan op kantoor. We hadden weinig hick-ups, een groot compliment voor IT dus. Gelukkig hadden we ook al geïnvesteerd in digitale klantbediening, dat betaalt zich nu uit. We hadden eigenlijk van tevoren de crisis voor zover we konden al zo goed mogelijk gemanaged. Wat betreft de business hebben we niet echt grote aanpassingen nodig in de werkprocessen. Wel merkten we een verschuiving van werkdruk. Bijvoorbeeld bij schadeclaims: waar de autoschades minder werden, kwamen er meer claims voor reisannuleringen en verzuim. Dit zorgde voor een personeelsverschuiving. Financieel gezien heeft corona ook een enorme impact met name door de onzekerheid die ermee gepaard gaat. We kunnen dit jaar ook niet voortborduren op historische ontwikkelingen; alles is anders."

#### **Zijn er voor de IAF nieuwe risico's bijgekomen die leiden tot nieuwe audits?**

"We hebben ons jaarplan behoorlijk omgegooid. We hebben het oorspronkelijke jaarplan in buckets verdeeld, zoals wettelijk verplichte audits, audits die we graag uitvoeren

(van globale analyses tot deep dives). De eerste lijn heeft samen met de tweede lijn ook de risico's van de bedrijfsonderdelen in kaart gebracht. Vanuit de IAF hebben we de corona-risicoanalyses vanuit een onafhankelijke rol beoordeeld. Daarnaast hebben we de totstandkoming van de informatievoorziening over corona beoordeeld."

#### **In hoeverre is door corona de werkwijze van de IAF veranderd?**

"We hadden wel wat productiviteitsverlies ingecalculleerd door het thuiswerken en de verhoogde frequentie van teamoverleggen en updates. Ook merken we dat elementen zoals soft controls lastiger op afstand zijn te auditen. Je weet niet wat je tussen de lijnen niet ziet, de cultuur op een afdeling is nu lastiger te observeren en je mist de dynamiek van wat mensen bij het koffieapparaat vertellen. Voor het grootste deel is het business as usual. Wel merken we een kleine toename van ontevredenheid van de business over auditrapporten of de kwalificatie van de bevindingen. Dat zijn denk ik echt nuances, normaal gesproken drinken we dan een kop koffie en komen we vaak tot overeenstemming, dat is met een digitale kop koffie toch net wat lastiger."

#### **Wat zijn de lessen die de IAF meeneemt van deze coronacrisis?**

"Dat we toch wel heel flexibel zijn als het moet. We hebben veel werk afgerond in een hele korte tijd en we zijn korter op de bal gaan zitten, van langdurige audits naar snelle terugkoppeling. We hebben ook de business van advies voorzien in plaats van assurance, waar we ons normaal gesproken meer mee bezig houden. We zagen dat dit ook erg door de business werd gewaardeerd en dat er zelfs verzoeken kwamen om mee te denken. Ik heb wel geleerd dat het belangrijk is om mensen mee te nemen in beslissingen die genomen worden door het MT. We hadden ons van tevoren niet goed genoeg gerealiseerd welke impact deze crisis op onze medewerkers zou hebben. Waar wij met enthousiasme ons auditplan opnieuw bekeken en indeelden, bracht deze periode natuurlijk ook een hoop onzekerheid met zich mee. Goed communiceren helpt dan, dat gaan we voortaan nog meer doen." <<



## De uitdaging voor traditioneel opgeleide auditors

# Verbetergericht rapporteren – deel 1

Drs. Ron de Korte RA RE RO CIA

In 2013 mocht ik in het kader van het thema ‘effect-based auditen’ voor de NOREA-vakbroeders een presentatie verzorgen over onze verbetergerichte audits. Het moest wat prikkelend zijn. Vandaar mijn presentatietitel: ‘Arrogantie verblindt. Of maakt slechtheid arrogant?’

Ik wilde aangeven welke onderzoeksvereisten en randvoorwaarden er zijn voor een verbetergerichte audit. Door die prikkelende titel heb ik toentertijd veel toehoorders kunnen laten nadenken over nut en noodzaak van enkele ‘automatismen’ die in onze aanpak en soms ook in ons denken zijn geslopen. Mijn intentie is ook nu bij te dragen aan verbetering, door stil te staan bij wat de aard van het assuranceproduct kan doen met de relatie tussen de auditor en de auditee en hoe dit verschilt met de ideale situatie voor een verbetergerichte maatwerkaudit en -rapportage.

In deel 1 van deze bijdrage zal ik:

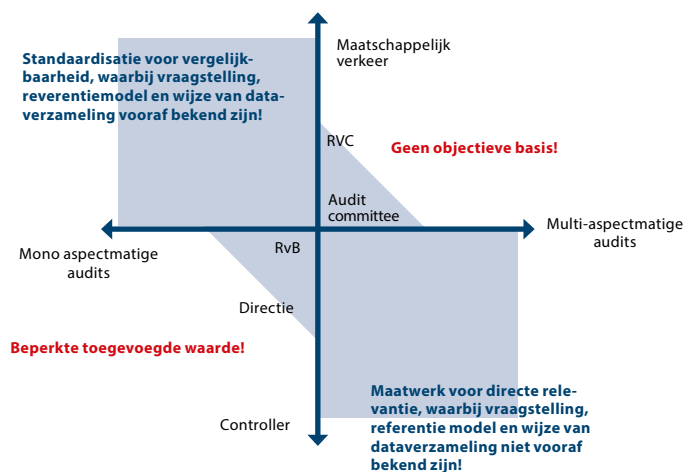
- schetsen wat de twee werelden waarin auditors zich begeven kenmerkt aan de hand van het inmiddels breed bekende ‘kruis’;
- aangeven hoe het verantwoordelijk management assurance-rapporten vaak beleeft;
- de beleving van verbetergerichte maatwerkrapporten weergeven;
- beschrijven welke stappen aanvullend nodig zijn om vanuit een assurance audit alsnog een verbetergericht maatwerkrapport te kunnen maken.

In deel 2, dat later in *Audit Magazine* zal verschijnen, beschrijf ik enkele kenmerken en randvoorwaarden voor een verbetergericht maatwerkrapport door in te gaan op de structuur van het rapport, het taalgebruik in het rapport en de gewenste attitude van de auditor.

### Het kruis

Met het ‘kruis’ (zie *figuur 1*), uitgebreid beschreven in ons boek *Management Control Auditing, bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*, willen we aangeven dat auditproducten idealiter verschillen per gebruikersgroep. Vanuit de organisatie naar de

buitenwereld ligt de verantwoordingsdoelstelling voor de hand. Auditrapporten moeten met name de mogelijkheid bieden organisaties en situaties te vergelijken. De assurance-eisen van IFAC zijn terecht van toepassing, gericht op het beperken van subjectieve invloeden en specifieke (sub)doelstellingen die de beoogde vergelijkbaarheid verder bemoeilijken. Het streven naar standaardisatie van de auditaanpak en normering is daarbij logisch. De verantwoording richt zich nadrukkelijk op compliance en het voorspelbaar mitigeren van risico’s van onbetrouwbare verwerking en verantwoording. En omdat er geen opdrachtgever is bij wie je als auditor gemakkelijk te rade gaat, ontstaan auditproductdefinitie, bij wet- en regelgeving passende interpretaties van auditors en vaktechnische standaardinterpretaties. De auditor wordt specialist in die interpretaties en normering en adviseert organisatieleden vanuit diezelfde op AO/IC gestoelde optiek.



Figuur 1. Het ‘kruis’



Binnen de organisatie is het streven naar doelrealisatie dominant ten opzichte van de beschreven verantwoordingsvereisten. Het management moet een balans vinden in de vele onderling wedijverende kritieke succesfactoren: naast compliance en betrouwbaarheid vereisen onder meer flexibiliteit, efficiëntie, klant- en medewerkerstevredenheid, leverbetrouwbaarheid en innovativiteit bijzondere aandacht, gegeven de organisatiedoelen en strategie. De 'werkelijkheid' van de manager is daarmee vele malen complexer dan hij kan lezen in de auditnormering van assurancerapporten.

Dit verschil in complexiteit gecombineerd met de belangrijkste afnemer/opdrachtgever, komt in het kruis tot uitdrukking in de horizontale lijn: mono- tot multi-aspectmatigheid. Oftewel, richt het auditonderzoek zich op een of meerdere van de eerdergenoemde kritieke succesfactoren?

Het hiervoor genoemde leidt in extremen tot twee soorten audits: assurancegericht (linksboven) en maatwerk (rechtsonder). De wat confronterende uitspraken linksonder en rechtsboven in het figuur geven aan dat auditrapporten die specifiek geschreven zijn voor lezers buiten respectievelijk binnen de organisatie, niet 'zomaar' aan de andere doelgroep kunnen worden gezonden indien maximale effectiviteit van het auditrapport wordt nastreefd. Een maatwerk auditrapport wordt door externen niet zomaar begrepen. En goed bedoelde inhoudelijke aanbevelingen in assurancerapporten moeten eerst worden vertaald naar de veel complexere werkelijkheid van managers alvorens ze (ook) kunnen bijdragen aan doelrealisatie.

Voor de auditor betekent de stap 'van assurance naar verbetergericht' dat het best-practicedenken moet worden losgelaten ten gunste van aandacht voor de specifieke maatwerksituatie van de manager. In de praktijk blijkt dit niet vanzelf te gaan. Het vergt zelfs een attitudeverandering, maar daarover later meer. In het kruis tonen we de twee werelden voor auditors: verantwoordings- of assurancegericht versus verbetergericht. Hierna wil ik duidelijk maken waarom juist in die verantwoordinggerichte wereld zelfoverschatting op de loer ligt, of liever: waarom de auditor gemakkelijk als betweterig wordt beleefd. Na wat kenmerken van beide soorten rapporten probeer ik aan te geven wat

erbij komt kijken om een audit vanuit een assurancesituatie om te vormen tot een verbetergerichte situatie.

### De beleving van assurancerapporten

Toetsers krijgen door de aard van het werk en de 'opgelegde' relatie gemakkelijk een negatief imago in de ogen van de objectverantwoordelijken. Wanneer deze niet zelf om de audit hebben verzocht, worden ze getoetst en is in de verdediging schieten de natuurlijke reactie. Dit zijn redenen waarom, ondanks alle goede bedoelingen, juist assurance auditors gemakkelijk wat betweterig worden gevonden door auditees. Hiervoor zijn enkele verklaringen:

- De vereiste onafhankelijkheid van de objectverantwoordelijke bij audits ten behoeve van derden maakt dat de auditor zelf de specifieke norm afleidt van algemeen geldende richtlijnen of best practices.
- De gehanteerde normering moet algemeen toepasbaar zijn en het auditrapport goed vergelijkbaar met andere rapporten over eenzelfde auditobject. Het sluit daarom nooit helemaal aan bij de wens van het verantwoordelijk management.
- Als specialist op het vlak van beheersing van een deelaspect als bijvoorbeeld IT en werkend met best practices opgesteld door vakbroeders, is het extra lastig voor assurance auditors om begrijpelijk Nederlands te blijven schrijven.
- Met de kans op aansprakelijkstelling voor de effecten van de kwaliteit van de audit verjuridiseren de auditrapportageteksten 'als vanzelf'.
- Degenen die zich gedupeerd voelen door de auditrapportage mogen aankloppen bij de beroepsvereniging van diezelfde auditor (althans in hun beleving).

