

# AUDIT

## MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 4 2019 JAARGANG 18

THEMA  
Criminaliteit

“De soms publieke *verontwaardiging*  
over een zaak is *begrijpelijk*”

Onze *ambitie* is een  
dopingvrije sport

Waar doen ze het van?



# Internal Audit Quality Assessment

*veel ervaring*

*veel toegevoegde waarde*



**The Advantage of Risk**

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

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

Bijdragen kunnen worden gemaild naar [auditmagazine@iia.nl](mailto:auditmagazine@iia.nl)

**Redactie**

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



**E-mail**

[auditmagazine@iia.nl](mailto:auditmagazine@iia.nl)  
**IIA Nederland**

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
 Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
 tel.: 088-0037100  
[iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl), [www.iia.nl](http://www.iia.nl)



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
 Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
[iia@iia.nl](mailto:iia@iia.nl), [www.iia.nl](http://www.iia.nl)

**Bureauredactie**

Ria Harmelink Journalistieke Producties

**Uitgever**

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

**Vormgeving**

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

**Druk**

Senefelder Doetinchem

**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 veeleuvoudig (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 Reprerecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprerecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

# Criminaliteit

Dit nummer van *Audit Magazine* heeft als thema 'Criminaliteit'. Criminaliteit kan worden gedefinieerd als alles wat door een wettelijke bepaling als misdrijf strafbaar is gesteld. Criminaliteit komt in verschillende vormen voor, zoals fraude, diefstal, moord, stalken, vandalisme en vermogensdelicten. Iets wat wij in Nederland crimineel vinden kan in een ander land geaccepteerd worden. En andersom. In Nederland is bijvoorbeeld het gebruik van soft drugs niet strafbaar, in tegenstelling tot in veel andere landen.

Instanties die criminaliteit opsporen en bestraffen, gebruiken en combineren hiervoor (big) data vanuit verschillende bronnen. Een aantal instanties heeft de handen ineen geslagen om door middel van data zicht te krijgen op foute geldstromen. Hoe ze dit doen leest u in dit nummer.

In de relatie tussen criminaliteit en het auditvak ligt de focus meestal op frauderisico. Het daadwerkelijk onderzoeken van fraude wordt uitgevoerd door specialisten. Maar ook voor de internal auditor is er een rol weggelegd met betrekking tot het beheersen van frauderisico. De vraag is wat die rol is en hoe de internal auditor hier goed invulling aan kan geven. Is dat bijvoorbeeld door bij audits zelf werkzaamheden op het gebied van fraudedetectie uit te voeren? Of juist door te toetsen hoe specialisten hun werk doen?

Naast dit alles, dit keer ook een interview met het een aantal leden van het Toezichtsorgaan Kwaliteitstoetsing van het IIA. Dit orgaan houdt toezicht op de kwaliteitstoetsingen die in Nederland worden uitgevoerd op de internal auditfuncties.

Aan alles komt een eind, zo ook aan de rubriek De boekbespreking. Wij danken Renze Klamer en Esther van Liempt voor hun vele goede recensies. Ook onze columnist Mark van Twist willen wij danken voor zijn waardevolle inzichten de afgelopen twee jaar. Vanaf volgend jaar neemt Leen Paape het stokje van hem over. Tot slot verwelkomen wij twee nieuwe redactieleden: Jan-Gerard Hofland en Bram Bouwman. Wij wensen hen veel succes en plezier!

Wij wensen u veel leesplezier en fijne feestdagen! Tot in 2020!

De redactie van *Audit Magazine*



# THEMA: Criminaliteit



## “De soms publieke verontwaardiging over een zaak is begrijpelijk”

Wat doet het ministerie van Justitie en Veiligheid aan het veiliger maken en houden van ons land? *Audit Magazine* ‘ondervraagt’ secretaris-generaal Siebe Riedstra en directeur Financieel-Economische Zaken Eric Bezem hierover. **Pag. 6**

## Waar doen ze het van?

De duurste tas van Louis Vuitton, peperdure bolides, een kapitale villa, maar niet of nauwelijks officiële inkomsten. Ofwel, waar doen ze het van? Infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen (iCOV) biedt uitkomst. **Pag. 18**

## “Onze ambitie is een dopingvrije sport”

Dat zegt Herman Ram, voorzitter van de Doping-autoriteit. Maar hoe reëel is dat? Een gesprek over de aanpak van doping in de sport, de Wereld Anti-Doping Code en ‘plassen in een potje’. **Pag. 14**





## Tijdsgebonden risico's vangen in metaforen

Aan de hand van metaforen belicht en benoemt dit artikel de tijdsgebonden risico's in de IT-systemen van een organisatie. Van migraine tot pijn op de borst. **Pag. 22**

## Bijdragen aan de solide reputatie van internal audit

Een interview met Marjo van Ool, George de Booij en Gertjan Langeland, de drie leden van het Toezichtsorgaan Kwaliteitstoetsing (TKT) van het IIA. **Pag. 28**

## Innovatie in eenvoud en effectiviteit

De auditdienst van de gemeente Rotterdam wil meer aan de voorkant meekijken in plaats van achteraf aangeven wat er niet is goed gegaan. Een beschrijving van deze vernieuwende manier van werken. **Pag. 33**



## Doen wat je leuk vindt

Dat is het allerbelangrijkste volgens piloot en kunstvlieger Frank Versteegh. Hij vertelt over zijn passie voor vliegen, risicomangement en zijn eerste ervaringen met auditors. **Pag. 38**

## De internal auditor in de circulaire economie

Vroeg of laat raakt de duurzaamheidsvraag elke organisatie. Hoe maak je als auditor de organisatie bewust van haar impact op zeer lange termijn? **Pag. 44**



## Frauderisicomanagement: wat mag van een internal auditor worden verwacht?

Uit onderzoek (KPMG) blijkt dat 61% van de onderzochte fraudecasussen kon gebeuren door gebrekkige interne controles. Wat wordt er verwacht van de internal auditor als het gaat om preventie, detectie en opvolging van fraude? **Pag. 48**

## Rubrieken

- 13** Van het bestuur
- 21** De stelling
- 27** Boekbespreking
- 37** AM onderzoekt
- 42** PAS op de plaats: Paul Kremer
- 53** Column Michael Tophoff
- 54** Even voorstellen...
- 55** Column Mark van Twist
- 56** Verenigingsnieuws
- 57** Nieuws van de universiteiten
- 58** Column Laszlo Nagy

■ Criminaliteit  
■ Cybercrime  
■ Justitie en Veiligheid

Thema

Tekst Drs. Jip Olierock RO CIA

Naeem Arif RO EMIA

Beeld NFP Photography  
123RF



Eric Bezem (l) en Siebe Riedstra (r)

Veiligheid is een begrip met vele dimensies. Wat doet het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) aan het veiliger maken en houden van ons land?

Een gesprek met secretaris-generaal Siebe Riedstra en directeur Financieel-Economische Zaken (FEZ)

Eric Bezem van JenV.

“De soms publieke  
*verontwaardiging*  
over een zaak is  
*begrijpelijk*”



Een betere dag om het interview af te nemen bestaat bijna niet; we konden zowaar in de ochtend van Prinsjesdag bij beide heren aanschuiven. Zo kregen we en passant een goede indruk van de sfeer die Prinsjesdag op het departement met zich meebrengt. Richting de werkkamer van Siebe Riedstra lopend ving we een glimp op van staatssecretaris Broekers-Knol, druk in overleg en duidelijk bezig met het vertrek naar de Ridderzaal. En voordat het interview kon beginnen werd Riedstra nog even door minister Grapperhaus – die voor de gelegenheid natuurlijk strak gekleed was in een rokkostuum – uit de kamer geroepen. Daarna konden we van start.

### Het ministerie van JenV werkt aan een veilige en rechtvaardige samenleving. Hoe is het ministerie georganiseerd?

**Siebe Riedstra (SR):** “De kern van het ministerie is het bestuursdepartement met diverse directoraten-generaal (DG’s): Politie en Veiligheidsregio’s, Rechtspleging en Rechtshandhaving, Straffen en Beschermen, Migratie, en de Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid. Deze DG’s hebben allemaal hun eigen beleidsterreinen en daarbij hun specifieke doelstellingen. Om de doelstellingen te realiseren werken wij met een veelheid (ruim dertig!) aan uitvoeringsorganisaties. Het betreft uitvoerende diensten, agentschappen, zelfstandige bestuursorganisaties, overige rechtspersonen met een wettelijke taak en sui-generisorganisaties (uniek in haar soort). Denk aan organisaties als de Nationale Politie, het Nederlands Forensische Instituut, de Raad voor de Rechtspraak, de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en het Centraal Orgaan opvang Azielzoekers (COA). Sommige uitvoerende organisaties staan dichtbij het departement, zoals de uitvoerende diensten en agentschappen, maar andere staan juist meer op afstand en hebben een hoge mate van zelfstandigheid of zijn geheel zelfstandig. Deze diversiteit maakt de governance uitdagend. Verder heeft het ministerie van JenV veel contact met collegedepartementen, omdat het beleid van de ministeries veel raakvlakken hebben. Zo heeft bijvoorbeeld het jeugdbeleid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport ook effect op de taakopdracht van onze Raad voor de Kinderbescherming.”

### Over...

Siebe Riedstra is secretaris-generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Daarvoor was hij secretaris-generaal van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en bekleedde hij diverse directeur-generaal- en directeurfuncties bij het toenmalige ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Eric Bezem is sinds 2015 directeur Financieel Economische Zaken. Daarvoor bekleedde hij diverse managementfuncties bij de ministeries van Infrastructuur en Waterstaat en Justitie en Veiligheid.

### Het aantal geregistreerde misdrijven daalt steeds meer. Wordt Nederland steeds veiliger?

**SR:** “Als je naar de cijfers kijkt wel. Maar dan heb je het met name over de zichtbare criminaliteit op straat zoals berovingen en geweld, die burgers direct ervaren en die grote impact heeft op de samenleving. We noemen dit ook wel ‘high impact crimes’. De cijfers tonen aan dat dit type criminaliteit inderdaad afneemt. Aan de andere kant ontstaan er ook allemaal nieuwe vormen van criminaliteit, zoals cybercrime. Dit is een relatief nieuw fenomeen en de omvang van cybercrime kennen we niet precies. Dat geldt ook voor zogenoemde ondermijning. Dit betreft de relatie tussen de bovenwereld en de onderwereld van de maatschappij, bijvoorbeeld het witwassen van crimineel geld. De omvang van dit faciliteren van de onderwereld is ook lastig te bepalen. We zetten zwaar in op de bestrijding van deze vormen van criminaliteit. Voor zowel cybercrime als ondermijning geldt dat het veel minder zichtbaar is op straat, maar dat het wel degelijk impact heeft. Daarbij is het hanteren van de klassieke aanpak niet meer voldoende. Als de politie niet goed weet wat de ontwikkelingen op het ‘dark web’ zijn en enkel op straat aanwezig is, dan sla je de plank volledig mis. Ook lijkt er af en toe sprake te zijn van kortdurende trends in vormen van crimineel gedrag. Zo werden een tijd terug om de haverklap plofkraaken gepleegd, en momenteel zie je een stijging in het beroven van pizzakoeriers en het dumpen van drugsafval. Het blijkt in die zin een zeer dynamisch speelveld.”

### Hoe kun je toekomstige ontwikkelingen op het gebied van criminaliteit inschatten en daarop anticiperen?

**SR:** “Bij de politie en het Openbaar Ministerie (OM) worden steeds meer mensen geschoold en ingezet op het gebied van cybercrime. Dergelijke nieuwe vormen van criminaliteit vergen ook echt andere competenties. De ‘front men’ ofwel de mensen van bijvoorbeeld de politie en het OM, die dagelijks met het werk bezig zijn, signaleren het snelst de laatste ontwikkelingen. Een belangrijk onderdeel daarvan zijn natuurlijk de technologische ontwikkelingen die nieuwe criminele toepassingen mogelijk maken. Die ontwikkelingen moet je kunnen volgen en je moet steeds een inschatting maken of en hoe die technologieën nieuwe criminele toepassingsmogelijkheden bieden.