Deze elementen gecombineerd dragen bij aan een beleving van een auditrapportagetekst die ver van de eigen werkelijkheid blijft. Pogingen dergelijke teksten in jip-en-janneketaal te schrijven juichen we van harte toe, maar maken in de weerbarstige praktijk waarschijnlijk weinig kans. Wel zien we teksten graag in de taal van de lezer en dus zonder auditjargon. Lees als voorbeeld de volgende goedbedoelde adviserende tekst door de bril van een IT-objectverantwoordelijke die jaarlijks moet 'vechten' voor voldoende budget.

Op basis van de door ons uitgevoerde auditwerkzaamheden komen wij tot de conclusie, dat alleen met behulp van een verscheidenheid aan adequaat werkende compenserende en veelal handmatige maatregelen [applicatie X] in opzet en bestaan kan voldoen aan de eisen die worden gesteld in het normenkader. In aanvulling daarop achten wij het om redenen van efficiëntie en effectiviteit noodzakelijk dat controlemaatregelen die momenteel procedureel moeten worden ingericht alsnog in een volgende versie van [applicatie X] als een geautomatiseerde controle (zoals in ons oorspronkelijke normenkader) worden opgenomen. We kunnen derhalve op basis van de in [periode] verrichte werkzaamheden geen assurance verlenen in het kader van [situatie Y].

Wie gaat er bijvoorbeeld over de verhouding geprogrammeerde en 'manuele' beheersmaatregelen? Is dat niet mede afhankelijk van de gewenste wijze van (samen)werken op de afdeling? En van de vereiste flexibiliteit gerelateerd aan de volatiliteit van de benodigde procesondersteuning? Heeft de auditor dezelfde uitwerking van effectiviteit voor ogen als de auditee? En nog lastiger: van efficiëntie?

advertentie



Galvanize | Coney

## Is your internal audit function future-proof?

Discover the technologies you need to adopt to future-proof your audit function and become a more strategic and valued business partner.

Download your complimentary eBook at [solutions.coney.nl/future-proof](https://solutions.coney.nl/future-proof)

[solutions.coney.nl](https://solutions.coney.nl)

### De beleving van verbetergerichte maatwerkrapporten

Verbetergerichte onderzoeken starten met het doorgronden van de redenen van de onderzoeksvraag. Als de auditor die redenen goed begrijpt kan worden geadviseerd over de precieze vraagstelling, de auditscope (het object en de auditoptiek), uitmondend in de normering voor de audit. De scope (inclusief optiek) moet aansluiten bij de complexiteit, gegeven de doelstelling van en aanleiding voor de auditvraag. Ook moet worden nagedacht over het product dat de auditor hier het best kan leveren. Vaak is een toetsend onderzoek niet het beste product bij de vraag van de opdrachtgever. Ook moet worden bepaald wie het best kunnen bijdragen aan het product.

Omdat hier een opdrachtgever het initiatief heeft genomen en zich afhankelijk van de auditor opstelt, kan een ideale opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie ontstaan, mits de auditor:

- zich geïnteresseerd in de opdrachtgever en voldoende volgend opstelt;
- zich beperkt tot de exacte vraagstelling (dus of de uitkomst van een toets, of een advies, of de keuzemogelijkheden met voor- en nadelen, et cetera);
- zich weet te verantwoorden over de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden;
- wet- en regelgeving (waaronder die van zijn beroepsorganisatie) in acht neemt.

Wat betreft de regels van de beroepsorganisaties: daarover bestaan in de praktijk nogal wat misverstanden. De principle-based IIA-richtlijnen bieden internal IT-auditors ruim voldoende ruimte om verbetergericht te kunnen bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen. En ook NOREA biedt met Richtlijn 4401 en *Studierapport Adviesdiensten* alle ruimte. De richtlijnen voor interne accountants vormen hier de basis voor. Eventuele belemmeringen komen voort uit IFAC-interpretaties en de relatie met het werk linksboven in het beschreven kruis.

Rapporten van verbetergerichte maatwerkaudits kenmerken zich door hun aansluiting bij de specifieke aanleiding en vraagstelling van de audit. Omdat het onderzoek aansluit bij de maatwerkdoelstelling en de maatwerkoptiek, beleeft het management het onderzoek als direct relevant en positioneert de auditor zich naast het management, niet erboven.

### Alsnog verbetergericht rapporteren na een op assurancegerichte audit?

Het belang dat binnen NBA en NOREA wordt toegekend aan de assurancegerichte onderzoeken, is terug te zien in de regelgeving en in de opleidingen tot accountant en IT-auditor. Een belangrijk percentage van de IT-auditwerkzaamheden worden direct of indirect verricht in opdracht van een externe accountant (linksboven in het kruis). Hoe zijn dergelijke auditwerkzaamheden daarna alsnog bruikbaar te maken voor verbetergerichte auditrapportages? Oftewel, hoe vergroot je alsnog de directe relevantie voor het verantwoordelijk management? We hebben naar mijn idee dan zeven stappen te gaan (zie *figuur 2*). Hierna volgt een toelichting bij vijf van deze stappen. Allereerst is er tijd en dus geld nodig, want ook deze aanvullende audit-

Stap 1	Zorg dat de randvoorwaarden zijn geregeld
Stap 2	Verrijk de normering met organisatiespecifieke elementen
Stap 3	Bepaal en detailleer de aanvullend benodigde werkzaamheden gegeven de gewijzigde doelstelling
Stap 4	Uitvoering aanvullend 'veldwerk'
Stap 5	Analyse van de tijdens het veldwerk opgehaalde data
Stap 6	Presentatie van een dialoog over en naar de aanleiding van de uitkomsten
Stap 7	Uitbrengen van het auditrapport

Figuur 2. De zeven stappen

werkzaamheden vereisen deugdelijkheid. U kunt niet volstaan met het tekstueel omvormen van de bevindingen uit de assurancerapportage in aanbevelingen, in de zin van 'het herhalen van de norm'.

*Stap 1* is dus zorgen dat u voldoende mogelijkheden krijgt om uw aanvullende werkzaamheden kwalitatief goed te kunnen uitvoeren. Denk onder meer aan budget, ruimte in de agenda's van de betrokkenen en de beschikking over documentatie en bestanden. Idealiter hebt u ook gewerkt aan uw relatie met die betrokkenen. U moet zich immers in hun situatie kunnen inleven en zij mogen u leren kennen als iemand die met hen begaan is, naast dat ze erop vertrouwen dat u uw vak verstaat.

*Stap 2* is het verrijken en organisatiespecifiek maken van de normering. Veel van de eerder gehanteerde normering zal nader moeten worden geconcretiseerd naar de specifieke situatie. U zult naast wet- en regelgeving en voorschriften van leveranciers ook kennis moeten nemen van interne regelgeving en beleid. U zult met interne functionarissen moeten onderzoeken welke ruimte er bestaat voor 'verschillende wegen naar Rome'. Dit gegeven eerdergenoemde regelgeving, voorschriften en beleidskeuzen, maar mogelijk ook beloften aan stakeholders. Onderdeel is ook de risk appetite of geaccepteerde faalkans van het betreffende auditobject. Alleen zo komt u met het verantwoordelijk management tot een geaccepteerde hoogte van de lat en daarvan afgeleid tot uw verbetergerichte normenkader. Met verwijzing naar het kruis: uw werk wordt relevanter voor het management (lager op de y-as) en uw optiek verschuift naar rechts. Het moet specifiek en de gehanteerde KSF'en moeten als maatwerk onderling in balans worden gebracht.

*Stap 3* is op basis van uw dossier van het verantwoordinggerichte onderzoek vaststellen welke werkzaamheden aanvullend nodig zijn. Dit, gezien de gewijzigde specifieke vraagstelling en wijzigingen, in de optiek en dus uw normering. Het vereist ook een aanvullend technisch auditontwerp dat u aan uw interne opdrachtgever voorlegt met de vraag: als ik deze toetsingen tegen deze normering verricht, hebt u er dan vertrouwen in dat ik uw onzekerheden voldoende wegneem?

Na een volmondig 'ja' volgt *stap 4*: de uitvoering en *stap 5*: de

analyse. Daarvoor moet ik verwijzen naar het boek *Management Control Auditing, bijdragen aan doelrealisatie en verbetering* (2020). Hoog over zijn deze stappen vergelijkbaar met de meer traditionele audit. Maar het boek beschrijft diverse maatwerkalternatieven. Voorts komen andere dan toetsende onderzoeken in aanmerking. In dit artikel over verbetergericht rapporteren ligt de nadruk op de stappen 6 en 7.

*Stap 6* is de presentatie van de audituitkomsten en uw analyse aan de opdrachtgever en objectverantwoordelijken. Daarbij geeft u inzicht in uw afwegingen bij de analyse en moedigt u de verantwoordelijken aan tot een dialoog daarover. Met de aanvullende informatie uit de toetsing, de detaillering van de weerbarstige praktijk, et cetera, moet ook de hoogte van de lat opnieuw door de opdrachtgever met de verantwoordelijken kunnen worden bepaald. U geeft immers inzicht in de feitelijke huidige situatie, dat tot op dat moment bij de opdrachtgever nog ontbrak. Deze nieuwe informatie kan leiden tot andere afwegingen over wat gewenst is.

Aanpassing van de hoogte van de lat op basis van de audituitkomsten is in een assurancesetting gericht op verantwoording natuurlijk ondenkbaar! Verbetergericht kan die hoogte mogelijk in de tijd op verschillend aspiratieniveau liggen. Maar natuurlijk nooit onder het door wet- en regelgeving vastgestelde niveau. Dit is ook het moment om management te faciliteren in het bepalen van aanvullende acties, het prioriteren en onderling verdelen ervan. Ook vindt hier het overleg plaats over de wijze van rapporteren, gericht op het optimaliseren van de motivatie om te komen tot verbeteracties. Naast een auditrapport (*stap 7*) is te denken aan een nadere presentatie aan belanghebbenden, facilitering van sessies gericht op oorzakanalyse en actieplannen, een diagnostische audit (lees: toetsing van het daadwerkelijk bestaan van mogelijke oorzaken of onderliggende problemen), et cetera.

*Stap 7* omvat het auditrapport als document, waarin naast de aanleiding, het doel en de vraagstelling van de audit, een nauwkeurige object-scoping inclusief de gehanteerde optiek, te lezen is. De optiek kan worden gezien als de bril die de auditor heeft opgezet. Elke goede onderzoeker beseft immers dat de uitkomst afhankelijk is van de bril waardoor naar het object is gekeken én van de omstandigheden: op tien meter onder de zeespiegel zie je met je duikbril immers zelfs bij ideaal weer geen rood meer.

Over dit verbetergerichte auditrapport valt nog meer te zeggen. In deel 2 zal ik enkele kenmerken en randvoorwaarden voor een verbetergericht maatwerkrapport beschrijven, dit door in te gaan op de structuur van en het taalgebruik in het rapport én op de gewenste attitude van de auditor.