Nieuwe technologieën bieden ook kansen voor criminaliteitsbestrijding. Zo hebben wij in ons innovatiebeleid heel veel aandacht voor sensoren, drones- en satellietinformatie. Met een drone heb je bijvoorbeeld meer kans om een illegale wietplantage op te sporen dan met een surveillancewagen. Ook hebben we tegenwoordig bij de Nationale Politie een portefeuille Technologie & Innovatie. Henk Geveke is onlangs als nieuw lid van de korpsleiding voor deze portefeuille benoemd. Dit geeft aan dat we op het hoogste niveau waarborgen creëren om te zorgen dat nieuwe ontwikkelingen, met bijkomende kansen en bedreigingen, tijdig en op





*“Een passende governance is van belang omdat al deze organisaties immers helpen bij het realiseren van de beleidsdoelen van het departement”*

waarde worden geschat. Het is belangrijk dat onze mensen aangesloten zijn om te kunnen volgen wat er gebeurt. Er is in die zin een soort permanente kennis-‘ratrace’ gaande tussen illegale toepassingen van nieuwe technologie en de ontwikkeling van nieuwe toepassingen om deze te bestrijden. Via het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) wordt er ook veel onderzoek gedaan op het gebied van criminologie en we hebben een structureel samenwerkingsverband met TNO.”

**Criminaliteit raakt altijd de samenleving en legt de prestaties van het departement onder een vergrootglas. Brengt dit extra uitdagingen met zich mee?**

**SR:** “Een groot verschil met sommige andere departementen is dat bij JenV de uitvoering bijna altijd bij organisaties ligt die direct onder de verantwoordelijkheid van het departement vallen. Dit betekent dat als er iets misgaat, dit vaak ook direct de minister of de staatssecretaris raakt. Als bijvoorbeeld iemand overlijdt in een ziekenhuis, dan is er sprake van een andere relatie tussen dat ziekenhuis en de minister van volksgezondheid, dan wanneer er bij DJI een gedetineerde overlijdt. Daarbij geldt dat ons werkveld ingrijpende beslissingen met zich meebrengt. We hebben het bijvoorbeeld over vrijheidsbeneming en veiligheid. Het heeft dus vaak grote impact op levens van mensen.

Als er iets misgaat, rijst gelijk de vraag of de minister zijn zaakjes wel goed op orde heeft. Denk bijvoorbeeld aan een tbs'er die ontsnapt en in herhaling valt. Dit heeft grote impact. Het is vanwege die impact overigens ook terecht dat er veel aandacht is voor incidenten. De publieke aandacht en soms verontwaardiging over een individuele zaak, is zeer begrijpelijk. Aan de andere kant, zolang er instellingen als

gevangenissen en asielzoekerscentra zijn, zullen er altijd incidenten zijn. Het is dan belangrijk om als baseline te hebben dat we niets verborgen houden. Daarnaast is het cruciaal dat we als organisatie goed met risico's omgaan. Het is daarbij van belang om je altijd kritisch af te blijven vragen of we zaken niet nog beter kunnen doen.”

**Hoe is de governance van deze omvangrijke organisatie ingericht?**

**Eric Bezem (EB):** “De governance is de afgelopen jaren strakker ingericht. We zagen ons geconfronteerd met een wijze van sturen die door de jaren heen min of meer organisch was ontstaan. De afgelopen drie á vier jaar is de governance dan ook herijkt. Met deze herijking is het driehoeksmodel geïntroduceerd, met een eigenaar, een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De zogenoemde ‘driehoek’. De secretaris-generaal vervult de rol van eigenaar, de DG vervult de rol van opdrachtgever en de uitvoeringsorganisatie vervult de rol van opdrachtnemer.

De opdrachtgever geeft de organisatie de opdracht om uitvoering te geven aan de beleidsdoelstellingen van het DG en heeft daarbij met name oog voor de te realiseren effecten, resultaten en de kosten. De eigenaar op het departement heeft juist oog voor de continuïteit van de instelling, de bedrijfsvoering en de werking van het sturingsmodel in algemene zin. Met deze herijking is steeds goed gekeken naar het

type organisatie, de juridische status, de bijkomende mate van onafhankelijkheid, de risico's, en welke wijze van governance daar het best bij past. Een passende governance is van belang omdat al deze organisaties immers helpen bij het realiseren van de beleidsdoelen van het departement. Tegelijk met deze herijking is de controlfunctie anders ingericht.”

#### **Wat is er dan veranderd aan de inrichting van de controlfunctie?**

**EB:** “In het verleden hadden de DG’s hun eigen controlfunctie. Daarnaast bestond er de controllersrol op concernniveau van de directie Financieel-Economische Zaken (FEZ), en had je nog de controllers binnen de decentrale instellingen zelf. De controlfunctie binnen de directie FEZ bleek onvoldoende aangehaakt om de miljardenuitgaven die vanuit de DG’s werden verricht, goed te kunnen volgen. We hadden onvoldoende zicht op wat er nu binnen de uitvoering gebeurde, dus werden we verrast door uitvoeringsproblemen. Ook was er bij nieuw beleid of nieuwe wetgeving op concernniveau onvoldoende zicht op de consequenties daarvan, waardoor de centrale controlfunctie eigenlijk niet in control was. De controlfuncties binnen de afzonderlijke DG’s zijn dan ook overgeplaatst naar de directie FEZ, zodat er nu meer direct zicht is op de ontwikkelingen per DG. Hierdoor zijn we momenteel goed in staat om de ambtelijke top en bewindslieden professioneel te kunnen adviseren. In het verleden zagen we namelijk nog weleens dat informatie ons niet bereikte.

Onze controllers zijn nu aanwezig bij managementteamoverleggen van de DG’s en hebben direct contact met de organisaties, zodat informatie uit de eerste hand wordt verkregen en er proactief kan worden geadviseerd.

Los van deze nieuwe inrichting van de controlfunctie op het departement, heeft elke decentrale instelling, zoals COA en DJI, zijn eigen controlfunctie. We hanteren dus een nieuw, tweelaags controlmodel. Zo ontstaat zowel voor de directie FEZ als voor de CFO een integraal en beter beeld op centraal niveau over de gehele JenV-organisatie.”

#### **Wat is de rol van het audit comité van JenV?**

**EB:** “Het audit comité is bij ons anders dan in het bedrijfsleven. Bij ons heeft het meer het karakter van een adviescommissie. Zij hebben geen interventiemogelijkheden en gaan ook niet over benoemingen. Ons comité bestaat uit interne en externe leden en adviseurs. Daarbij hebben we ervoor gekozen om externe leden te werven van buiten de rijksoverheid. Op deze manier hebben we de blik van buiten

*“Als er iets misgaat, rijst gelijk de vraag of de minister zijn zaakjes wel goed op orde heeft”*





naar binnen gehaald. Hierdoor kunnen we gebruikmaken van de ervaringen uit het bedrijfsleven en de ervaring van gerenommeerde bestuurders en toezichthouders.

Het comité adviseert de bestuursraad, bijvoorbeeld ten aanzien van constatering van de Audit Dienst Rijk (ADR) of de Algemene Rekenkamer (AR). Ook kijken ze altijd kritisch naar onze jaarverantwoording. Binnen het audit comité is gezorgd voor expertise op de gebieden van governance, IT, risicomanagement en accountancy. Het audit comité komt zes keer per jaar bij elkaar en levert gevraagd en ongevraagd advies. Het betreft ook echt nuttige adviezen, het comité is scherp en weet duidelijk waar het over praat. Ze duikt daarbij ook de diepte in waar nodig, en investeert door de organisatie in te gaan om deze goed te leren kennen. Het gegeven dat de leden van het audit comité uit andere sectoren komen, is echt van toegevoegde waarde. Het comité brengt best practices mee.”

#### **Wat is de rolverdeling tussen het ministerie en de ADR en de AR?**

**EB:** “De ADR richt zich met name op de rechtmatigheid van de uitgaven en het financieel beheer. De zogenaamde wettelijke taak van de ADR betreft het verrichten van de accountantscontrole en het onderzoeken van het begrotingsbeheer, het financieel beheer en de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben wij de mogelijkheid om de ADR te vragen om specifieke onderzoeken te doen. Dit betreffen de vraaggestuurde onderzoeken. Waar de ADR met name kijkt naar de rechtmatigheid van uitgaven, is de AR meer gericht op de doelmatigheid en doeltreffendheid. Worden de gewenste doelstellingen wel bereikt en wordt het geld wel op een efficiënte manier besteed? Omdat de AR een risicogerichte aanpak hanteert, verrichten ze altijd onderzoek op terreinen

waar het spannend is. Dikwijls leidt dit tot bevindingen en waardevolle adviezen. Daarbij is er ook voldoende ruimte voor hoor en wederhoor.”

#### **Hoe zijn de relaties?**

**EB:** “De verhoudingen met de ADR en AR zijn goed, maar in het verleden waren deze niet altijd optimaal. De directie FEZ was destijds onvoldoende goed geïnformeerd over het concern en de ADR werd ook echt gezien als een partij die je controleerde en waar je toch wel bedachtzaam mee om moest gaan. Terwijl mijn beeld is dat wanneer je open bent, je elkaar ook heel erg kunt versterken. De ADR levert met haar rapporten niet enkel informatie over de rechtmatigheid, maar ook over waar zich knelpunten voordoen bij bijvoorbeeld agentschappen. Wij kunnen die informatie vervolgens weer gebruiken om die organisaties aan te sturen op verbetering. De accountants gaan doorgaans namelijk dieper op de materie in dan dat mijn mensen doen.

Als je de accountantsdienst zo benadert en de door hen gesignaleerde knelpunten adresseert, ontstaat een hele andere interactie. Ook kun je elkaar versterken door mee te denken en gebruik te maken van elkaars expertise. Zo werkt het cluster FinTech van mijn directie aan nieuwe typen analyses waar de ADR ook gebruik van kan maken voor hun werkzaamheden. Daar wordt het werk van de accountants ook weer beter van. Zo steunen we eigenlijk op elkaar en dat geeft onderling vertrouwen en maakt de verhoudingen beter.” <<

# IIA CONGRES 2020 PASSIE & PURPOSE

Het kennis- en netwerkevent voor de internal auditor



## 11 en 12 juni 2020



**Jort Kelder**  
Dagvoorzitter

**Eric Smit**  
Follow the money

**Hanna Verboom**  
De kracht van geven

**Esther van Toledo**  
Leadership of the heart

**Job Boersma**  
Harder praten helpt niet

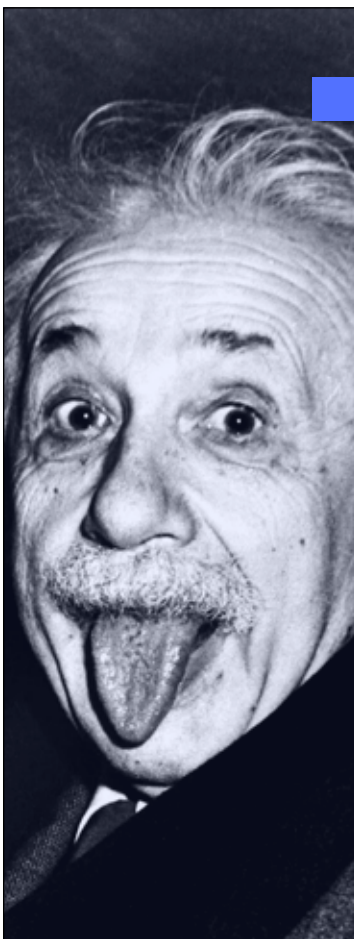
**Ben Tiggelaar**  
Hart voor de zaak

**Wim Anker**  
Passie voor strafzaken

En nog vele andere sprekers

[www.iaa.nl/congres2020](http://www.iaa.nl/congres2020)

Theater & Congres Orpheus Apeldoorn



**THE MEASURE  
OF  
INTELLIGENCE  
IS THE  
ABILITY TO  
CHANGE.**

*ALBERT EINSTEIN*

Vanberkel Professionals

**BEN JIJ INTELLIGENT  
VOLGENS DE  
DEFINITIE VAN  
EINSTEIN?**

**PAS JIJ JE SNEL EN  
MAKKELIJK AAN IN  
NIEUWE  
WERKOMGEVINGEN?**

**KOM BIJ ONS  
WERKEN ALS  
INTERIM  
PROFESSIONAL!**

**WWW.VBPROFS.NL**



# Van het bestuur

We hebben als bestuur een drukke periode achter de rug. Zo hebben we het 2020-2025-plan uitgewerkt. In Luxemburg sprak ik met de voorzitters en directeuren uit ruim dertig landen die aangesloten zijn bij de Europese tak van het IIA, de ECHIA. Daar werd ik wederom enthousiast van de samenwerking, met name op het gebied van vaktechniek. Zo is nu een helder overzicht opgesteld van alle vaktechnische publicaties van de Europese IIA-chapters. Ook werkten de landen in de achterliggende periode weer samen aan publicaties zoals *Risk in Focus*, de applicatie voor het IAAM en de hippe app voor het testen van je IPPF-kennis 'Sara'. En zeker ook binnen de sectoren banken en verzekeraars zien we veel samenwerking binnen Europa, met een mooi congres en diverse publicaties als bewijs.

De afgelopen maanden spraken we ook onze raad van advies. We zijn blij met de aanvulling van deze raad in de persoon van Paul Koster, directeur VEB, en Pieter Hasekamp, directeur-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financien. Met de raad van advies kijken we of het toezicht binnen het IIA goed is opgezet. Een lid van de raad van advies gaf ons ook de tip om vooral te leren van de openbaar beschikbare rapporten over grote incidenten, die zijn uitgebracht door toezichthouders of het openbaar ministerie.

En als ik dan het rapport van de Danske Bank erbij pak, dan sluit de conclusie ervan goed aan op het thema van dit nummer: criminaliteit. Zowel in dit rapport als in het recente 'Houston'-rapport over de ING-casus, wordt geconcludeerd dat de three

lines of defense niet optimaal hebben gefunctioneerd. In het geval van Danske bank rapporteerde internal audit wel degelijk wezenlijke issues op het gebied van antiwitwasprocessen, maar liet zij de follow-up over aan de lokale bank. De vervolgacties na het kritische rapport uit 2014 lijken te mager te zijn geweest om de geconstateerde issues daadwerkelijk op te lossen.

Twaalf jaar geleden maakte ik de overstap van forensische accountancy naar internal audit. Ik wilde graag zien wat er in de praktijk werd gedaan met de rapporten die ik schreef. Ik weet dat bij veel internal auditfuncties het incidentonderzoek als een tweedelijnsstaak wordt beschouwd. Binnen de organisatie waar ik werk is die rol belegd in de derde lijn. Een deel van mijn tijd besteed ik (als hoofd Internal Audit) dan ook aan het coördineren van de incidentonderzoeken. Zelf ervaar ik het als een grote meerwaarde dat wij onderzoek naar de feiten en omstandigheden kunnen doen en samen met het management nadenken over acties die herhaling van de incidenten moeten voorkomen.

Uit de rapporten van feitelijke bevindingen en de lessons-learnedrapporten over incidenten, maak ik op dat personen die bepaalde processen soms jarenlang zorgvuldig hebben uitgevoerd, deze – wanneer zij een bepaalde druk ervaren en hun handeling kunnen rationaliseren – opeens anders gaan uitvoeren in hun persoonlijk voordeel.<sup>1</sup> Mijn mantra als kritische auditor en fraudeonderzoeker luidt: een goed verhaal is niet altijd ook een waar verhaal. En dit blijkt helaas

steeds weer, kijk maar eens naar ING en Danske Bank.

Afgelopen oktober bezocht ik het Fraude Film Festival. Tijdens dit festival vertelde de directeur van de FIOD, Hans van der Vlist, dat meer dan 20% van al het financiële verkeer in de wereld via Nederland loopt. Tussen 20 en 30 miljard euro aan 'fout geld' (corruptie en witwassen) stroomt jaarlijks door onze Nederlandse financiële systemen. Het kan bijna niet anders dan dat een deel van dat geld ook stroomt door de organisaties waar onze leden werkzaam zijn. Geen ver-van-mijn-bedshow dus, maar iets waar we als auditors aandacht voor moeten hebben.

## Noot

1. zie <https://www.om.nl> › publish › pages › feitenrelaas\_houston en <https://danske-bank.com> › danske-bank-com › file-cloud



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

# “Onze *ambitie* is een dopingvrije sport”

Herman Ram, voorzitter van de Dopingautoriteit, vertelt over de aanpak van doping in de sport en over de missie van de Dopingautoriteit: het realiseren van dopingvrije sport in Nederland.

## Wat doet de Dopingautoriteit?

“In 1989 zijn we gestart als antidopingorganisatie die beleid ontwikkelde en adviseerde op het gebied van doping. We hielden ons vooral bezig met preventie. Dopingcontroles werden niet uitgevoerd, omdat er een diepgewortelde naïeve gedachte heerste dat er in Nederland geen doping werd gebruikt. Pas eind jaren negentig werd een tweede organisatie opgericht die de taak kreeg om dopingcontroles uit te voeren. Het bleek dat twee organisaties naast elkaar niet werkte. Er vond een fusie plaats die leidde tot de stichting Anti-Dopingautoriteit Nederland. Dit waren private organisaties die allemaal in opdracht van het NOC\*NSF en de overheid werkten. Vervolgens heeft begin 2019 de transitie plaatsgevonden naar een overheidsorganisatie, de Dopingautoriteit. Door het van kracht worden van de Wet uitvoering antidopingbeleid (Wuab, 1 januari 2019) kreeg de aanpak van doping in de Nederlandse sport een wettelijke basis.”

## Over...

Herman Ram studeerde Nederlands recht. Vanaf mei 2006 werkt hij bij de Dopingautoriteit en zijn rechtsvoorgangers. Daarvoor werkte hij bij verschillende sportbonden.

## Wat betekent het dat de Dopingautoriteit een overheidsorganisatie is geworden?

“Ik had altijd twee opdrachtgevers en twee financiers, NOC\*NSF en de minister van VWS. Ik heb nu maar één baas, de minister. En met de minister als opdrachtgever dreigt de sport een beetje uit beeld te verdwijnen. Om dat te compenseren is onder andere in de wet opgenomen dat de bestuurder van de Dopingautoriteit op voordracht van de sport wordt benoemd door de minister. De geldstroom vanuit de sport is gehandhaafd, NOC\*NSF betaalt nog steeds mee. Tevens moeten we door het zijn van een overheidsorganisatie werkzaamheden uitvoeren die we voorheen niet deden, zoals het voldoen aan verzoeken op basis van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).”

## Wat moeten we verstaan onder doping?

“Dat ligt vast in de dopinglijst en is over de hele wereld hetzelfde. Over wat wel en niet doping is, is eigenlijk nooit discussie. Naast verboden stoffen zijn er ook verboden methoden en daar is vaker discussie over. Ook is er discussie over medische dispensaties. Veel dopingmiddelen zijn medicijnen en iedere sporter heeft het recht op de beste medische behandeling. Er zijn commissies die beoordelen of een sporter een bepaald medicijn mag gebruiken en dus dispensatie krijgt. Dit roept bij de buitenwereld veel vragen op, dat moeten we dus goed uitleggen aan deze buitenwereld.”



## *“Onze geloofwaardigheid hangt van onze kwaliteit af. Het mag niet zo zijn dat een sporter onterecht bestraft wordt”*

### **Hoe is de relatie van de Dopingautoriteit met de sport?**

“Het is een interessante en complexe relatie, want we hebben de sport nodig om ons werk te doen. Dit reglement is volledig door ons geschreven en een-op-een gebaseerd op de Wereld-Anti-Doping Code. De sport stelt het dopingreglement vast. Daarnaast moeten de sportbonden zorgen voor de uitvoering van het reglement. Dat varieert van het zorgen voor een ruimte voor het uitvoeren van dopingcontroles bij een evenement, tot het faciliteren van de Dopingautoriteit in het geven van voorlichting. Maar in deze activiteiten zijn ze niet vrij, want we dwingen ze feitelijk om deze activiteiten uit te voeren.

Daarnaast is het de sport die sancties oplegt. De Dopingautoriteit heeft geen eigen handhavingsapparaat. Constaten we bijvoorbeeld dat een bond naar onze mening onvoldoende doet op het gebied van antidoping, dan gaan we in gesprek. Als dat niet werkt, dreigen we met het ergste en het enige wat we kunnen doen: ons werk stoppen. Dit kan ertoe leiden dat een bond geïsoleerd wordt in de internationale sportwereld, doordat de sporters niet mee mogen doen met wedstrijden.”

### **Sancties worden dus niet opgelegd door wet- en regelgeving?**

“Klopt, dat doen de sportbonden. In de Nederlandse wet is vastgelegd dat er wettelijke taken zijn met betrekking tot het

antidopingbeleid en daar zijn wettelijke bevoegdheden aan gekoppeld. Die bevoegdheden liggen bij de Dopingautoriteit, maar voor de uitvoering van de wettelijke taken is de Dopingautoriteit afhankelijk van de sportbonden. Daarnaast heeft Nederland zich ook gecommitted aan de Wereld Anti-Doping Code. Dit betekent dat we zowel te maken hebben met de wet als met de code. Die code is mijn dagelijkse werkelijkheid en de wet is een fundament onder wat de Dopingautoriteit doet.

Wat ook belangrijk is om te weten in relatie tot wet- en regelgeving, is dat dopinggebruik niet strafbaar is in Nederland, in tegenstelling tot in sommige andere landen. In Nederland is handel en productie wel strafbaar.”

### **De missie van de Dopingautoriteit is een dopingvrije sport. Hoe?**

“We hebben drie wettelijke taken: controle, voorlichting en informatie verzamelen en onderzoeken. Door het geven van voorlichting en het beïnvloeden van gedrag willen we voorkomen dat sporters doping gaan gebruiken. Dit is onvoldoende om de sport echt dopingvrij te maken, dus worden dopingcontroles uitgevoerd. Hier gaat het meeste geld en de tijd in zitten. Bovendien verzamelen en onderzoeken we



informatie die binnenkomt via een meldlijn, en ontvangen we informatie van buitenlandse collega's. Het verzamelen en onderzoeken van informatie ondersteunt het proces van controles uitvoeren. We gebruiken dit om gericht te controleren.”

#### **Hoe worden de uit te voeren dopingcontroles bepaald?**

“We voeren ongeveer 2500 controles per jaar uit, dit is onze opdracht op basis van het beschikbare budget. Naast dit nationale programma voeren we controles in opdracht uit. De 2500 controles worden op basis van een verdeelmodel met veel variabelen uitgezet. Een variabele is bijvoorbeeld de dopinggevoeligheid van de sport, maar ook de rol die Nederland in die sport speelt in de internationale sportwereld. Vervolgens worden de controles verdeeld over de sporters. Het uitvoeren van controles doen we gaandeweg en is in grote mate afhankelijk van de status van een sporter en of een sporter al eens is betrapt. We willen graag dat een sporter eerst voorlichting heeft gehad voordat we gaan controleren. Dat gaat helaas niet altijd. Hier spelen de sportbonden een belangrijke rol. Het kan dus zo zijn dat een sporter overvallen wordt door het feit dat hij een dopingovertreding heeft begaan, omdat hij onwetend is.”