Ron de Korte RA RE RO CIA is partner van ACS Partners te Doorn. Hij begeleidt als auditing consultant tweede- en derdelijnsafdelingen in hun professionalisering, bijvoorbeeld door training in en ondersteuning van audits/onderzoeken en het verstevigen van de onderzoeks-, rapportage- en adviesvaardigheden. Vanuit Stichting Auditing.nl verzorgt hij de nieuwe opleiding tot Qualified Management Control Auditor (QMCA).

■ Gedrag | Artikel  
■ Cultuur | Tekst  
Beeld | NFP Photography

Drs. Nicole Engel-de Groot RA  
Drs. Margot Hovestad RO

# Wat bedrijven echt nodig hebben

Oprichter en CEO van CPI Simone Heidema  
– beoogd spreker op het IIA Congres  
afgelopen juni – vertelt waarom ook  
auditors een rol spelen om het  
menselijk welbevinden naar de  
bestuursagenda te brengen.



September 2020: een digitaal interview door twee redacteurs met Simone Heidema, immers thuiswerken is de standaard. Er ontstaat een gesprek over ieders omgeving: de een zit op een camping, de ander heeft een sea-side view en de derde heeft uitzicht op huizen. Een start in goede sfeer. Heidema is oprichter van CPI. CPI is een netwerkorganisatie van professionals die haar klanten diensten aanbiedt op het gebied van risk, finance en governance. Ze voeren onder andere board evaluations voor raden van bestuur en raden van commissarissen uit en begeleiden verandertrajecten. Heidema richtte CPI op na een carrière bij Arthur Andersen in Nederland en Amerika als registeraccountant. Het doel van CPI is om op een andere manier veranderingen te realiseren bij bedrijven om daarmee klanten en professionals datgene te bieden wat ze echt nodig hebben.

### **Wat hebben bedrijven echt nodig?**

“Veranderingen worden doorgaans aangevlogen vanuit de harde kant; dus kaders vaststellen door middel van regels en richtlijnen en die communiceren aan de mensen. Lukt dat niet, dan worden de regels nog een keer verteld of worden nog meer regels gemaakt. Die harde kant is nodig en belangrijk, maar wij combineren die vooral met de zachte kant van veranderingen, het aspect gedrag en cultuur. Wat we beogen is vermenselijking en verduidelijking, niet meer regels. Dat is ook meteen de rode draad in al mijn activiteiten: ik richt me op de systeemverandering die nodig is om te komen tot vermenselijking. Dat doen we door groot te denken en klein te doen.”

### **Hoe ziet systeemverandering er in de praktijk uit?**

“Systeemverandering bestaat uit het bewandelen van twee wegen: ten eerste door kaders te geven en duidelijkheid te bieden over welke verandering gewenst is, ten tweede door vanuit de ruimte die er in die kaders bestaat, te zorgen dat mensen verantwoordelijkheid (kunnen) nemen en intrinsiek gemotiveerd zijn. Wij bieden een methodiek aan bedrijven die een verandertraject beogen, die ontstaan is vanuit de energiesector en die hearts en minds wordt genoemd. De energiesector heeft deze methodiek ontwikkeld om veiligheid echt in de haarvaten van de medewerkers te krijgen. Initieel werd deze veiligheid geborgd door middel van regels. Toen dat niet afdoende werkte is de hearts-en-minds-methodiek ontwikkeld. Door CPI is de methodiek vertaald naar gedragsverandering in generieke zin. Dit is geadopteerd in een stichting en nu maken meer dan vijfhonderd bedrijven er gebruik van.”

### **Wat is de hearts-en-mindsmethodiek?**

“De methodiek is gestoeld op drie concrete uitgangspunten:

1. Iedereen moet weten, begrijpen en accepteren wat er van iemand wordt verwacht en hierover moeten geen diffuse boodschappen afgegeven worden. Het gaat onder andere om duidelijke en consistente taal en de aanwezigheid van de benodigde middelen.
2. Iedereen moet begrijpen en accepteren dat er een waarderingssysteem is gekoppeld aan deze verwachtingen. Dat betekent niet direct een financiële beloning, maar ook een schouderklop als gedrag in lijn is met de verwachtingen. En dat gedrag dat niet in lijn is met de verwachtingen consequenties heeft.

*“Gedragingen dienen heel duidelijk geformuleerd te zijn. Het moet voor de medewerkers duidelijk zijn welk gedrag gewenst is”*

3. Iedereen werkt in een veilige en open omgeving waarbij het veilig is om elkaar aan te spreken op gedrag en iedereen zelf verantwoordelijkheid kan nemen.

Deze drie uitgangspunten zijn vertaald in 25 punten die je kunt meten om vast te stellen waar het bedrijf staat op het gebied van cultuur en gedrag. Meten gebeurt bijvoorbeeld via workshops, self assessments en online enquêtes. Gedrag en cultuur worden vaak gezien als vage begrippen, maar deze methodiek biedt een gestructureerde aanpak om structurele veranderingen te bewerkstelligen. Je kunt het toepassen op een heel bedrijf, maar ook op doelgroepen binnen het bedrijf. Als je weet waar het bedrijf staat, kan vervolgens gestuurd worden naar het gewenste gedrag. Dit kan met behulp van interventies voor de verschillende doelgroepen of voor het bedrijf als geheel. Het is feitelijk een heel ‘blauwe’ manier om verandering in gedrag aan te pakken.”

### **Wat kunnen interne auditors met deze methodiek?**

“De gestructureerde aanpak maakt deze methodiek interessant voor interne auditors. Zij kunnen kijken naar het veranderingsproces en toetsen hoe de cyclus van dit proces is vormgegeven: is het goed ingericht? Zijn de juiste mensen betrokken? Interne auditors kunnen kijken naar de output en toetsen of de interventies die op de output gebaseerd zijn juist zijn.”

### **Werkte de methodiek?**

“Een eenmalige cultuurverandering loopt spaak, het beklijft niet. Iedereen moet echt snappen en doordrongen zijn van het belang van gewenste gedragingen en het doel van de beoogde cultuur. Cultuur is feitelijk gedrag, het is de som van de gedragingen van iedereen. De context waarin we ons bewegen bepaalt ons gedrag. Dus door de context te veranderen, verandert gedrag. De 25 punten die getoetst worden bepalen de context. Dat betekent dat door te veranderen op die 25 punten het gedrag zal veranderen. Belangrijk is dat vervolgens de context blijvend moet veranderen. Hiervoor

### **Over...**

Simone Heidema studeerde bedrijfseconomie en werkte daarna als registeraccountant bij onder andere Andersen. In 2005 richtte ze CPI op. Heidema is daarnaast medeoprichter van Stichting De Buitenboordmotor en lid van de raden van toezicht van onder andere VUmc Fonds, Stichting Lezen & Schrijven.



*“Verbintenis ontstaat niet door een arbeidscontract. Er zijn verenigingen waar vrijwilligers zich voor inzetten zonder arbeidscontract. Verbinding ontstaat als er samen aan hetzelfde doel wordt gewerkt”*

zijn drie dingen belangrijk: ten eerste is gedrag niet een losstaand iets. Gedrag dient geïntegreerd te zijn in de strategie en missie van een bedrijf, het waarom. Ten tweede dienen gedragingen heel duidelijk geformuleerd te zijn. Het moet voor de medewerkers duidelijk zijn welk gedrag gewenst is. Ten derde dient er ruimte gegeven te worden aan medewerkers om te veranderen. Hiervoor moet een open cultuur bestaan. De menselijke kant maakt alles effectiever en hier komt steeds meer aandacht voor.

De extra aandacht hiervoor is alleen maar toegenomen door corona. Er is nu veel meer aandacht voor verbinding van medewerkers. Bedrijven vragen zich af hoe, in situaties waarin veel wordt thuisgewerkt, collega's engaged blijven. Als je over verbinding en engagement praat dan heb je het over gedrag en cultuur. Als bedrijven dit door een eenmalige cultuurboost willen aanpakken dan is dat gedoemd te mislukken.”

#### **CPI richt zich op clients, people en society. Hoe zit dat?**

“Wij behoren tot het selecte gezelschap van B-corporations. Er zijn wereldwijd 2800 bedrijven die B-corporation mogen zijn, bijvoorbeeld Ben & Jerry's, Triodos Bank en Tony's Chocolonely. B-corporations zijn bedrijven die de wereld beter willen maken, waarbij de sociaal-maatschappelijke doelstellingen net zo belangrijk zijn als het financiële resultaat van het bedrijf. Voor onze cliënten beogen we een integratie van de menskant. Voor onze professionals willen we dat zij het beste halen uit de combinatie van het zichzelf kunnen ontwikkelen en de vrijheid ervaren om dat te doen op een wijze die goed bij hen past. En daarnaast dat zij ook de meerwaarde ervaren van het zogenaamde gildeschap, wat wij als CPI feitelijk zijn.

We hebben vierhonderd professionals die niet in loondienst zijn maar wel als CPI diensten leveren. Zij zijn verbonden

door een gezamenlijke missie en we delen kennis, er zijn borrels en je kunt sparren met elkaar. Wij zien dit model als het arbeidsmodel van de toekomst. Ten slotte is er de society waarbij wij ervan uitgaan dat elk van de aan ons verbonden vierhonderd professionals hun verantwoordelijkheid nemen in de maatschappij. Wij hebben kansen gekregen om te staan waar we nu staan. Dat betekent dat we ook iets mogen doen voor de maatschappij omdat niet iedereen dezelfde kansen heeft.”

#### **Hoe verbinden jullie mensen?**

“Verbintenis ontstaat niet door een arbeidscontract. Er zijn clubs en verenigingen waar veel vrijwilligers zich voor inzetten en waarmee zij zich verbonden voelen zonder enige vorm van arbeidscontract. Verbinding ontstaat als er samen aan hetzelfde doel wordt gewerkt. In onze visie is kennis ook om te delen met iedereen en het anderen te gunnen. Kennisdeling brengt het gezamenlijke doel verder, zodat je uiteindelijk samen meer impact hebt.”

#### **Tot slot corona: een ramp of een kans tot meer verbinding?**

“In de eerste plaats is corona natuurlijk vreselijk. Maar tegelijkertijd start elke verandering met schuren en pijn. Hopelijk is het een kans voor een systematische verandering, niet een kleine verandering maar een echte paradigmashift. En leidt dat tot vermenselijking en meer vertrouwen. We zijn als wereld en als land doorgeslagen in regels. Ten tweede zou dit moeten leiden tot een blik op de lange termijn, gericht op duurzaamheid en meer aandacht voor de mens. Ten derde zorgt dit dat bedrijven en mensen meer 'resilient' zijn als het gaat om verandering. Niet alleen financieel, maar ook meer flexibel wat betreft een veranderende toekomst door middel van skills en opleidingen. Dit biedt kansen voor de interne auditor. De auditor zou op elk van deze drie punten meerwaarde kunnen brengen: oog voor de menselijke maat, een meer langetermijnbril en 'resilience' als bedrijf.” <<



# Een andere kijk op **blockchain**

Blockchain inzetten voor het maken van sociale impact en het beschermen van mensenrechten? Bedrijven worden door de maatschappij steeds vaker aangesproken op hun verantwoordelijkheid om mensenrechten te waarborgen en bij te dragen aan de zeventien werelddoelen voor duurzame ontwikkeling. Bedrijven worden vanuit toenemende wet- en regelgeving hiertoe zelfs verplicht. Het bestuur van een onderneming is eindverantwoordelijk voor het waarborgen van mensenrechten en de rapportage hierover. Hoewel de aandacht voor sociale impact groeit, zien we toch dat internationale productiebedrijven de afgelopen jaren meermaals onder vuur hebben gelegen omdat ze de rechten van arbeiders die hun grondstoffen oogsten onvoldoende hebben beschermd. Hoe houd je de controle over de hele keten? En wat is precies de toegevoegde waarde van blockchaintechnologie in deze context?