#### **Weten sporters niet welke stoffen op de lijst staan?**

“Het gaat vooral om drie situaties. De eerste situatie is het

gebruik van social drugs die meestal buiten de sport context wordt gebruikt. De tweede is slordig medicijngebruik. Als geen dispensatie is aangevraagd voor een medicijn is dat in eerste instantie een overtreding. Dit kan in een aantal gevallen achteraf worden opgelost door met terugwerkende kracht dispensatie aan te vragen. Als laatste is vervuiling van bijvoorbeeld vlees of voedingssupplementen een probleem. Dopingcontroles leiden vaak tot het vaststellen van een zeer lage concentratie van een verboden middel. Die zijn lang niet altijd het gevolg van het bewust gebruiken van de stof, maar het gevolg van sporen van doping in gebruikte voedingssupplementen en voeding. We hebben een kwaliteitssysteem, als een sporter daar supplementen uit neemt, dan heb je de hoogst mogelijke zekerheid dat ze schoon zijn. In alle situaties is het zo dat de sporter verantwoordelijk blijft.”

#### **Hoe gaat een controle in zijn werk?**

“De controleur komt bij de sporter en neemt urine af die vervolgens voor onderzoek naar het laboratorium gaat. Belangrijk in dit proces is de ‘chain of custody’. Het ononderbroken maken van alle stappen in het proces. Dit betekent dat altijd een paraaf gezet wordt als iets wordt overgedragen.



En de verzegelingen zijn dubbel. Dit geeft een hoge mate van zekerheid. Daarnaast is de opleiding en de selectie van onze eigen controleurs belangrijk. Een goede controleur is sociaal vaardig en moet stap voor stap een lineair proces kunnen afwerken. Een verbetering waar we nu mee bezig zijn is het proces digitaal maken, zodat er geen papieren formulieren meer nodig zijn. Hierdoor krijg je ook meer zekerheid. Het systeem stelt onder andere het exacte tijdstip van de controle vast.”

#### **Hoe houden jullie zicht op de tuchtrechtelijke afhandeling?**

“We zijn van a tot z betrokken bij het proces. Een deel van dit proces doen we in eigen huis, maar zodra een case naar de sportbond gaat worden we van hen afhankelijk. Dit was altijd een kwetsbaar proces. Vroeger werden de sancties

en dan worden wij de eigenaar. Hierdoor kunnen wij bepalen hoe lang urine of bloed bewaard wordt. Alle stalen worden minimaal drie maanden bewaard. Aangezien de kosten van het bewaren hoog zijn, maken we een selectie van urine- of bloedmonsters die we langer willen bewaren.”

#### **Waarom wordt urine of bloed ook langer bewaard?**

“Ongeveer elke vijf jaar vernieuwt het dopinglab de apparatuur. De nauwkeurigheid van de apparatuur is dan beter. Dus wachten is het meest effectief om sporen van doping vast te kunnen stellen. Als er aanleiding is aan de hand

## *“Dopinggebruik is niet strafbaar in Nederland, in tegenstelling tot in sommige andere landen”*

opgelegd door de tuchtcommissie van een sportbond, en bleek dat de helft van de uitspraken niet conform regelgeving was. Toen is door de NOC\*NSF een auditcommissie ingesteld die de uitspraken toetsten, maar dat leidde niet tot verbetering. Vervolgens hebben we onze positie op dit punt versterkt. We hebben een artikel geschreven over het gebrek aan kwaliteit van het tuchtrecht en dat kwam hard aan bij de tuchtcommissies. Dat heeft ertoe geleid dat de meerderheid van de sportbonden het tuchtrecht heeft uitbesteed aan het Instituut Sportrechtspraak. We houden ook toezicht doordat we het recht hebben om het volledige dossier in te zien, we brengen een schriftelijk advies uit met betrekking tot het oordeel, we hebben beroepsrecht en we zijn aanwezig bij alle hoorzittingen.”

#### **Hoe wordt de strafmaat bepaald?**

“Deze ligt vast in de Wereld Anti-Doping Code. De standaard straf voor een opzettelijke dopingovertreding is vier jaar, en twee jaar bij een niet opzettelijke. Bij bepaalde stoffen is het namelijk zo dat een sporter moet bewijzen dat het een niet-opzettelijke overtreding is. Bij andere stoffen is het uitgangspunt niet-opzettelijk tenzij de sportbond of wij kunnen bewijzen dat het wel opzettelijk is. Wordt een sporter vaker betrapt dan verdubbelt de straf of volgt levenslange schorsing.”

#### **Hoe lang wordt de onderzochte urine bewaard?**

“De verjaringstermijn is tien jaar. We kunnen een sporter dus tot tien jaar na de afname van urine of bloed nog vervolgen. De sporter doet bij afname afstand van urine of bloed

van informatie die we hebben ontvangen, vindt her-analyse plaats.”

#### **Wordt de Dopingautoriteit ook gecontroleerd?**

“Net zoals wij de sport controleren worden we zelf ook in hoge mate gecontroleerd door de Wereld Anti-Dopingorganisatie. We moeten 100% compliant zijn aan de Wereld Anti-Doping Code. Hiervoor worden we minutieus bevraagd en moeten zeer uitgebreide vragenlijsten worden ingevuld. Onze geloofwaardigheid hangt van onze kwaliteit af. Het mag niet zo zijn dat door fouten in onze procedures een sporter onterecht bestraft wordt. Gelukkig is dat nog nooit gebeurd.”

#### **Wat zijn de ambities van de Dopingautoriteit?**

“Een dopingvrije sport, al denk ik niet dat dit ooit gaat gebeuren. We streven naar het terugdringen van het aantal overtredingen. En tegelijkertijd dat we meer overtredingen vaststellen. Dit betekent dat het feitelijk gebruik omlaag moet, maar dat de detectie omhoog moet. Daarnaast willen we de samenwerking met opsporings- en handhavinginstanties verbeteren door meer informatie uit te wisselen. We proberen nu te komen tot samenwerkingsprotocollen, maar dat is lastig.” <<

■ Criminaliteit | Thema  
■ Data-analyse | Tekst Dr.ir. Peter Balke  
■ Toezicht | Beeld Moses Vega



# Waar doen ze het van ?

Wel peperdure bolides en een kapitale villa, maar geen – of nauwelijks – officiële inkomsten. Crimineel geld, belastingontduiking of niets aan de hand? Bij vragen als ‘waar doen ze het van?’, kan de infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen (iCOV) uitkomst bieden.

De infobox Crimineel en Onverklaarbaar vermogen (iCOV) is in 2013 gestart met als doel door het combineren van data beter zicht te krijgen op foute geldstromen. Om dat goed te doen, zijn drie zaken nodig: data van de juiste partners op één plek, goede IT-tools om in die data te kunnen zoeken en de juiste experts. Deze experts zijn nodig om de uitkomsten van wat je kunt zien in deze financiële data en relaties tussen entiteiten (personen en bedrijven) te kunnen interpreteren.

## De partners

iCOV is als samenwerkingsverband begonnen vanuit de politie, het Openbaar Ministerie (OM) en de Belastingdienst/FIOD. Daarna zijn ook De Nederlandsche Bank (DNB), de Autoriteit Consument en Markt (ACM), de rijksrecherche, de douane, de Financial Intelligence Unit (FIU) en het Centraal Bureau Justitiële Incasso (CJIB) aangesloten. Andere partners zijn de bijzondere opsporingsdiensten van onder meer de Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit (NVWA), de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) en de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (ISZW). De ongeveer veertig iCOV-medewerkers zijn gedetacheerd

vanuit de politie, het OM, de Belastingdienst/FIOD, de FIU, de ACM en DNB. Het gaat hierbij om analisten, accountants, invorderaars, rechercheurs, ontwikkelaars, data-scientists, beheerders, juristen en ondersteunend personeel.

## Big data

Big data en het combineren van data vanuit de aangesloten organisaties is echt de succesformule van iCOV. Doordat we op basis van een rechtmatige vraag geautomatiseerd door al die bakken data gaan, zie je dingen die je anders niet zou zien. Aan de uiteinden van een relatiescan zie je ineens relevante adresgegevens of personen die een spillfunctie vervullen, maar die eerder niet in beeld waren. Vervolgens kun je scenario's uitwerken die inzicht geven in de aard en de omvang van bepaalde problematiek. Tactisch en strategisch kan dit heel interessant zijn, bijvoorbeeld om bij ondermijning een bepaalde omgeving te duiden. Dat biedt vervolgens weer handelingsperspectief voor de politie, de Belastingdienst of het openbaar bestuur.

Laten we het concreet maken met een voorbeeld. Stel dat iemand wordt aangehouden met 150.000 euro in een Albert Heijn-tasje. De politie zou dan kunnen uitzoeken waarmee hij dat geld heeft verdiend. Een onderzoek dat veel tijd en capaciteit kost. Maar diezelfde politie kan ook een infobox rapportage vermogen en inkomen (iRVI), aanvragen. Daarop is eenvoudig te zien welke legale inkomstenbronnen deze persoon heeft. En dús of het aannemelijk is dat hij die 150.000 euro heeft verdiend met ‘de verkoop van sokken op de markt’.

## Actuele en historische gegevens

De iRVI bevat gegevens over de actuele en historische situatie van onder meer vastgoedbezit, salaris, toeslagen, winstuitkering, erfenissen, schenkingen, autobezit en posities in ondernemingen. Die informatie is bij iCOV echt beschikbaar

met een druk op de knop. Voordat iCOV bestond, waren de rechercheurs of invorderaars van de Belastingdienst vaak dagen, weken of soms zelfs maanden bezig om dezelfde informatiepositie te verkrijgen. Men was veel tijd kwijt met het bij iedere afzonderlijke instantie opvragen van informatie en deze vervolgens handmatig te combineren.

Naast de iRVI levert iCOV ook een rapportage relaties (iRR). Deze rapportage toont het netwerk van een of meer personen of bedrijven. 'Fout geld' wordt vaak verstopt met behulp van familie, zakenpartners of bv's. Door een netwerk weer te geven, kunnen puzzelstukjes op hun plaats vallen. Bijvoorbeeld door personen in de periferie van een subject die verdachte transacties op naam hebben of criminele antecedenten hebben. Onze klanten zijn vaak ook echt geholpen met de fiscale kennis van onze experts. Van onze drie producten dient als enige de themarapportage een strategisch doel. Voor een geografisch gebied wordt in kaart gebracht waar mogelijk geld wordt witgewassen via vastgoedbezit. Dat is een complex proces. Op eigen kracht zouden onze partners dat bijna niet kunnen.

gericht oppakken waarvan ze nog geen weet hadden. iCOV heeft sinds 2019 een aparte afdeling Innovatie en Wetenschap waarin deze aanpak verder wordt uitgewerkt.

### **Een samenwerkingsverband auditen**

Hoe organiseer je audits voor een samenwerkingsverband? Mag iedere auditor van een partner langskomen met zijn wensenlijstje en ons bevragen? Of zal zo'n aanpak de werkzaamheden dusdanig verstoren dat iCOV alleen nog maar bezig is met het ontvangen van geïnteresseerde auditors? In het opdrachtgeversoverleg is door de bestuurders van iCOV gekozen voor een aanpak waarin de partners gezamenlijk een partij inschakelen, in dit geval de auditdienst Parket Generaal (ADPG) van het OM. In 2016/2017 heeft de ADPG iCOV getoetst op de volgende generieke onderdelen: werken volgens juridisch kader, informatiebeveiliging, professioneel proces en innovatievermogen. De conclusies

## *Mag iedere auditor van een partner langskomen met zijn wensenlijstje en ons bevragen?*

### **Juridisch construct**

Het juridisch construct van iCOV is buitengewoon ingewikkeld. Voor iedere partij geldt een andere set regels en wetgeving. Daarnaast werken we bij iCOV met privacygevoelige informatie. Daarom kleuren we op alle vlakken extreem binnen de lijntjes. Een rechtmatigheidscommissie, bestaande uit privacyjuristen van de deelnemende organisaties, toetst de werkwijze van iCOV. Dit geldt in het bijzonder voor nieuwe rapportages of toevoegingen op bestaande rapportages.

### **Grondslag voor proactief speuren**

De juridische titel waarop een partner informatie kan ontvangen verschilt. Voor opsporingsinstanties geldt dat men een verdachte c.q. een officiële verdenking nodig heeft, op basis waarvan financiële gegevens gevorderd mogen worden. In dat geval kun je een vordering krijgen, maar eigenlijk zou je de big data ook moeten kunnen inzetten om zonder een concreet vermoeden iets op het spoor te komen. Iemand of een instantie die je nu nog niet in beeld hebt.

Dat is een andere manier van samenwerken die beter aansluit bij de toezichthoudende partners. In dat geval heeft niet een van de partners de titel om alle data te kunnen ontsluiten, maar als overheid werk je samen rondom een bepaald thema en daarbinnen gelden strikte regels. Dan kun je ook vroeg signaleren. Dus in plaats van pas helemaal aan het eind van een lopende fraudekwesitie ingrijpen, kun je dan al veel vroeger signalen oppikken. Nu hebben we het signaal nodig van een aanvrager en dat is bijna altijd reactief. Sommige maatschappelijke vraagstukken nopen dat je data bij elkaar kunt leggen, zodat je er doorheen kunt wandelen. Zo kunnen partijen een breder beeld krijgen en fenomenen

en aanbevelingen uit deze audit zijn daarop gedeeld met de partners. In 2019 heeft de Audit Dienst Rijk in opdracht van iCOV een specifieke test gedaan op het portaal. Het iCOV-portaal is een webomgeving waarin medewerkers van de partners met een geautoriseerd account rapportages aanvragen.

### **Samenwerken**

Samenwerken is niet samen zitten, maar echt samenwerken. Je moet een ambitie delen. We zijn gegroeid van vijf naar twaalf partners in het samenwerkingsverband. In 2014 gaven we minder dan tweeduizend informatierapporten uit, in 2019 zijn we in september de tienduizend al gepasseerd. Ons samenwerken tussen verschillende overheidspartners toont zich in lef, durf, en inzet van mensen, middelen en data. We geloven dat we door data en expertise op verantwoorde wijze samen te brengen, een overstijgende collectieve intelligentie vormen die interventie en signalering mogelijk maakt. Hetgeen tot een veiliger en eerlijker samenleving leidt en een meer doelgerichte en efficiënt opererende overheid mogelijk maakt. <<

---

Peter Balke is sinds 2019 gedetacheerd bij iCOV vanuit De Nederlandsche Bank. Zijn achtergrond ligt op het terrein van wetenschap en innovatie.

---



## Frauderen: gelukkig zijn er internal auditors

**Drs. Björn Kempkes RE**  
Head of Internal Audit CCV

Eens  Oneens

“Fraude zal altijd plaatsvinden. Zolang er kansen zijn om te frauderen, zullen er mensen zijn die hier misbruik van maken. Het is echter wel zaak dat iedere organisatie dit zoveel mogelijk probeert te voorkomen en te detecteren. Door beheersmaatregelen in te richten om fraude zoveel mogelijk ‘aan de voorkant’ te voorkomen, en door mechanismen in te richten om fraude achteraf te detecteren. Juist bij deze onderdelen is de rol van de internal auditor cruciaal in het toetsen van de opzet en effectiviteit van deze maatregelen en mechanismen. Dus ja, gelukkig zijn er internal auditors, zodat fraude kan worden beperkt.”

**Peter van Leeuwen RA**  
Hoofd Interne Audit/CAE a.i. Obvion nv

Eens  Oneens

“Vandaag de dag is fraude ‘hot’ en het is altijd goed om jezelf als internal auditor regelmatig af te vragen: wat is mijn rol en doe ik nog de juiste dingen? Heb ik de belangrijkste risico’s onderkend? Ben ik in staat om de juiste signalen op te pakken? Ben ik voldoende geïnformeerd? Als internal auditor heb je een eigen rol en verantwoordelijkheid om de frauderisico’s te identificeren. Maar belooft niet meer dan je waar kunt maken! Je bent verantwoordelijk voor de juiste inzet van de beschikbare auditcapaciteit binnen de kaders gegeven door het audit committee. En je blijft de toegevoegde waarde daarvan verkopen. Maar frauderisico’s zijn (slechts) onderdeel van het pallet aan aandachtspunten, benodigd voor het helpen bijdragen aan de ondernemingsdoelstelling. Verwachtingenmanagement richting onze stakeholders is daarom cruciaal.”

**Rick de Vos MBA**  
Afdelingsmanager Internal Audit Coöperatie VGZ

Eens  Oneens

“Voor mij suggereert het woord ‘gelukkig’ dat internal auditors fraude zouden kunnen voorkomen. Dat is naar mijn mening onmogelijk en daarom ben ik het oneens met de stelling. Echter, natuurlijk heeft internal audit wel een belangrijke taak bij het beheersen van het frauderisico van een organisatie. Vanuit een adequate risicoanalyse zal IA assurance moeten geven dat de controls gericht op het voorkomen en detecteren van fraude goed werken. En hoewel niet gericht op fraudedetectie, zal IA wel mogelijke signalen oppakken en die rapporteren aan het verantwoordelijk management.”

**Ewout Hennipman RA**  
Hoofd Audit Kempen

Eens  Oneens

“Fraude zou mogelijk kunnen zijn als gevolg van een zwakke inrichting van processen, slecht ontworpen beheersmaatregelen en bijvoorbeeld persoonlijke omstandigheden. Iedere organisatie dient een robuust intern beheersingsraamwerk te hebben om onder andere het risico op fraude te beperken. Wij hebben het frauderisico in het auditjaarplan opgenomen. Voor aanvang van elk onderzoek bespreken wij het mogelijke frauderisico binnen het auditteam en beschikken wij over een specialist binnen onze afdeling op dit gebied. Voor de volledigheid dient opgemerkt te worden dat interne auditors geen fraudeonderzoeken moeten doen, tenzij zij over de specifieke ervaring en expertise beschikken die daarvoor nodig is.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

# Tijdsgebonden risico's vangen in *metaforen*

Interne auditors rapporteren over risico's zodat de organisatie een beeld heeft wat haar te wachten staat en tijdig actie kan ondernemen. Maar juist de tijdsdimensie ontbreekt in de manier waarop auditors over risico's rapporteren. In deze bijdrage verkennen wij het gebruik van metaforen om de tijdsgebonden risico's in de IT-systemen van een organisatie te benoemen.



Het signaleren van en rapporteren over risico's staat centraal in de werkzaamheden van interne auditors. Voor de duiding en opvolging van risico's wordt vaak gebruikgemaakt van de formule 'kans x impact' van een gebeurtenis. Hierbij blijft een wezenlijk kenmerk van risico's naar ons idee buiten beeld, namelijk hoe de temporele dimensie van risico's zich ontwikkelt. Een risico kan zich heel plotseling voordoen en dan ineens veel schade veroorzaken, maar kan ook juist een heel geleidelijk proces op gang brengen waarvan de schade langzaam steeds groter wordt. Verder kan het bijvoorbeeld zijn dat de aanvangsschade heel hoog is en de vervolgschade klein, of juist andersom.

Ook de kans dat een risico zich manifesteert is allerm minst een statisch gegeven, maar wordt bijvoorbeeld gevormd door het menselijk handelen in de organisatie, onbedoelde fouten, olifantenpaadjes, ongelukkige timing en het onderdrukken van symptomen wanneer risico's zich aandienen. Zeker bij de snelheid van hedendaagse IT-systemen kunnen risico's zich razendsnel ontwikkelen en neemt het belang van de tijdsdimensie dus verder toe.

### Meer taal nodig

Kortom, we hebben meer taal nodig om tijdsspecifiek over risico's te rapporteren, bijvoorbeeld over risico's die de organisatie loopt in haar vitale IT-systemen. Behalve de kans en de impact is ook de manier waarop deze zich in de tijd manifesteren relevant. In het auditvak hebben we maar heel weinig woorden om risico's door de tijd te typeren. Een mogelijkheid om nieuwe taal te ontwikkelen op dit vlak is metaforen aan een andere discipline te ontleen. Dat kan bijvoorbeeld door IT-systemen als 'vitale functies' te zien die wezenlijk zijn voor het gezond functioneren van de organisatie en risico's te beschouwen in termen van pijnprikkels die hieruit voortvloeien.

In deze bijdrage gaan wij op zoek naar woorden die tot uitdrukking kunnen brengen hoe risico's zich in de loop der tijd kunnen ontwikkelen. We zijn daarbij op zoek gegaan naar krachtige metaforen die kunnen helpen om symptomen te herkennen, gebeurtenissen in de tijd te plaatsen en daarmee behulpzaam te zijn om op het juiste moment de juiste interventie te plegen. We hebben niet de illusie een volledige taxonomie te schetsen van de tijdspatronen waarin risico's zich kunnen ontwikkelen. Wel beogen we enkele herkenbare metaforen aan te reiken die in de praktijk van auditors bruikbaar kunnen zijn in de communicatie met het management. Om die reden lichten we een en ander steeds toe aan de hand van anekdotes die ontleend zijn aan onze praktijk.

### De migraineaanval in de organisatie

#### Poging tot uitstel van pijn verhoogt de kans dat ernstige risico's optreden

**Anekdote:** Het klantinformatiesysteem lijkt zo nu en dan even te haperen, maar 'besluit' gelukkig telkens weer om de ingevoerde queries te presenteren aan de gebruikers. De doorgevoerde gebruikers weten dat dit een aankondiging is dat het systeem binnen niet al te lange tijd 'down' kan gaan. Dat gebeurt wel vaker in een periode van drukte. Een reden dus

om nog even wat extra werk te verzetten dat niet mag blijven liggen. En zeker op de momenten dat het systeem weer even de snelheid te pakken heeft, gaat iedereen er weer tegenaan, nu het nog kan. Een storing zou nu wel heel slecht uitkomen. De systeembeheerder ziet inmiddels serieuze foutmeldingen op zijn scherm: delen van 'het geheugen' zijn slecht toegankelijk en geven 'time-out'-meldingen, 'buffers lopen vol'. Gebruikers beginnen te bellen om ondersteuning en maken massaal schermafdrucken, zodat ze nog kunnen redden waar ze mee bezig waren. Het systeem gaat plat.

De anekdote laat een patroon zien waarlangs risico's zich in de tijd ontwikkelen totdat een grenswaarde wordt overschreden, uitmondend in een migraineachtige situatie waarin de informatieverwerking, en daarmee het normaal functioneren van de organisatie, tot stilstand komt en niets anders rest dan de tijd te nemen voor herstel zodat normale 'informatie-uitwisseling' weer mogelijk wordt. In deze anekdote dienen symptomen in het functioneren van het informatiesysteem zich aan als 'voorbode' voor het plat gaan van het systeem. Zoals slaperigheid, prikkelbaarheid, vermoeidheid en slechte concentratie doorgaans als aankondiging dienen van een migraineaanval. Dit lokt vaak uit tot de neiging om 'nog snel even' allerlei belangrijke zaken af te werken nu het nog kan en vooralsnog te trachten om de symptomen te onderdrukken. Juist deze handelwijze, gedomineerd door de naderende impact van migraine, verhoogt de kans dat de migraine uiteindelijk toeslaat en werkt derhalve averechts. Het wegnemen of verminderen van de factoren die bijdragen tot de migraine zou meer effectief geweest zijn.

Gebruik van een metafoor als de migraineaanval in de auditrapportages zou naar ons idee in de beschreven anekdote uitnodigen om in een eerder stadium acties te nemen die het gebruik en daarmee de belasting van het informatiesysteem enigszins temperen, en daarmee de gelegenheid creëren om gericht te werken aan technische en organisatorische factoren die het probleem in het informatiesysteem veroorzaken.