Corruptie en schendingen van mensenrechten komen vaak voor in omgevingen waar sprake is van informatie-asymmetrie en waar de communicatiekanalen niet helder zijn. Het is de plicht en doelstelling van zowel overheden als organisaties om mensenrechten te waarborgen. Bedrijven zijn echter nog te vaak onvoldoende op de hoogte van activiteiten in hun toeleveringsketen die in strijd zijn met hun bedrijfswaarden. Op dit gebied kunnen blockchainteepassingen organisaties aanzienlijk helpen om meer inzicht te verkrijgen in wat er in de gehele keten gebeurt. Het gebruik zorgt voor transparantie in de keten en maakt de knooppunten in de keten duidelijk en inzichtelijk.

Activiteiten binnen een toeleveringsketen zijn zonder de toepassing van blockchain vaak moeilijk te traceren en inzichtelijk te maken. Een van de belangrijkste uitdagingen voor bedrijven bij het afdwingen van mensenrechtenverplichtingen is dat zij niet weten welk product waar, wanneer, hoe en door wie wordt gemaakt. Dit geldt vooral voor bedrijven met complexe wereldwijde productieketens. Met de toepassing van blockchain is elke schakel in de keten bekend en transparant, mits het een geregistreerde gebruiker op het netwerk is. Als mensenrechten worden geschonden, dan zal het knooppunt van overtreding vrijwel onmiddellijk worden opgespoord.

Op deze wijze zijn al concrete blockchainteepassingen ontwikkeld om de transparantie en traceerbaarheid significant te verbeteren, zodat het schenden van mensenrechten effectief inzichtelijk wordt gemaakt en vroegtijdig wordt aangepakt. Zo is blockchain al ingezet in de vis- en diamantmijnbouw om mensenhandel te bestrijden en kinderuitbuiting aan te pakken. Grote multinationals als Coca-Cola gebruiken deze

technologie om dwangarbeid te bestrijden. Een van de initiatieven was het ontwerpen van een veilig register om werknemers en hun contracten te valideren, met als doel autoriteiten aan te moedigen zich aan de rechtstaat te houden.

Ook non-profitorganisaties zoals het VN-Wereldvoedselprogramma gebruiken de technologie om vluchtelingen in Pakistan en Jordanië van digitale valuta te voorzien, die alleen door de individuen zelf konden worden ingewisseld door middel van een irisscan. In aanvulling daarop is de blockchaintechnologie ingezet om de identiteit van vluchtelingen te verifiëren en vluchtelingenstromen te volgen door conflictgebieden.

De technologie kan ook een aanzienlijk positieve impact hebben op de integriteit van verkiezingen. Blockchain kan het mogelijk maken om vrije en eerlijke verkiezingen binnen een land te garanderen. Door de blockchaintechnologie op het stelsysteem toe te passen, moeten stemmen dan namelijk per individu verantwoord worden. Het is erg moeilijk, zo niet vrijwel onmogelijk om verkiezingen op deze wijze te manipuleren.

Blockchain heeft het potentieel om snelle, betrouwbare en traceerbare transacties mogelijk te maken. Zowel voor bedrijven als overheden zouden de toepassingen van blockchaintechnologieën een aanzienlijke waarde kunnen toevoegen in het waarborgen van mensenrechten. Blockchainteepassingen verhogen de transparantie, en transparantie maakt handhaving mogelijk. Het oplossen van mensenrechtenkwesties met behulp van blockchain is geen droom van de toekomst, maar de realiteit van vandaag.



Dit artikel is het laatste 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 Jawid Barez consultant Internal Audit bij KPMG en Liane Lambert Mendez-van Eerde manager Internal Audit bij KPMG.

Richard Polkerman:

*“Zorg dat je jezelf goed kent  
voordat je een overstap maakt”*

In de rubriek De overstap dit keer Richard Polkerman. Hij is al bijna dertig jaar werkzaam bij Rabobank, maar is daar nog lang niet uitgekeken. In december 2019 stapte hij over van Riskmanagement naar Audit Rabobank Groep.

#### Waarom bent u overgestapt?

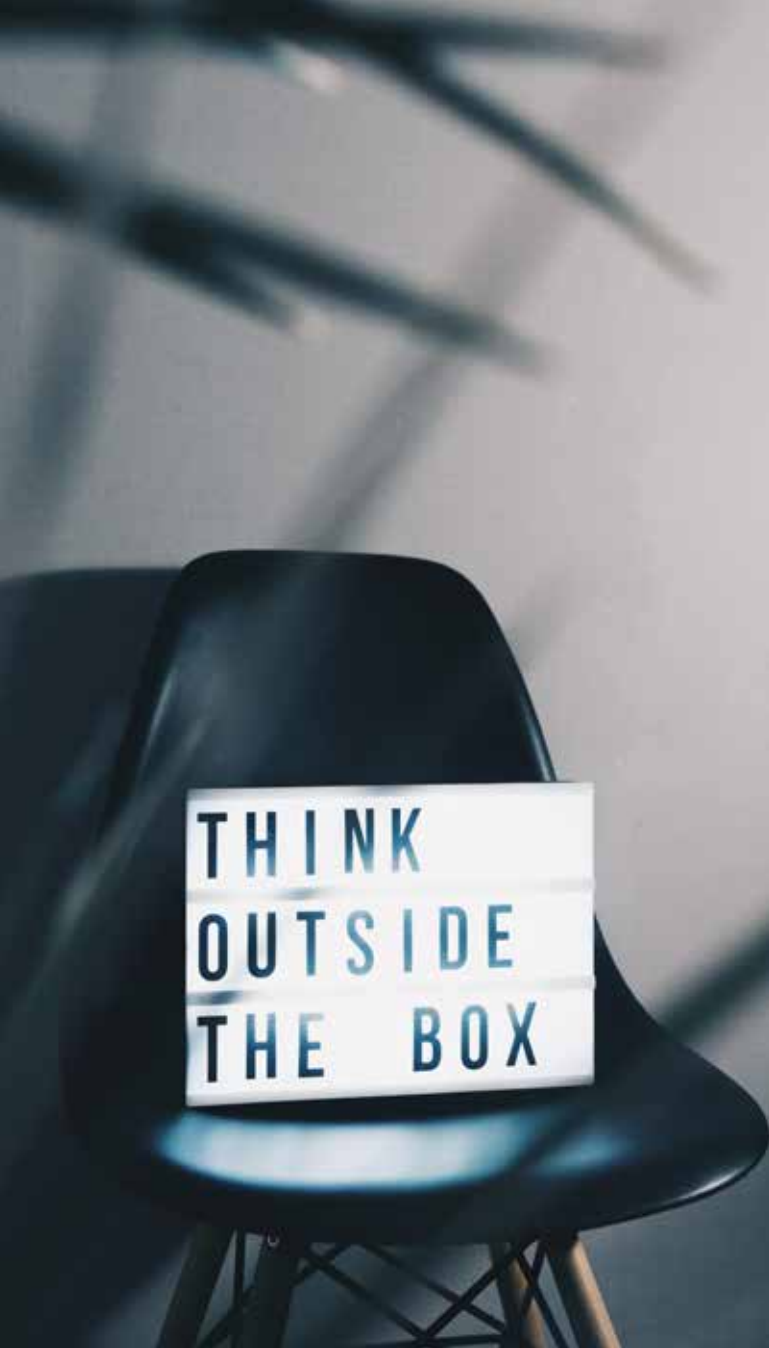
“Ik was op zoek naar verandering. Verandering geeft me enorm veel energie. Ik houd van uitdagingen en deze stap was er een buiten mijn comfortzone. Ik ben een vrij extravert persoon, ik houd van out-of-the-boxdenken en van veranderingmanagement. Audit Rabobank hecht niet alleen belang aan auditors die gecertificeerd zijn, maar ook aan auditors die vanuit de business ervaring hebben. In dat plaatje vond ik mezelf passen. Ook audit is in beweging, bijvoorbeeld met het invoeren van data-analyse en het auditen van de onderwerpen cultuur en gedrag. Ik denk dat ik vanuit mijn ervaring vanuit de business van toegevoegde waarde ben. Al bijna dertig jaar werk ik voor dezelfde werkgever en ik krijg regelmatig de vraag of het niet eens tijd wordt om buiten deze organisatie te kijken. Natuurlijk heb ik daar wel eens over nagedacht en ik heb ook aanbiedingen van buiten de Rabobank gekregen. Het klinkt misschien cliché, maar Rabobank is een enorm goede werkgever. De gedachten waarmee Rabobank zijn dienstverlening uitvoert, spreken mij nog steeds enorm aan. Bovendien bieden zij mij een goede work-life balance en de kans om binnen de organisatie nieuwe omgevingen te ontdekken, zowel in binnen- als buitenland.”

#### Wat zijn na een jaar uw indrukken van Audit Rabobank Groep?

“Voordat je overstapt heb je natuurlijk een bepaald beeld van een afdeling. Ik dacht dat auditors voornamelijk introvert waren, die voornamelijk vanuit de regels werken. Voor een deel klopt dat wel, voor een ander deel is dat een te beperkte visie. Ik ben in een hele leuke, open en spontane omgeving terechtgekomen, met dat introverte valt het hartstikke mee. Normaal gesproken zat ik aan de andere kant van de tafel, als auditee. Dan ken je voornamelijk de formele setting van de auditor.”

#### Welke verschillen merkt u op tussen het werken in de tweede en derde lijn?

“Bij audit werk je in een meer rules-basedomgeving dan in de eerste en tweede lijn, waar er meer vrijheid binnen de



marges van de regels bestaat. De bewegingsvrijheid binnen audit is wat minder, je werkt meer volgens een vast stramien. Daarnaast werk je bij audit vanuit een mandaat. Je hoeft niets uit te leggen als je ergens binnenkomt en documenten opvraagt. De tweede lijn worstelt daar nog weleens mee. Mijn ervaring is dat de tweede lijn nog volop in ontwikkeling is en op zoek is naar zijn rol in een wereld van verandering binnen het bankwezen. Dat brengt ook veel reuring met zich mee. In de derde lijn ervaar ik meer stabiliteit en duidelijkheid.”

#### **Hoe ziet de interne afdeling eruit?**

“Ik werk al jaren voor Rabobank, maar ik had voordat ik er deel van uit ging maken geen idee hoe de afdeling eruit ziet. Wij hebben een grote afdeling, werkzaam voor retail Nederland maar ook internationaal. Wij werken daarnaast met business- en expertisepools. Ik zit zelf in de expertise pool risicomangement. Vanuit deze pool doen wij gerichte audits op de risicomangementomgeving. Ik leid nu bijvoorbeeld een risk appetite audit. Ook brengen we risk-managementexpertise in bij audits die vanuit de business pools worden geleid.”