### Secundaire 'pijn op de borst' in de organisatie Waarschuwing dat vitale functies worden veronachtzaamd

**Anekdote:** Het bedrijf heeft een historie van vele overnames van collegabedrijfsjes. De krachtsinspanning om de grootste en de sterkste te worden is tekenend voor de ambitie van dit bedrijf. Vanwege deze historie en de snelheid die ermee gepaard gaat, is de interne bedrijfsvoering van deze organisatie belast met een versnipperd landschap aan informatiesysteempjes en IT-functionarissen die deze systemen beheren. Signalen dat de overnamedrift beter zou kunnen worden

getemperd om de interne organisatie op orde te brengen, vinden niet echt een voedingsbodem. Het noodzakelijke onderhoud op deze informatiesystemen waarop 'de techneuten' van het bedrijf attenderen, sneuvelt in de prioriteiten van alledag om juist nieuwe koppelingen te realiseren met systemen van overnamekandidaten. Het realiseren van dergelijke koppelingen lijkt steeds moeizamer te gaan en steeds meer tijd in beslag te nemen. De organisatie heeft inmiddels besloten om een externe IT-leverancier in de arm te nemen en de IT-functionarissen en de verantwoordelijkheid voor de informatiesystemen daar onder te brengen. De juristen van het bedrijf zijn drukdoende een scherp contract op te stellen, zodat de leverancier kan worden aangesproken bij onvolgende prestaties en ook het onderhandelen van de prijs gaat op scherp.

De problemen in de IT-systemen van dit bedrijf zijn meer de zijdelingse uiting van een naastgelegen – veel ernstiger – probleem en zijn daarom te beschouwen als een 'secundaire pijn'. De pijn op de borst staat niet op zichzelf, maar wijst op een probleem met een naastgelegen vitale functie: het hart. In het streven naar efficiency en beheersing zoeken organisaties hun toevlucht tot standaardisatie en bundeling. We standaardiseren processen zodat ondoelmatige varianten worden weggesneden. En we creëren dienstencentra of besteden activiteiten uit aan die ene partij. En zo ontstaat er een beweging dat ook de bijbehorende risico's zich clusteren op dergelijke vitale plaatsen. Net als bij het dichtslibben van de bloedtoevoer van het hart zijn het juist de reeds bestaande vernauwingen die zorgen voor verdere vernauwingen op diezelfde plaats. Risico's klonteren samen

advertentie

## Nieuwe perspectieven op Financieel Economische Criminaliteit

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

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

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

**BDO**

op plaatsen waar ze het meeste schade aanrichten.

In de beschreven anekdote heeft de organisatie zichzelf een 'ongezonde' gewoonte eigen gemaakt door de bedrijfsvoering – het hart van de organisatie – te veronachtzamen en signalen te negeren. De problemen werden afgewenteld op een kleine groep 'techneuten' die uiteindelijk werden overgedragen aan die ene leverancier die ook nog eens de duimschroeven werd aangedraaid en die dus kunst- en vliegwerk moet verrichten om de dienstverlening op peil te houden. Alle risico's werden hiermee samengebracht bij die ene leverancier wiens falen vitale gevolgen voor de organisatie zou hebben.

Het gebruik van de metafoor van de secundaire 'pijn op de borst' in de auditrapportages toont dat problemen in de IT-systemen worden veroorzaakt door de gewoonte om bedrijfsvoeringsaspecten te negeren bij bedrijfsovernames. De organisatie zal deze ongezonde gewoonte moeten bijstellen en terughoudender moeten worden om risico's bij een enkele externe partij te beleggen.

### Hoge bloeddruk in de organisatie

#### Sluipmoordenaar die uiteindelijk een beroerte kan veroorzaken

**Anekdote:** De productie ligt stil vanwege problemen met het CAD/CAM-systeem. Razendsnel wordt de IT-beheerder opgetrommeld om het informatiesysteem en daarmee de productie weer operationeel te krijgen. Er is een probleem met een verkeerd geïnstalleerde patch van de toepassing. Een volledige herinstallatie zou een lange periode van stilstand vragen, dus daarom wordt gewerkt met een work-around om deze 'brand te blussen'. En zo gaat het al tijden: de beheerders zijn voortdurend bezig met brandjes blussen, maar binnen de kortste keren steken de problemen de kop weer op, op andere plaatsen in de organisatie. Het rennen van incident naar incident verhindert dat er tijd en rust wordt gevonden om de samenhang tussen de incidenten en daarmee het onderliggende probleem te onderzoeken, en een structurele oplossing te implementeren.

In het streven naar snelle oplossingen voor acute problemen zoeken organisaties hun toevlucht tot incidentmanagement en komen daarbij 'net niet toe' aan het aanpakken van de problemen. Ze houden daarmee het patroon van het voortdurend opblazen van incidenten in stand. Medewerkers die graag 'brandweerman' spelen kunnen zich koesteren in deze drukke en dankbare bezigheid. De spanning bouwt zich echter in de loop van de tijd op. Hoge bloeddruk is een sluipmoordenaar die niet meteen acute problemen oproept en die zonder pijnstillers heel lang valt uit te houden. Op termijn kan hoge bloeddruk echter via symptomen van drukkende en knellende pijn voor grote problemen zorgen. Zoals bij een beroerte, waarbij een ogenschijnlijk onbeduidend klein incident (bloedpropje) onverwacht grote gevolgen kan hebben en vitale hersenfuncties kan beschadigen.

Het gebruik van deze metafoor zou in de beschreven anekdote uitnodigen om incidenten, noodreparaties en kleine succesjes te onderscheiden van problemen, structurele oplossingen en grote successen. Planmatige aanpak van problemen in plaats van de waan van het moment. Investeren in extra capaciteit om de druk op de organisatie te verminderen. Maar bovenal: het doorbreken van gewoonten die de problemen aanwakkeren.



## Clusterhoofdpijn in de organisatie Uitschakeling door het plotsklaps optreden van snijdende, haast ondraaglijke pijn

**Anekdote:** Door onhandige politieke beslissingen heeft het land waar uw organisatie is gevestigd, zich de woede op de hals gehaald van een buitenlandse mogendheid die bekendstaat om de cyber attacks die zij eerder heeft gepleegd. De dreiging van een DDOS-aanval op uw systemen is daarmee meer prominent dan ooit. Echter, het is niet duidelijk of juist uw organisatie of die van een andere partij gaat worden aangevallen. U moet voorbereid zijn op de gebeurtenis, maar hoe precies is nog de vraag.

De beschreven situatie kan worden uitgedrukt in de metafoor van de clusterhoofdpijn. Een zeer plotselinge, snijdende ondraaglijke pijn die het ingewikkeld maakt om de symptomen te zien en die zich manifesteert in specifieke delen van het hoofd en lichaam. De clusterhoofdpijn is immens en u weet dat het u kan overkomen, maar u weet niet wanneer het u gaat treffen. Het enige wat u kunt doen is u prepareren voor het geval dat deze extreme pijn toeslaat (voldoende pure zuurstof onder persdruk binnen handbereik hebben).

Het gebruiken van de metafoor van de clusterhoofdpijn in de auditrapportages zou in de beschreven anekdote uitnodigen om de meest vitale onderdelen van de organisatie te beschermen tegen de verwoestende externe impact, en



Migraine, pijn op de borst, hoge bloeddruk, clusterhoofdpijn: het gebruik van dergelijke metaforen kan helpen om een meer verfijnde communicatie over het optreden van risico's door de tijd te duiden, en daarmee de ontwikkeling van een geëigende aanpak daarvoor. Daarmee kunnen ze ook behulpzaam zijn voor organisaties om het tijdsaspect

## *Medewerkers die graag 'brandweerman' spelen kunnen zich koesteren in deze drukke en dankbare bezigheid*

nauwgezet alle beschikbare informatie te monitoren. U heeft voor zover bekend geen invloed op de kans dat de clusterhoofdpijn u treft, het enige wat u kunt doen is de schade beperken als het gebeurt.

### **Consequenties voor de interne auditor**

In dit artikel hebben we een aantal – in dit geval medische – metaforen geïntroduceerd die bruikbaar kunnen zijn in de communicatie met het management over het tijdsgebonden gedrag van risico's in een organisatie. Dat gedrag ontstaat veelal uit een cyclisch patroon waarin actoren (mensen en systemen) in een organisatie op elkaar reageren, waardoor risico's zich in de tijd volgens een herkenbaar patroon ontwikkelen. Concepten uit een ander domein dan dat van de auditor kunnen helpen om het besef van tijd (urgentie, korte termijn versus lange termijn) onderdeel te maken van de rapportage over risico's. Dit maakt het mogelijk om symptomen van een risicopatroon vroegtijdig als zodanig te herkennen en te acteren op de onderliggende problemen en patronen, in plaats van te reageren op de individuele symptomen. Het herhalend karakter in die symptomen kan behulpzaam zijn voor de auditor bij de timing van zijn boodschap met het oog op het herkennen en doorbreken van het patroon dat zich aftekent.

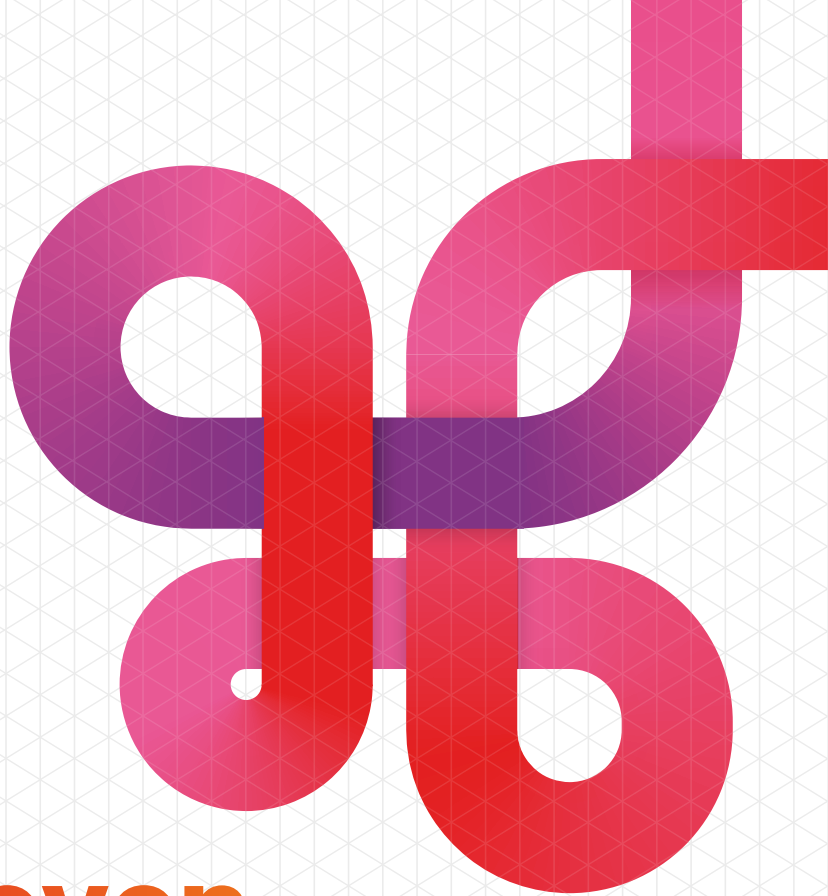
te incorporeren in de acties die zij nemen om risico's in overeenstemming te houden met de organisatiedoelen. Bij een risico gaat het om 'kans x impact', maar veel valt er niet te doen met dit inzicht zonder goed begrip van hoe dat risico zich kan en zal manifesteren in de tijd... <<

---

Arno Nuijten is bijzonder hoogleraar Behavioral IT Governance aan de Open Universiteit en initiatiefnemer van het expertisecentrum Behavioral Risk binnen Erasmus School of Accounting and Assurance (ESAA). Tevens was hij wetenschappelijk directeur van de IT Auditing & Advisory-opleiding aan ESAA en organiseert hij nationaal en internationaal onderzoeksinitiatieven op het snijpunt van risicogedrag, IT en interne audit.