#### **Heeft de overstap gebracht wat u ervan verwachtte?**

“Ik ben heel blij met de overstap die ik heb gemaakt. Ik heb vanuit een directeursfunctie wel een stap teruggezet om in mezelf te investeren. Het is natuurlijk even wennen om geen manager meer te zijn en niet meer in de drivers seat te zitten. Maar afgelopen jaren heb ik in veel grote projecten gewerkt en had ik nauwelijks tijd om te investeren in opleiding. In deze rol heb ik meer ruimte om te investeren in mezelf en tegelijkertijd van toegevoegde waarde te zijn voor audit. Wat ik van deze rol verwacht had, komt ook uit. Gelukkig ben ik ook in staat geweest om ondanks corona een band op te bouwen met mijn nieuwe collega's. Voor de komende jaren zie ik dit als een hele mooie investering in mezelf, wat ik daarna ga doen zie ik dan wel.”

#### **Wat wilt u mensen meegeven die een overstap overwegen?**

“Maak afwegingen en ken jezelf goed. Ik heb overstappen vaak fout zien gaan. Ik heb meegemaakt dat collega's graag internationaal wilden werken, en na twee weken ontzettende heimwee hadden en erachter kwamen dat het niets voor ze was. Ik heb me erover verbaasd hoe slecht sommige mensen in staat zijn om objectieve afwegingen te maken voor zichzelf en de emotie buiten te sluiten. Je moet jezelf goed leren kennen en vooraf bepalen wat je op dit moment belangrijk vindt in je carrière. Vraag jezelf af waar je aan wilt werken en waar je de komende tijd in wilt investeren, in plaats van zomaar voor een hogere functie te gaan of zonder afweging iets anders te gaan doen.”



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

Richard Polkerman werkt al bijna dertig jaar bij de Rabobank. Hij begon in de backoffice en vervulde zijn hele carrière verschillende managementposities in de frontoffice, riskmanagement en finance. Hij vervulde veel internationale rollen en woonde langdurig in het buitenland. Sinds drie jaar is hij terug in Nederland. Zijn specialismen zijn verandering en riskmanagement.

## Over...

Peter Hartog is manager Vaktechniek bij IIA Nederland en doceert aan de ESAA. In het verleden werkte Hartog onder andere bij de SVB, ACS en KPMG.

# Risk in focus

Eind september 2020 verscheen *Risk in focus 2021 – Hot topics for internal auditors*. Peter Hartog, manager Vaktechniek IIA Nederland, over dé topics van 2021 die internal auditafdelingen kunnen gebruiken voor de risicoanalyse en planning van 2021.

### Hoe komen de hot topics tot stand?

“De topics komen tot stand in een Europees onderzoek door de European Institutes Research Group (EIRG). Deze groep bestaat uit tien Europese instituten van internal auditors en onderzoekt wat de belangrijkste risico's zijn voor organisaties. De hot topics zijn nu voor de vijfde achtereenvolgende keer verschenen. Het belangrijkste doel is het geven van handvatten voor het opstellen van de jaarlijkse auditplanning, zodat een IAF zich richt op de voor de organisatie meest belangrijke risico's. Om de hot topic's vast te stellen zijn drie activiteiten uitgevoerd:

1. Een enquête onder 579 CAE's. Dit is de basis van het onderzoek; de resultaten daarvan worden verdiept met de andere twee activiteiten.
2. Interviews met in totaal 42 CAE's en voorzitters van de auditcommissie.
3. Een Delphistudie (voor de eerste keer). In onze Delphistudie is aan 51 experts op het gebied van de topics gevraagd naar de ontwikkeling per topic, de impact daarvan op de organisatie en wat een IAF zou kunnen doen.”

De afgelopen jaren was de focus van de topics sterk gericht op wát de IAF gaat auditen en minder op het hóe. Daarom is dit jaar het onderzoek uitgebreid met Practical guidance. Er zijn drie risicogebieden geselecteerd die belangrijk zijn, (sterk) in ontwikkeling zijn en waar de IAF nu nog relatief weinig aandacht aan besteedt. Die drie zijn cybersecurity, macro-economische ontwikkelingen en klimaatverandering. In de guide staan onder andere normenkaders en casestudies; zij zijn via een webinar gepresenteerd en toegelicht. Daarnaast passen we vanuit IIA Nederland ons trainingsprogramma aan waar nodig, zodat we op alle gebieden ondersteuning bieden.”

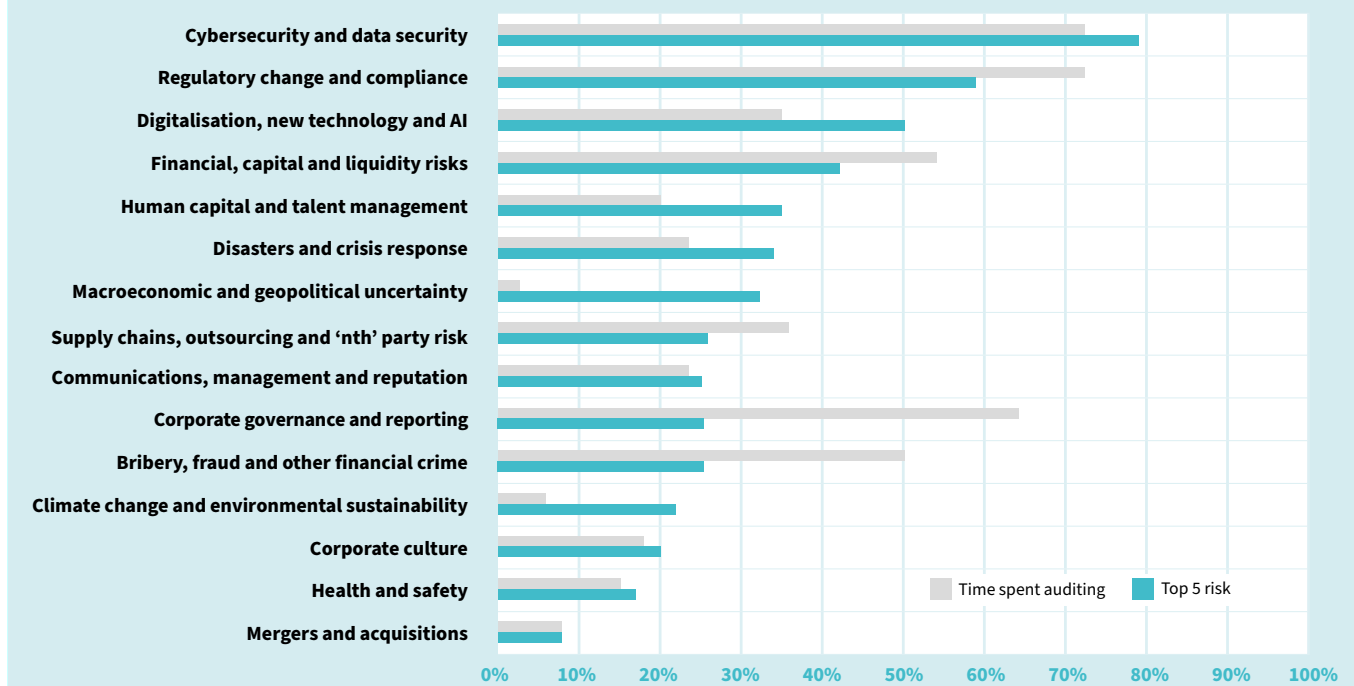
### Hoe komt de enquête tot stand?

“De enquête bestaat uit een door de EIRG vastgestelde lijst met risicogebieden. In de enquête wordt vervolgens gevraagd wat de Top-5-risico's zijn volgens de CAE, nu én over drie jaar. Ook wordt gevraagd naar de Top-5 in tijdsbesteding, zodat een vergelijking kan worden gemaakt tussen het relatieve belang van de risico's en de tijd die de IAF daaraan besteedt. De lijst is in principe ieder jaar hetzelfde zodat de uitkomsten over de jaren heen vergeleken kunnen worden. Dit jaar is wel een nieuw risico, disaster en recovery, toegevoegd. Dat was nog voor de coronacrisis, maar dat scoorde mede daardoor wel direct hoog. De risico's zijn vrij breed en algemeen van aard. Door de interviews en de Delphistudie worden deze verder ingevuld.”

### Wat zijn de belangrijkste hot topics van 2021?

“De Top-3 is eigenlijk niet gewijzigd: informatiebeveiliging, wet- en regelgeving en digitalisering. Maar corona is een belangrijke factor die eigenlijk alle topics heeft beïnvloed. Dit is ook niet zo vreemd. Het onderzoek is uitgevoerd in april van dit jaar, het hoogtepunt van de pandemie. De risicogebieden die zijn geraakt door corona hebben hoog gescoord. Denk hierbij aan informatiebeveiliging en de risico's van thuiswerken, maar ook de financiële risico's, met name de liquiditeit. De gevolgen en risico's van corona hebben helaas ook hun effect in 2021. In 2020 heeft corona er ook voor gezorgd dat de auditplanning door gewijzigde risico's is aangepast. Het is daarom belangrijk om de

## The top five risks that your organisation currently faces vs. the top five risk areas on which internal audit currently spends most time and effort.



Figuur 1. Verhouding tussen belang risico en tijdsbesteding door IAF

## 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

**ferocia**

Opleiding en training  
Consultancy  
Interim

planning flexibel te houden. Het is belangrijk dat een IAF tussentijds kijkt naar de actuele risico's en daar de planning waar nodig op aanpast."

### Wat zijn nog meer risico's waar een IAF rekening mee moet houden?

"De IAF dient ook rekening te houden met externe risico's als disasters, klimaatverandering en de macro-economische en geopolitieke onzekerheid. Deze risico's kunnen niet worden beïnvloed, zijn lastiger te voorspellen en moeten dus op een andere manier worden beheerst. Een organisatie moet snel op deze risico's kunnen acteren. Ik denk dat resilience en adaptability, ofwel weerstands- en verandervermogen, twee centrale begrippen in dit rapport zijn. Deze zijn essentieel voor de organisatie om op de diverse risicogebieden de continuïteit te borgen, en zouden dus ook door de IAF moeten worden onderzocht.

Ook wil ik de klimaatverandering benadrukken. Zoals je in *figuur 1* kunt zien wordt dit als een toprisico benoemd, maar een waar een IAF nog niet veel capaciteit aan besteed.<sup>1</sup> De verwachting is wel dat dit over drie jaar veel meer zal

*De afgelopen jaren was de focus van de topics sterk gericht op wát de IAF gaat auditen en minder op het hóe*

zijn. Overigens kan dit figuur door een IAF goed gebruikt worden om de huidige auditwerkzaamheden te evalueren. De vraag is of je als IAF aansluit bij de meest belangrijke risico's voor de organisatie en dus de zorgen van een raad van bestuur, als er relatief veel aandacht wordt gegeven aan de voor de organisatie minder belangrijk risico."

### Is er ook nog inzicht in de verschillen per land?

"Nederland scoort relatief hoog op zachte aspecten als corporate culture en op de 'nieuwere' risico's als digitalisering en klimaatverandering. We lopen daarin voor, denk ik. Wij besteden relatief minder tijd aan finance en compliance, de traditionele auditgebieden. Wat ook meespeelt is dat we in Nederland de RO-opleiding hebben, die is erg breed van karakter."