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

---



# Volledig data-gedreven audit?

## Ontdek intelligent business cloud

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

**100%** Volledig transparante bedrijfsprocessen

**37%** Hogere snelheid in auditproces

**30%** Hogere efficiëntie in auditproces



# Happy in je werk

Het boek van Carolina Pruis trok mijn aandacht, omdat ik in mijn directe omgeving ervaar dat steeds meer mensen kampen met burn-outklachten. Vaak speelt de factor werk daarbij een belangrijke rol. We besteden immers een groot deel van ons leven aan werk, dan is het volgens mij zonde dat je daaraan weinig plezier beleeft. Pruis geeft in haar boek handvatten om dit plezier weer te ervaren, en inzicht in je huidige eigen werk-geluk. Dit doet zij op basis van haar eigen ervaringen en door middel van een stappenplan dat uit vijf stappen bestaat.

De eerste stap gaat over wat werk voor je betekent en over wat en wie je nodig hebt voor het creëren van werk-geluk. Stap twee is een persoonlijkheids-scan, en wat mij betreft het belangrijkste en meest interessante onderdeel. Deze scan is randvoorwaardelijk voor het achterhalen van waar je eventuele ontevredenheid over je werk vandaan komt en welke persoonlijkheidsfacetten in dat kader aandacht vragen. Pruis maakt daarbij onderscheid tussen opvoeding, karakter, kennis en vaardigheden, en interesses. Wanneer een of meerdere van deze facetten niet bestaan in je werk, is sprake van een disbalans die je ongelukkig kan maken. Derhalve is het van belang om deze facetten onder de loep te nemen en te achterhalen wat de invloed van familie en achtergrond is, wat de sterke punten van je karakter zijn, en waar je vaardigheden liggen en wat je echt interesseert.

Met het opgedane inzicht over je persoonlijkheid kan gestart worden met stap drie. Hier wordt creativiteit gevraagd om te onderzoeken hoe je ideale werk-levens eruit zou kunnen komen te zien. Wanneer je de stappen uit het boek volgt resulteert dit in een aantal scenario's, die je vervolgens met behulp van gesprekken, observaties en

experimenten in de praktijk toetst op hun haalbaarheid.

Stap vier behandelt de randvoorwaarden waaraan je werk-scenario moet voldoen. Hierbij wordt aandacht geschonken aan de grote olifant in de kamer. Hoe zit het met de financiën? Een vraag die vaak snel oppopt wanneer je nadenkt over ander werk. Echter, werk-geluk rust volgens Pruis op twee andere pijlers, namelijk op het doen van zinvol werk en er plezier in hebben. Uiteraard is het daarbij wel van belang dat de financiële huishouding op orde is en dat je nadenkt over hoeveel geld je nodig hebt om een gelukkig leven te leiden. Een andere randvoorwaarde die in stap vier wordt behandeld, betreft het speelveld waarin je wilt werken. Het is namelijk niet alleen belangrijk wat je doet, maar ook waar en hoe je dat doet.

In de laatste stap van het stappenplan wordt het concrete plan van aanpak behandeld dat leidt naar een gelukkig werk-leven. Dit stappenplan bestaat uit zeven bouwstenen die logisch volgen uit de voorgaande vier stappen.

Wanneer je zoekende bent naar wat jou gelukkig maakt in je huidige werk of op zoek bent naar een andere baan, dan is het boek van Pruis een echte aanrader. Het geeft een concreet stappenplan dat helpt bij de zoektocht naar (meer) werk-geluk.



## Happy in je werk Een stappenplan naar leuk en zinvol werk

Carolina Pruis

Kosmos Uitgevers

ISBN 9789021571515

€ 20,00

Dit boek is ook te verkrijgen bij  
[www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl).

---

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

---

■ Toezichtsorgaan  
■ Kwaliteit

Artikel

Tekst

Sander Diks CIA

Dr. Paul van der Zwan EMIA RO

Beeld

NFP Photography



# Bijdragen aan de **Solide** reputatie van internal audit

Marjo van Ool, George de Booij en Gertjan Langelaan, de drie leden van het Toezichtsorgaan Kwaliteitstoetsing (TKT) van het IIA, spreken over het wat, hoe en waarom van het TKT.

## Over...

Marjo van Ool is inmiddels, na 26 jaar openbaar accountant bij nu PwC, waarvan elf als venoot en zestien jaar als internal auditor bij AkzoNobel, en de laatste zes jaar als CAE, drie jaar met pensioen en voorzitter van TKT.

George de Booij is sinds 2010 directeur NS Audit, sinds 2012 bestuurslid van het Spoorwegpensioenfonds en vanaf 2017 commissielid van het Toezichtsorgaan op de Kwaliteitstoetsingen (TKT) van IIA Nederland. Voor zijn NS-periode vervulde hij een reeks senior managementfuncties bij ABN AMRO binnen internal audit, finance en compliance in binnen- en buitenland.

Gertjan Langelaan is directeur Group Audit bij Van Lanschot Kempen. Daarvoor bekleedde hij binnen internal audit senior managementposities bij Equens, BNG Bank en ABN AMRO.

## Wat is en doet het Toezichtsorgaan Kwaliteitstoetsingen (TKT)?

“Het TKT oefent als onafhankelijk orgaan het toezicht uit op de kwaliteitstoetsingen die in Nederland worden uitgevoerd op de internal auditfuncties bij verschillende organisaties. Onze kerntaak is om door het uitvoeren van dit uniform toezicht bij te dragen aan de kwaliteit van de internal audit community in Nederland, en daarmee aan de solide reputatie van onze beroepsgroep. Het bestuur van IIA Nederland heeft het College Kwaliteitstoetsingen (CKT) gemachtigd om de kwaliteitstoetsingen namens het IIA uit te voeren. Oorspronkelijk werd het toezicht ook door het CKT uitgeoefend. Maar omdat het CKT ook zelf kwaliteitstoetsingen uitvoerde, ontstond het besef dat dit anders georganiseerd moest worden om zo mogelijke belangenverstremming tegen te gaan. Op verzoek van het bestuur van het IIA is in 2016 daarom het reglement van het CKT aangepast, om duidelijkheid te scheppen over wie nu wat doet ten aanzien van de kwaliteitstoetsingen. Hieruit is het huidige reglement op de kwaliteitstoetsing voortgekomen en ontstond het TKT. Het TKT ziet sinds die tijd toe op de kwaliteit van alle toetsingen die door het CKT en de andere toetsende partijen worden uitgevoerd.”

## Hoe wordt dit toezicht uitgevoerd?

“Dit doen we door alle rapporten te toetsen op basis van het destijds door het CKT ontwikkelde normenkader. Aan dit normenkader ligt uiteraard het International Professional Practice Framework van het IIA ten grondslag. Het normenkader is in de loop der tijd verder uitgewerkt en resulteerde in mei van dit jaar in het, door de manager Vaktechniek van het IIA opgestelde, Document Oordeelsvorming. Dit document kun je zien als de handleiding voor een uniforme oordeelsvorming over de kwaliteitsbeoordeling door de verschillende toetsende partijen. We hebben dit normenkader in diverse round tables besproken met de toetsende partijen om tot een gedeelde interpretatie van het normenkader te komen.

Het toetsingsrapport is altijd het uitgangspunt voor onze toetsing. Wij beoordelen namelijk het rapport als eindproduct van de toetsing en niet het gevolgde proces. We lezen het rapport individueel en leggen onze bevindingen afzonderlijk van elkaar vast in een enquêteformulier. Daarna

vergelijken we onze bevindingen en bespreken met elkaar de eventuele verschillen van inzicht en de vragen die er bij ons leven. Op basis hiervan stellen we, indien nodig, kritische vragen aan de toetsende partij en soms besluiten we tot een review van het dossier of van een deel hiervan.”

#### **Keuren jullie dan vervolgens een rapport goed of af?**

“Nee, in het reglement staat duidelijk dat wij een rapport niet kunnen afkeuren. We melden de uitkomsten van onze analyse aan de chief audit executive (CAE) van de getoetste internal auditfunctie (IAF). Onze opmerkingen leiden er soms toe dat in het rapport een betere toelichting wordt opgenomen door de toetsende partij, maar ze zullen niet tot een oordeelswijziging leiden. De verantwoordelijkheid van het oordeel ligt bij de toetsende partij. In het uiterste geval kunnen we het bestuur van het IIA formeel informeren over de kwaliteit van een toetsende organisatie, en het bestuur adviseren maatregelen te nemen. Dit is echter nog niet voorgekomen en de kans dat dit zal voorkomen lijkt ook niet zo groot. Wij zien namelijk dat onze feedback ter harte wordt genomen door de toetsende partijen. We zien de kwaliteit van de rapporten ook steeds meer verbeteren.”

#### **Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie onafhankelijkheid niet in het geding komt?**

“Het heldere en gedragen normenkader dat we hanteren is hierbij het belangrijkste. Daarnaast houden we ons natuurlijk afzijdig bij het toetsen van rapporten van een organisatie

waar we zelf werken, of waar we bijvoorbeeld in het recente verleden hebben gewerkt. Zo zal er later dit jaar een toetsing bij NS plaatsvinden. George zal zich niet bemoeien met de review van de rapportage en zal ook niet deelnemen aan de bespreking van de rapportage. Dit zal door Marjo en Gertjan worden gedaan waarna zij George als CAE van NS zullen informeren.”

#### **Jullie lezen veel rapporten, wat valt jullie op?**

“Wat opvalt is dat de opdrachten die de CAE's geven aan de toetsende partijen verschillen. De ene organisatie wil alleen assurance: voldoe ik aan de normen? Terwijl andere CAE's daarnaast ook behoefte hebben aan 'insight'. Wat daarnaast opvalt is het hoge kwaliteitsniveau van de rapporten. Uiteraard bestaan er verschillen tussen de toetsende partijen. En dat is ook prima. Maar of het nu rapporten zijn die gericht zijn op het geven van assurance of rapporten die meer gericht zijn op het geven van insight, het kwaliteitsniveau van de rapporten die de afgelopen drie jaar voorbij zijn gekomen, is hoog. Verder is interessant dat je de diversiteit van de beroepsgroep terugziet in de inhoud van

advertentie



#### **Internal Audit Services**

Abdi Omar

Telefoon: +31 (0)6 8212 8331

abdi.omar@pwc.com

## PwC Internal Audit. Expect More.

Dagelijks wordt de maatschappij geconfronteerd met fysieke en digitale criminaliteit. Fraude en de beheersing van frauderisico's blijft een actueel onderwerp. Uit onderzoek van PwC blijkt dat cybercriminaliteit de snelst ontwikkelende vorm van financieel-economische criminaliteit is. De Internal Auditfunctie kan een belangrijke rol spelen bij het beheersen van frauderisico's door onder andere het uitvoeren van frauderisicoanalyses en het toetsen van fraudebeheersmaatregelen. Daarbij geldt dat de toegevoegde waarde van de Internal Auditfunctie niet alleen ligt in het bieden van zekerheid, maar ook in het proactief adviseren over verbeteringen in de governance, risicomangement en interne beheersing.

Wij kunnen u helpen met onze sector- als vakspecialisten op het gebied fraudepreventie en cybercriminaliteit en delen graag onze ervaringen over de rol die uw Internal Auditfunctie kan spelen om op een gestructureerde wijze frauderisico's te beheersen.





## *“Ook voor kleine IAF’s geldt dat ze één keer in de vijf jaar getoetst moeten worden door een externe partij”*

de rapportages: van jonge tot gesettelde IAF’s en van grote tot kleine IAF’s.”

### **Over kleine IAF’s gesproken: deze mogen volstaan met het uitvoeren van een zelfevaluatie?**

“Hier is sprake van een misverstand. Ook voor kleine IAF’s geldt dat ze één keer in de vijf jaar getoetst moeten worden door een externe partij. Het goed en gedegen invullen van een zelfevaluatie, kan ervoor zorgen dat een toetsing door een externe partij in minder tijd en dus met minder kosten kan worden uitgevoerd. Het is dus niet zo dat een zelfevaluatie de externe kwaliteitstoets vervangt. Het is ook overigens voor grotere IAF’s aan te bevelen om een zelfevaluatie uit te voeren ter voorbereiding op de externe kwaliteitstoets.”