### Ieder jaar verschijnen diverse risicorapporten. Wat zijn de verschillen?

"Het hot-topicsrapport is opgesteld vanuit een auditperspectief, omdat de input geleverd wordt door CAE's. Andere rapporten, zoals van Gartner en Protiviti, zijn algemener. De combinatie van enquête, interview en Delphimethodiek is sterk. Door deze methodiek te gebruiken wordt het rapport aangevuld met informatie van experts op de verschillende risicogebieden. En het belangrijkste is dat het rapport echt is geschreven met handvatten voor de auditjaarplanning, dat hebben de andere rapporten niet." <<

### Noot

1. Bron: *Risk in Focus 2021: Hot topics for internal auditors*, ECIIA, IIA Nederland, 2020.

 SERVICES & ROLE OF INTERNAL AUDIT	 PROFESSIONAL PRACTICES	 PERFORMANCE MANAGEMENT & ACCOUNTABILITY
 PEOPLE MANAGEMENT	 ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND CULTURE	 GOVERNANCE STRUCTURES

**IIA  
INNOVATIE  
PLATFORM**

**DOOR EN VOOR LEDEN**

 **Instituut van  
Internal Auditors  
Nederland**

**“ DE IAF VAN DE TOEKOMST  
CREËREN WE SAMEN. ”**

www.iaa.nl/innovatieschema | innovatie@iaa.nl



# Van three lines-of-defense naar **three-lines**

Three lines of defense. Verdediging tegen wat eigenlijk? Bij verdediging ligt de nadruk vaak eenzijdig op risicovermijding. Dit past minder goed bij bedrijven die uit zijn op groei. Goed om te zien dat het IIA korte metten heeft gemaakt met de three lines of defense door voortaan enkel te spreken van three lines.

Het is alweer zeven jaar geleden dat ik drie artikelen over de three lines of defense mocht schrijven in *Audit Magazine*. De analogie ging over dijkbewaking rondom rivieren. Drie dijken die samen het risico van wassend water moeten voorkomen, een waker, een slaper en een dromer. Drie gescheiden lijnen (dijken) en een duidelijk gevaar (water).

Er was ook toen al meer aan de hand. De waker (de belangrijkste dijk, de first line of defense) zou zich richten op risicomangement. Echter, de verleiding van bonus, omzet- en winstgroei bleken de eerste dijk te kunnen afkalven. Met andere woorden, de eerste dijk was misschien niet zo krachtig als hij zou moeten zijn. Dit risico van dijkafkalving werd na de grote verliezen met rommelhypotheken in de Verenigde Staten overal onderkend en raakte veel banken midscheeps. Toezichhouders grepen in als nooit tevoren. Een lawine van regelgeving kwam op de banken af met serieuze boetes in geval van non-compliance. Niet alleen vanuit Bazel en ECB, maar ook vanuit DNB, AFM en

de Autoriteit Persoonsgegevens. Soms zelfs conflicterende regelgeving, maar non-compliance was geen optie meer. De verleiding om een dijk te laten afkalven werd ingeruild voor een plicht om te voldoen aan alle regels of, anders gezegd, het wassende water ingeruild voor een kolkende rivier van regelgeving en regelgevers.

Inmiddels zijn niet alleen de interne three lines of defense hier druk mee. Ook externe accountants (denk aan de NOCLAR-regelgeving), nemen het niet voldoen aan regels nadrukkelijk mee bij hun audits. Een soort van vierde line of defense dus. Nog meer nadruk op verdediging. Aandeelhouderswaarde, winst en groei krijgen hierdoor veel minder nadruk. Risk taking lijkt het verloren te hebben van risk control. Banken bedenken zich wel drie (!) keer alvorens een nieuwe propositie te starten via een nieuw product of service. Direct bij de start moet zeker zijn dat voldaan wordt aan alle regels. Compliance by design heet dat. Dat maakt een nieuwe maar onzekere propositie erg duur en mogelijk zelfs te duur. Opnieuw, verdediging voert de boventoon.

Financiële instellingen, banken in het bijzonder, moeten zich verantwoorden voor hun maatschappelijke rol. Ze hebben poortwachtersfuncties gericht op de integriteit van het monetair verkeer en daar past risk taking veel minder bij. Regelgevers schroeven de kapitaalvereisten ieder jaar op,

zeker bij risicovolle activiteiten. Risk taking in de zuivere vorm lijkt niet langer te passen in het three-lines-of-defense model. Startups en challengers die doorgaans buiten het toezicht van veel regelgevers opereren, kunnen wel blijven focussen op de offense. Net als big tech die doorgaans geen banklicenties hebben, maar wel dicht in de buurt komen van financiële dienstverlening.

Het is bijzonder om te zien dat het IIA de eenzijdige nadruk op verdediging met één pennenstreek weghaalt en spreekt van three lines zonder toevoeging. Een goede ontwikkeling. Door af te stappen van de nadruk op defense, ontstaat ook weer meer ruimte voor een focus op groei, verdienmodellen en waardecreatie binnen de drie lijnen. Hoewel veel professionals opgevoed in risk management nog wel zullen blijven denken vanuit defense, is het ook goed om na te denken over 'offense'. Immers, zonder waardecreatie of een werkend verdienmode kun je niet overleven en heb je ook niets aan three lines of defense.

Complimenten voor het IIA!

---

Huub van Hout werkt bij de ABN AMRO Bank als head Processes & Control Retail. Daarvoor werkte hij bij Group Audit van dezelfde bank. Van Hout is oud-redactie-lid van *Audit Magazine*.

---

# UITSTELGEDRAG

Uitstelgedrag is een bekend fenomeen dat ons regelmatig in de weg staat bij het behalen van onze doelen. Veel mensen nemen zich bijvoorbeeld voor om te gaan stoppen met roken, meer te gaan sporten en op dieet te gaan. Maar van die voornemens komt lang niet altijd iets terecht. En dat is binnen organisaties niet anders.

Het hebben van ambitieuze plannen blijkt vaak makkelijker dan het daadwerkelijk tot uitvoering brengen van die plannen. Waarom is dit fenomeen zo hardnekkig? Zijn we te ambitieus bij het maken van plannen en het stellen van doelen? Of zijn we juist niet ambitieus genoeg bij het uitvoeren van die plannen? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat we onze plannen toch gaan uitvoeren en onze doelen daarmee behalen?

## Verkeerde inschatting van de toekomst

Uitstelgedrag is niet noodzakelijkerwijs problematisch. Stel, een medewerker krijgt vandaag een opdracht die voor overmorgen af moet zijn. Dan is het geen probleem als hij het werken aan die opdracht uitstelt tot morgen. Het wordt pas problematisch als hij morgen nogmaals wil uitstellen. Dan vertoont hij namelijk 'tijdsinconsistent' gedrag: hij maakt plannen – morgen aan de opdracht werken – die hij uiteindelijk niet tot uitvoering zal brengen. Het is deze tijdsinconsistente component van uitstelgedrag die het behalen van onze doelen in gevaar brengt.

Tijdsinconsistent gedrag is complex en vindt zijn oorsprong in verschillende psychologische fenomenen. Een mogelijke reden om een taak uit te stellen is dat we denken dat het in de toekomst makkelijker zal zijn om die taak te voltooien. Daarvoor kunnen we verschillende redenen hebben. We kunnen bijvoorbeeld verwachten in de toekomst nog relevante informatie te krijgen die het optimaal voltooien van de taak vergemakkelijkt. We kunnen echter ook verwachten in de toekomst simpelweg meer tijd en energie te hebben om de taak te voltooien. Als die verwachtingen realistisch zijn, dan is uitstellen een verstandig besluit. We hebben echter de neiging om de kans op relevante informatie, meer tijd, of meer energie structureel te overschatten. Als we dan vervolgens in de toekomst toch minder tijd en energie blijken te hebben

om de taak te voltooien, krijgen we de neiging om de taak nogmaals uit te stellen. En dan begeven we ons op het pad van tijdsinconsistentie dat het behalen van onze doelen in de weg kan staan.

## De toekomst verdisconteren

Zelfs mensen die niet verwachten dat het in de toekomst makkelijker zal zijn om een taak te volbrengen, hebben de neiging tot uitstelgedrag. De meeste mensen vinden het heden namelijk belangrijker dan de toekomst. We spannen ons dus liever morgen in dan vandaag. Economen zeggen ook wel dat mensen de toekomst verdisconteren. En de manier waarop we de toekomst verdisconteren blijkt inconsistent, vaak aangeduid als hyperbolisch verdisconteren of present bias. Het komt erop neer dat we vandaag graag willen uitstellen, maar tegelijkertijd graag willen dat we in de toekomst minder of niet zullen uitstellen. We maken daarom plannen, ervan uitgaande dat we in de toekomst minder zullen uitstellen. Maar als de toekomst het heden wordt, blijken we toch weer meer te willen uitstellen dan we ons voorgenomen hadden. Kortom, we onderschatten in het heden het uitstelgedrag dat we in de toekomst gaan vertonen. Dit leidt tot het maken van plannen die herhaaldelijk worden uitgesteld en dus niet tot uitvoering worden gebracht.

## Eigen initiatief

Tijdsinconsistent gedrag kan leiden tot het niet behalen van doelen, met de nodige frustraties tot gevolg. Dit roept de vraag op of en zo ja, hoe die inconsistenties gereduceerd kunnen worden om plannen beter tot uitvoering te laten komen. Het begint bij het stellen van doelen die haalbaar





zijn. Alleen dan kunnen er ook haalbare plannen gemaakt worden die niet te ambitieus zijn. Daarnaast blijkt het van belang te zijn in welke mate mensen zich bewust zijn van hun eigen neiging tot inconsistent gedrag. Mensen die zich helemaal niet bewust zijn van hun inconsistenties kunnen zelf weinig doen. Zij zullen plannen blijven maken die ze niet tot uitvoering brengen. Maar de meeste mensen zijn zich in meer of mindere mate wel degelijk bewust van hun inconsistenties en kunnen er zelf wel iets aan doen.

Iemand die zich bewust is van zijn eigen inconsistente gedrag kan anticiperen op het niet tot uitvoering brengen van gemaakte plannen. Een mogelijke strategie om tijdsinconsistentie te vermijden is het bijstellen van plannen en doelen. Zelfbewuste personen kunnen ervoor kiezen om alleen plannen te maken waarvan zij weten dat zij die tot uitvoering kunnen brengen. Dit leidt tot plannen en doelen die minder ambitieus zijn, maar wel beter haalbaar. Ze kunnen er echter ook voor kiezen om hun plannen niet bij te stellen maar zich eraan te committeren en zichzelf te dwingen om eerder gemaakte plannen ook daadwerkelijk uit te voeren. Dit leidt niet tot minder ambitieuze plannen en doelen, maar wel tot een hogere werkdruk bij het tot uitvoering brengen van de plannen.

### **Committeren aan plannen**

Voorbeelden van manieren waarop mensen zich aan hun plannen committeren zijn iedereen wel bekend. Veel mensen die meer willen gaan sporten, kopen bijvoorbeeld een abonnement op de sportschool met het idee dat ze zich gedwongen zullen voelen om naar de sportschool te gaan als ze dat abonnement eenmaal hebben. Ook kan het effectief zijn om op een vaste tijd samen met een ander te gaan sporten. Het uitstellen van sporten heeft dan namelijk als ongewenst neveneffect dat je je maatje in de steek laat, wat het minder makkelijk maakt om uit te stellen. Een ander bekend voorbeeld zijn mensen die zichzelf de regel opleggen om niet met een lege maag boodschappen te gaan doen – wetende dat boodschappen doen met een lege maag leidt tot het kopen van ongezonde producten.

Binnen organisaties kunnen mensen zich committeren door het maken van heldere en concrete afspraken en het stellen van tussentijdse deadlines. Door je team bijvoorbeeld te beloven iets op te leveren voor een zelfopgelegde tussentijdse deadline, wordt uitstellen moeilijker omdat je daarmee niet alleen jezelf maar ook je team teleurstelt.

### **De organisatie**

Ondanks deze mogelijkheden voor mensen om op eigen initiatief hun plannen bij te stellen of zich eraan te committeren, zien we nog veel inconsistent gedrag. Dit komt omdat mensen zich slechts in beperkte mate bewust zijn van hun inconsistenties. Hier is een rol weggelegd voor degenen die binnen organisaties invloed hebben op de structuur van de organisatie en de werkprocessen. Denk bijvoorbeeld aan het inrichten van een werkproces dat mensen ertoe aanzet om regelmatig met hun teams afspraken te maken met tussentijdse deadlines, waarbij die afspraken zo concreet mogelijk zijn. Psychologisch onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het concretiseren van onze plannen effectief kan zijn. Het is belangrijk om doelen SMART te formuleren. En het blijkt belangrijk bij het concretiseren van plannen om niet alleen te specificeren hoe de plannen tot uitvoering te brengen, maar vooral ook wat te doen in geval van tegenslagen.

### **Conclusie**

Uit dit alles volgt een aantal conclusies. Allereerst is het goed om te weten dat uitstelgedrag rationeel kan zijn en dus niet noodzakelijkerwijs problematisch is. Het wordt pas een probleem als uitstelgedrag leidt tot inconsistent gedrag dat zich uit in het maken van plannen die niet uitgevoerd worden. Zulk inconsistent gedrag vindt zijn oorsprong in een verkeerde inschatting van de toekomst. Daarbij gaat het zowel om een verkeerde inschatting van de informatie en tijd die in de toekomst ter beschikking staat, als de voorkeur om in de toekomst nogmaals uit te stellen omdat het heden nu eenmaal belangrijker wordt gevonden.

Er komen drie mogelijkheden naar voren om inconsistent uitstelgedrag tegen te gaan. Twee daarvan zijn op initiatief van de uitsteller zelf en de derde wordt min of meer opgelegd door de omgeving. Uitstellers die zich bewust zijn van hun eigen inconsistenties kunnen op eigen initiatief hun plannen bijstellen en/of zich committeren aan hun plannen. Maar voor die mensen die zich slechts in beperkte mate bewust zijn van hun inconsistente uitstelgedrag, is er meer nodig dan eigen initiatief. Voor hen is het belangrijk dat een organisatie zo is ingericht, dat zij aangezet worden tot het maken van concrete plannen die niet alleen specificeren hoe een plan tot uitvoering zal worden gebracht, maar ook wat te doen in geval van tegenslagen. Idealerweise richt een organisatie haar werkprocessen dus zo in dat mensen die dat nodig hebben een duwtje in de juiste richting krijgen, en dat mensen die zich op eigen initiatief willen committeren aan plannen daar ook de mogelijkheden toe hebben. De boodschap aan auditors is dus dat het van belang is om toe te zien op het inrichten van dergelijke werkprocessen. <<

---

Kirsten Rohde is hoogleraar gedragseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

---

Diederik Geerits:

*“Voel je vooral niet klein!”*

Pas op de Plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Diederik Geerits, hoofd Audit & Risk bij Nederlandse Loterij over de mooie kanten en uitdagingen van een kleine auditdienst gecombineerd met een riskfunctie.

**Vertel eens over de interne auditfunctie (IAF) van Nederlandse Loterij**

“De IAF van Nederlandse Loterij is een onderdeel van de afdeling Audit & Risk. De afdeling Audit & Risk bestaat uit twee auditors en, twee risk officers en een afdelingshoofd. Ik streef naar diversiteit in achtergrond bij de medewerkers. Zo hebben we een medewerker met een IT-auditachtergrond, een medewerker met een financial auditachtergrond en een medewerker met een achtergrond als controller. Hierdoor zijn we complementair aan elkaar. De risk officers adviseren, faciliteren en ondersteunen de business met het beheer van bestaande en nieuwe risico’s.

De IAF heeft tien jaar geleden al het IIA Kwaliteitscertificaat ontvangen. Dit was toen nog de IAF van Nederlandse Staatsloterij, voor de fusie met De Lotto (2016). Begin 2020 heeft de IAF het kwaliteitscertificaat opnieuw ontvangen, ditmaal als IAF van Nederlandse Loterij.”

**Welk type onderzoeken voert de IAF uit?**

“We voeren vooral operational/proces audits uit. In deze audits is IT altijd een onderdeel van de scope en sluiten we aan bij de ontwikkelingen die relevant zijn voor Nederlandse Loterij. We zien steeds meer een verschuiving naar online. Dit neemt waarschijnlijk verder toe met de invoering van de nieuwe Wet kansspelen op afstand, die het mogelijk maakt een vergunning te krijgen voor het aanbieden van online kansspelen. Hierdoor krijgen overigens ook buitenlandse aanbieders de kans om toe te treden tot de Nederlandse markt. Naast de reguliere audits met als scope de primaire processen, zoals deelname, trekking en prijsuitbetaling, kijken we ook naar zaken als governance, incidentenafhandeling en responsible gaming. Ook voeren we quality assurancewerkzaamheden uit bij een aantal projecten.

Waar het werk van de auditors, op basis van het auditjaarplan, redelijk gestructureerd verloopt, hebben de risk officers wat meer te maken met ad-hocwerkzaamheden. We proberen dat zo te sturen, onder andere door middel van een Kanbanbord (agile manier van werken), dat de werkzaamheden worden geprioriteerd en vervolgens zo goed mogelijk over het hele team verdeeld worden. Ik vind het belangrijk dat we als één team opereren en zo het werk van elkaar kunnen opvangen. Uiteraard voeren wij audits die

**Algemene informatie**

Aantal fte organisatie	300
Aantal fte IAF	5 fte (inclusief risk)
Rapporteert aan	CEO/auditcommissie

de riskfunctie raken niet zelf uit, maar daar huren we een onafhankelijke partij voor in.

Daarnaast huren wij ook derden in als het om specifieke kennis gaat. Dit heeft vaak betrekking op kennis die we nodig hebben bij grote projecten en programma's. Hiervoor maken we vooral gebruik van de diensten van de Big Four, ook bijvoorbeeld met betrekking tot onze jaarlijkse rapportage aan onze toezichthouder (de Kansspelautoriteit)."

#### Welk effect heeft corona op jullie werkzaamheden?

"Organisatiebreed is het best goed gegaan. We hebben de IT-capaciteit opgeschaald, zodat bijna alle medewerkers prima konden thuiswerken. Daarnaast hebben we meer dan voldoende ruimte op kantoor om de gewenste afstand te kunnen garanderen voor de mensen die er toch moeten zijn. Veel medewerkers stonden na de zomer weer te springen om naar kantoor te gaan, maar helaas heeft de tweede golf voorlopig roet in het eten gegooid.

Het uitvoeren van audits 'op afstand' is overigens niet ideaal en dan met name niet bij het afnemen van interviews. Je mist toch de dynamiek van het gesprek. Maar ondanks dit



soort kleine minpuntjes, gaat het eigenlijk best goed en loopt alles gewoon door. Verder hebben we in het begin van de coronacrisis een leveranciersscan uitgevoerd om vast te stellen in hoeverre de continuïteit van onze dienstverlening geraakt zou kunnen worden. Ook is risk onderdeel van het crisisteam."

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

"De grootste uitdaging is het juist inzetten van de schaarse capaciteit. Je kunt niet op alles 'ja' zeggen. Het is belangrijk om voor het auditjaarplan een goede risicoanalyse uit te voeren en de uitkomsten te bespreken met de directie en de raad van commissarissen. Het auditjaarplan moet wel een bepaalde mate van flexibiliteit hebben om in te kunnen spelen op actuele ontwikkelingen. Tevens is specifieke kennis een uitdaging. Je kunt als kleine IAF niet alle kennis in huis hebben. Daarom huren we als het nodig is specifieke kennis in."

#### Hoe vindt kwaliteitsborging plaats?

"Voor de borging van kwaliteit hebben we procedures opgesteld. We werken met digitale documenten en voeren peer reviews uit op onze werkzaamheden. We maken geen gebruik van een audit tool, dus niet alles wordt hard afgedwongen. Verder is het dan ook een kwestie van discipline, elkaar scherp houden en kritisch blijven. Uiteraard was het prettig om begin dit jaar het IIA Kwaliteitscertificaat te ontvangen als bevestiging van de kwaliteit van de IAF."

#### Hoe blijft u op de hoogte van actuele ontwikkelingen?

"Doordat wij medewerkers hebben met verschillende achtergronden (RA/RE/RC/CIA/AA) blijven wij op de hoogte van informatie uit de verschillende beroepsorganisaties, zoals het IIA. Daarnaast hebben we allemaal onze netwerken, trainingen en nieuwsbrieven, maar vooral een intrinsieke interesse in wat er allemaal speelt en gaat spelen. Ook wordt er jaarlijks een congres over nieuwe ontwikkelingen georganiseerd door de World Lottery Association en European Lotteries. Met betrekking tot de interne ontwikkelingen blijven we op de hoogte doordat we in veel overleggen zitten en veel praten met alle afdelingen van Nederlandse Loterij, ook om onze rol van businesspartner goed te kunnen uitvoeren. Het helpt dat onze organisatie relatief 'plat' is."

#### Welke adviezen hebt u voor andere kleine IAF's?

"Voel je vooral niet klein! Kleine IAF's kunnen juist veel toegevoegde waarde leveren. Staar je daarbij ook niet blind op alleen het geven van assurance. Juist door het geven van 'insights' kun je ook als kleine IAF enorm waardevol zijn voor je organisatie."

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

"Ik vind het belangrijk dat wij binnen de organisatie als dé expert worden gezien op het gebied van interne beheersing en risicomanagement. We willen de trusted advisor en businesspartner zijn, waarbij wij de organisatie helpen de risico's te beheersen, elke dag weer een beetje meer."



#### Over...

Drs. Diederik Geerits RA RE CIA is sinds oktober 2019 hoofd Audit & Risk bij Nederlandse Loterij. Hiervoor was hij hoofd Internal Audit bij DHB bank en werkte hij bij de IAF van NIBC bank. Daarvoor was Geerits external auditor bij EY.



## Best practices over inzet non-traditional auditors

Waarom zou je non-traditional auditors aan het auditteam toevoegen? Wat zijn kansen en uitdagingen? Hoe benut je de kennis van experts binnen een specifiek aandachtsgebied en hoe houd je tegelijkertijd de kwaliteit van de audits hoog? Deze publicatie behandelt de voors en tegens, geeft praktijkvoorbeelden en biedt handvatten.

<http://bit.ly/non-auditor>



## Hot topics voor Internal Auditors 2021

COVID-19 zal ook in 2021 gevolgen hebben voor de risico-profielen van vele organisaties. Daarmee is het van invloed op de auditplannen 2021. De Europese Instituten van Internal Auditors presenteren ieder jaar het rapport *Risk in focus*. Het is niet verrassend dat *Disasters and crisis response* nieuw én hoog is binnengekomen in de Top-10 hot topics voor internal audit.

<http://bit.ly/hottopics2021>

Nieuw dit jaar zijn aanvullende 'practical guidances'. Deze publicaties geven nog eens extra concrete handvatten om de potentiële risico's het hoofd te bieden, zoals cybersecurity.

[http://bit.ly/RiF\\_cyber](http://bit.ly/RiF_cyber)

## John Bendermacher board member ECIIA

John Bendermacher, oud-voorzitter en erelid van IIA Nederland, is 20 oktober 2020 voor de komende twee jaar benoemd in de board van ECIIA. In deze rol gaat hij zich op Europees niveau inzetten voor de belangen van de internal auditor.



## Seminar sleutelfunctie internal audit

IIA Nederland organiseert op 13 januari 2021 een seminar over de sleutelfunctie interne audit (Sf IA) voor sleutelfunctiehouders, bestuurders en (interne) toezichthouders. Dit is precies twee jaar nadat vanuit IORPII de Sf IA in werking is getreden.

Centrale vraag op het seminar is de hoe-vraag: hoe kan de Sf IA optimaal worden uitgevoerd? Met andere woorden, hoe geeft de SFH-IA richting aan een proportionele en waardevolle invulling van deze nieuwe functie?

<http://bit.ly/IIA-Academy>



## Geslaagden gefeliciteerd!

**RO's:** Zita Kemper, Robert Verweij, Silvio Lambert Mendez, Mark Glazener.

**CIA:** Sandhya Poeran, Alexandros Michas, Jeroen Meijnema, Frederike Gieles, Stefan ter Bekke, Remko Hendriks, Marjan Schröder, Ferdinand Bouter, Michaël Johannes Gerardus de Wit, Panya Sriplienchun, Bastiaan Versteeg, Hendrika Verspuij, Marjolein Nobel, Rustam Guseynov, Yvonne Ratering, Jamie Helling, Cindy Botermans, Robert Cornelisse, Gerrit Lekkerkerker, Varsha Soni, Soohyeon Barn, Heidi Riepe, Jonnah Pragt, Stephan Hofwegen, Brandon Wilson, Michiel Went, Tommy O'Connor, Dennis Vink, Carlos Cruz, Eldar Hasic, Francesca Ali', Jeroen Fischer, Mehibe Berber, Ioana-Crina Stanciu, Franciscus van Egeraat, Melissa Scheepens, Niels Edelijm, Sarah Morgan.

**CIA Specialty Challenge Exam:** Yener Kus, Elif Gunayer Aydin.

**CRMA:** Stefan ter Bekke, Xabier Laverde.

# NIEUWS VAN DE UNIVERSITEITEN



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

Jaarlijks gaat bij ESAA een enthousiaste groep kopjaarstudenten IT-Auditing & Advisory (RE) van start. Het kopjaar heeft ESAA speciaal ontwikkeld voor degenen die al een R-opleiding (RO, RA, RC) hebben. Zij krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in één jaar de opleiding doorlopen. Omdat de rol van IT in organisaties is gegroeid en de risico's navenant, willen deze studenten hun kennis in IT-Auditing verdiepen. Een alumnus over de opleiding: 'Door de opleiding heb ik mijn IT-kennis verdiept en kan ik in de praktijk de link tussen operationele processen en IT-processen beter leggen.' De combinatie met studenten met andere vooropleidingen levert een goede mix van invalshoeken, kennis en ervaring.

### De praktijkopdracht

Sinds vorig jaar is er een nieuwe afstudeervariant voor de RE-opleiding: de praktijkopdracht. De praktijkopdracht betreft een IT-gerelateerd praktijkonderzoek in opdracht van een organisatie, uitgevoerd door drie studenten. Meer informatie over het RE-kopjaar en afstudeermogelijkheden: [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl) of mail [esaa-ittaa@ese.eur.nl](mailto:esaa-ittaa@ese.eur.nl).



## Colleges over actuele thema's uit het vakgebied

De post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory wordt afgesloten met een serie colleges over actuele thema's voor het vakgebied: de Capita Selecta. Deze colleges, die plaatsvinden van 21 mei t/m 18 juni 2021 worden ook opengesteld voor alumni en belangstellenden. Momenteel stellen we het programma voor 2021 samen. Houd hiervoor onze website [www.esaa.nl/iaa](http://www.esaa.nl/iaa) in de gaten! De serie Capita Selecta wordt afgesloten met het symposium 'Auditors adviseren' op 25 juni 2021 met prof.dr. Mark van Twist als dagvoorzitter.



## Actualiteiten

Hoewel de UvA nog steeds grotendeels fysiek gesloten is in verband met COVID-19, is het academisch collegejaar 2020-2021 alweer van start gegaan; ongeveer twintig studenten zijn begonnen aan het eerste jaar. Alle colleges worden sinds maart 2020 op digitale wijze verzorgd. En omdat de UvA maximaal heeft ingezet op digitaal en hybride lesgeven met interactieve break-outgroepen, chatfuncties, whiteboards en polls, zijn we gegeven de situatie tevreden met de opzet. De feedback van het docentencorps en studenten is erg positief te noemen.

Op 25 november 2020 organiseerde het RO-alumninetwerk een online seminar met als thema: Business Continuity management en internal audit. Sprekers waren Mimoent Haddoeti (Rabobank), Gerard Boerma (Royal Flora

Holland) en Isabel van Maaren (Mazars). De ongeveer tweehonderd deelnemers reageerden overwegend enthousiast. We kijken uit naar de volgende bijeenkomst van het RO-alumninetwerk!

### Interesse

Het thema van dit nummer van dit nummer van Audit Magazine, RPA (in goed Nederlands robotgestuurde procesautomatisering), komt uitgebreid terug in onze opleiding. Wilt u op de hoogte blijven van alle ontwikkelingen en een boost geven aan uw internal auditcarrière? Overweeg dan om de opleiding te volgen aan de UvA. Bezoek onze website [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en start de uitdagende opleiding al op 1 februari 2021. U kunt ook contact opnemen per mail: [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl) of per telefoon: 020-525 4020.



Amsterdam Business School

# Tone at the top

Soms zijn het kleine dingen die de wereld een interessante draai geven of voor beroering zorgen. Een wat ondoordachte hashtag van een aantal influencers bijvoorbeeld. Die dan wel spoorlags de keutel intrekken als blijkt dat hun boodschap bij het grote publiek toch niet zo goed valt. Of een voor de handhaving van de regels verantwoordelijke minister die tijdens een privéfeestje zelf niet het gedrag vertoont dat hij wel van zijn medeburgers verlangt. En die vervolgens – ondanks het begrip dat wordt getoond voor de menselijke kant van dit ‘aso’-gedrag – politiek en in de publieke opinie voorlopig met 1-0 achterstaat. Een schijnbaar kleine bewuste of onbewuste actie kan dus een flinke impact hebben.

Gelukkig zijn er ook voldoende positieve ‘kleine’ acties te noemen. Een mooi voorbeeld van zo’n kleine handeling met een grote impact is wat mij betreft het ‘nieuwe’ three lines model. Het is een van de vele jaarlijkse publicaties van het IIA en puur afgaand op de tekst weinig spectaculair. Het is niet veel nieuws ten opzichte van wat vele vakgenoten in de wereld van organisatiebesturing en -beheersing al lang vinden of doen. Maar waar het mij om gaat is niet zozeer de inhoudelijk weinig revolutionaire letterlijke tekst, de ‘rule’. Het gaat mij juist om de grote veranderingen in de principes die het document met zich meedraagt, om de bedoeling van het model. Om het enthousiasme waarmee dit nieuwe model de wereld in wordt geslingerd. Om de boodschap die wordt verkondigd. Als de soep net zo heet wordt gegeten als het wordt opgediend, zijn we met het vakgebied beslist op de goede weg!

Het nieuwe model richt zich niet alleen op beschermen en behouden, maar juist ook op ontwikkelen en verbeteren. Wat mij betreft is dit een sterke boodschap over hoe niet alleen het vakgebied, maar ook de beroepsvereniging zich ontwikkelt. Meer outside in, minder inside out. Meer kijken naar de wereld om ons heen behoefte aan heeft. Meer gericht op verbeteren en samenwerken. Minder behoudend en dogmatisch. Meer ‘pas toe of leg uit’. Meer ruimte voor een zelfstandige en verstandige afweging. Meer de stakeholders centraal.

Het mooie is dat die ‘kleine’ boodschap ook door velen buiten het vakgebied, zoals bestuurders en commissarissen, enthousiast wordt opgepikt. Diverse organisaties toonden al interesse. Als dit de nieuwe professionele koers is, krijgen we minder gekunstelde vormen om de auditfunctie in te richten en te laten functioneren. Met name minder omvangrijke organisaties kunnen hier de vruchten van plukken en meer proportioneel, flexibel en pragmatisch aan de slag. Maatwerk in plaats van confectie.

Maar we zijn er nog niet. Er zijn bijvoorbeeld nog veel organisaties en sectoren waarin het ‘oude’ model wettelijk hard en dogmatisch is verankerd. Hetgeen soms meer voor window dressing dan voor zekerheid voor de stakeholders zorgt. ‘Doe mij maar een auditortje...’ Werk aan de winkel dus. Ook moeten we bij de nieuwe meer pragmatische aanpak secuur blijven omgaan met professionaliteit en objectiviteit. We moeten goed kunnen onderbouwen wat we doen en waarom we het doen. Niet meer dan normaal, toch? Maar dit ‘nieuwe normaal’ ziet er wat mij betreft erg hoopvol uit. Ik zou zeggen: #wijdoenweerlekkermee.

---

Laszlo Nagy 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](mailto:audit@arcpeople.nl)

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



# Bent u voorbereid op de kansen en risico's van RPA?

RPA technologie heeft een revolutie in processen en risico's veroorzaakt. RPA technologieën worden rap geïntroduceerd bij afdelingen en processen. Is RPA opgenomen in uw internal auditplan 2021? Heeft u als internal auditor goed zicht op de risico's en de kansen die RPA met zich meebrengt?

KPMG Internal Audit, Risk & Compliance Services en onze RPA specialisten ondersteunen u graag met de juiste kennis en ervaring voor uw RPA internal audits. Zo blijft de internal auditor waarde toevoegen voor de organisatie. Nu en in de toekomst.

## Meer weten?

Bart van Loon  
+31 20 656 7796  
[vanloon.bart@kpmg.nl](mailto:vanloon.bart@kpmg.nl)

Huck Chuah  
+31 20 656 4501  
[chuah.huck@kpmg.nl](mailto:chuah.huck@kpmg.nl)