### **Hoe zit het nu eigenlijk met het toetsen aan de NBA- en NOREA-normen?**

“IIA-Nederland is geaccrediteerd door de NBA en NOREA om de kwaliteitstoetsingen, zoals beschreven in de regelgeving van de NBA en NOREA, uit te voeren bij de IAF’s waar IIA Nederland leden heeft, die de titel RA, AA en/of RE dragen. Deze kwaliteitstoetsingen mogen door de CKT worden uitgevoerd. Je vindt dit dus expliciet terug in de rapportages als dit het geval is. Het NBA heeft officieel ook een toetsingsorgaan, alleen voeren zij tot op heden zelf nog geen toetsingen uit. Er zijn zo’n zeshonderd RA’s in Nederland die internal auditwerk doen maar geen lid zijn van het IIA. Deze groep wordt dus niet door de CKT getoetst en valt momenteel buiten de boot qua toetsingen. Het NBA onderneemt stappen om de kwaliteitstoetsing van deze groep te ontwikkelen en heeft hiervoor recentelijk een pilot gedraaid.”

### **Wordt er in het buitenland op eenzelfde manier gewerkt?**

“In het IPPF staat opgenomen dat er minimaal een keer in de vijf jaar een externe toets moet plaatsvinden door een

gekwaliceerde onafhankelijke toetsers of toetsende organisatie van buiten de eigen organisatie. In de praktijk zie je dat dit lang niet in alle landen van de grond komt. De internationale internal audit community kijkt dan ook met respect naar hoe IIA Nederland dit georganiseerd heeft. We signaleren als TKT wel dat deze verschillen internationaal bestaan, maar het is aan het bestuur van IIA Nederland om het belang van de toetsingen en de grote verschillen die er nog internationaal bestaan aan te kaarten.”

### **Welke uitdaging op het gebied van kwaliteitstoetsingen zien jullie?**

“De belangrijkste uitdaging zit in organisaties, zoals pensioenfondsen en trustkantoren, die vanuit regelgeving gedreven een IAF oprichten die wordt ingevuld door een ‘external service provider’. Deze external service providers, mits lid van het IIA, zijn zich er vaak onvoldoende bewust van dat zij ook toetsingsplichtig zijn. En als hier een toetsing wordt uitgevoerd, richt je je dan op de external service provider en hun aanpak of kijk je naar de ‘functie’ binnen die kleine organisatie? Het wordt nog een uitdaging om hier een goede modus in te vinden.”

### **Wat willen jullie als TKT meegeven aan de lezers?**

“Neem actief deel in je beroepsgroep. Leer van anderen en vraag om advies en best practices. De IIA-gemeenschap is zeer bereid om te helpen, ook als het gaat over kwaliteitstoetsingen!” <<

■ Innovatie  
■ Complexe transities

Artikel

Tekst Drs. Maarten de Witt RO EMITA

Beeld Alex Guillaume  
Sherman Yang





# Innovatie in eenvoud en effectiviteit!

Concern Auditing (CA) is de auditdienst van de gemeente Rotterdam met als missie 'audits leiden tot verbetering'. De strategie is om meer aan de voorkant mee te kijken in plaats van achteraf aan te geven wat er niet goed is gegaan. De afgelopen jaren zijn wij meer audits gaan uitvoeren op de kwaliteit van risicovolle/complexere transitie's. In dit artikel wordt deze vernieuwende manier van het auditen van transitie's beschreven.

Transities worden vaak vormgegeven in een programma met meerdere projecten. Het eerste contact van Concern Auditing (CA) met dit soort transitie's ontstond een aantal jaren geleden, toen nieuwe taken vanuit het Rijk werden gedecentraliseerd. Een belangrijke vraag was: 'Wethouder, weet u dat u vanaf 1 januari verantwoordelijk bent voor de Jeugdzorg?' Het antwoord was natuurlijk ja, maar of de dienstverlening op tijd klaar was om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen, was nog een grote vraag.

Dit type transitie stelde CA voor een dilemma. Hoe kun je op een waardevolle manier complexe transitie's auditen, wetende dat de deadline niet overschreden kan worden, uitstel dus niet mogelijk is en continuïteit vereist is? Daarnaast kan de drukke programmaorganisatie zo min mogelijk belast worden en zijn er grote risico's voor de gemeente, zowel financieel als politiek-bestuurlijk. Om dit probleem op te lossen heeft CA het Rotterdamse Readiness Assessment (RRA) ontwikkeld.

## Wat is RRA?

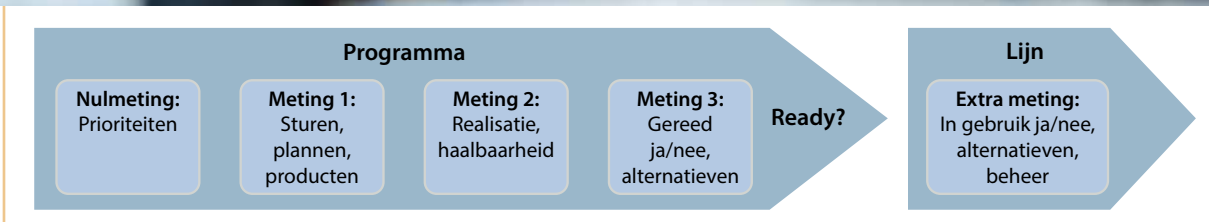
Een readiness assessment is op zich niets nieuws. Het wordt gebruikt bij 'go/no-go'-besluiten bij de overheid in bijvoorbeeld gateway reviews.<sup>1</sup> Wat wel nieuw is, is de Rotterdamse toepassing:

- het RRA is onderdeel van de implementatiestrategie van een programma, waarbij een 'no-go' geen optie is;
- de snelle en repeterende manier van auditen, die leidt tot dynamiek, energie en samenwerking met de programmaorganisatie;
- het gebruik van 'witte' (energie/bottom-upcommunicatie) en 'oranje' invloeden (dialog/co-creatie) uit het kleurendenken, gebaseerd op theorieën als process consulting en appreciative auditing.<sup>2</sup>

Het RRA is een tool dat in fasen/metingen toetst of de gemeente Rotterdam klaar is voor een bepaalde transitie. Twee belangrijke vragen hierbij zijn:

- Zijn we klaar om op de 'go-live'-datum een majeure wijziging door te voeren?
- Is er sprake van een beheerste overgang van programma naar de lijn?

In het krachtenveld tussen programma, lijn, ketenpartners en externe leveranciers, wordt per fase met de belangrijkste stakeholders gesproken. De totale duur van het RRA is ongeveer een half tot driekwart jaar. Iedere meting duurt drie tot vier weken en wordt uitgevoerd door een team van vier auditors. De meeste audittees kost het per fase slechts een tot twee uur, dus een lage belasting. Het RRA is een actie- en doelgericht assessment, dat idealiter uit drie metingen bestaat.



**Figuur 1.** Fasering Readiness assessment

### Doel- en actiegericht

Het RRA is *doelgericht* en begint dan ook met de vraag: wat moet er op datum x aanwezig zijn om een verantwoorde overgang mogelijk te maken? Het gaat in deze fase om een beperkte set cruciale resultaten (must haves), die bepalen of de transitie wel of niet door kan gaan. Projectleiders en auditors stemmen op een co-creatie-achtige manier af, wat de beste must haves zijn voor het programma (oranje interventie). Daarbij bepaalt de projectleider de must haves en toetsen de auditors de smartheid, consistentie, omvang en behapbaarheid ervan. Dit resulteert in een gedegen impactanalyse met must haves. Dit wordt ook wel de nulmeting genoemd. In deze fase toetst CA ook of de randvoorwaarden van het programma goed zijn ingevuld, zoals de strategie, sturing en besluitvorming.

Het RRA is *actiegericht*, omdat na elke meting van CA de projectorganisatie de aanbevelingen verwerkt en verder gaat met de uitvoering van het project. Tijdens de volgende metingen toetst CA de opvolging van de verbetermaatregelen en start de volgende meting. Zo ontstaat een constructieve dynamiek tussen project- en auditteam aan de hand van relatief eenvoudige vragen, die per meting/fase veranderen (zie *figuur 1*). De basisvragen zijn:

- wat moet je hebben? (meting 1: planfase);
- wat moet je ervoor doen? (meting 2: planningsfase);
- zijn de resultaten al gerealiseerd? (meting 3: realisatiefase);
- optioneel: is het beheer geborgd? (meting 4: borgingsfase).

#### Meting 1 – planfase

In de eerste meting worden de projectplannen getoetst. De nadruk ligt vooral op een heldere beschrijving, voldoende capaciteit en de aanwezigheid van een actiehouder om te sturen. Het instapmoment van CA is belangrijk. Dit wordt bepaald in overleg met de programmaorganisatie. De projectplannen moeten al enige vorm hebben gekregen en de programmaorganisatie moet op stoom zijn gekomen. Deze meting leidt tot

een issuelijst met verbetermaatregelen en een actiehouder die deze maatregelen moet oppakken. CA verdwijnt weer tijdelijk naar de achtergrond.

#### Meting 2 – planningsfase

In de tweede meting beoordeelt CA of de verbetermaatregelen zijn opgepakt. In deze fase is de belangrijkste vraag: wat moet je ervoor doen? De planning wordt getoetst op haalbaarheid. Het is van belang dat er vertrouwen ontstaat dat de must haves voor de einddatum gerealiseerd kunnen worden. De mate van realisatie is een belangrijke indicator of dit vertrouwen aanwezig is. Dit leidt weer tot een issuelijst met verbetermaatregelen. De organisatie pakt deze op en maakt soms ook een back-up-plan om de belangrijke risico's af te dekken.

#### Meting 3 – realisatiefase

In de derde meting moeten de belangrijkste must haves zijn opgeleverd. De belangrijkste vraag hierbij is: zijn de resultaten gerealiseerd? Dit is het laatste moment voor de programmaorganisatie om nog bij te sturen. Bovendien worden de restrisico's in kaart gebracht. CA geeft het oordeel of een verantwoorde transitie mogelijk is. Een verantwoorde transitie kan ook plaatsvinden met een goede en beheerste tijdelijke work-around, indien de eindsituatie niet opgeleverd kan worden zoals ontworpen.

#### Meting 4 – borgingsfase

De programmaorganisatie bepaalt of een nazorgplan nodig is om de nog openstaande punten op te lossen. Dit nazorgplan kan in een optionele vierde meting worden geaudit. De belangrijkste vraag is: is het beheer geborgd? In de nazorgfase kijkt CA of de tijdelijke oplossingen daadwerkelijk zijn omgezet in definitieve oplossingen.

## Vijf procesnormen

In elke meting worden de must have's getoetst aan de hand van vijf procesnormen. De procesnormen geven in elke meting antwoord op de vraag: gaat het project lukken? De procesnormen zijn:

- is de 'must have' helder beschreven en achteraf niet voor tweeërlei uitleg vatbaar?
- is de actiehouder bekend?
- is er voldoende capaciteit?
- is de planning beschikbaar en haalbaar?
- zijn de risico's bekend en gemitigeerd?

Elke meting wordt afgesloten met een stoplichtrapport met de voortgang per must have, waarop de opdrachtgever kan bijsturen (groen = op de goede weg, oranje = bijsturing noodzakelijk, rood = ingrijpen vereist). In elke volgende meting wordt gecheckt of groen nog steeds groen is en of er nog nieuwe issues zijn ontstaan.

## Mond-tot-mondreclame

De rol van CA is veranderd en die rol wordt positief gewaardeerd door opdrachtgevers. Dat is goed voor het imago, maar kan soms ook verwarrend zijn wanneer CA in een andere audit de traditionele auditor is. CA is onderdeel van het systeem geworden en staat er niet meer buiten. Hier is durf voor nodig! Komt CA dan nooit tegenover de programmaorganisatie te staan? Meestal niet, want 99% van de inzet is ondersteunend

delijk voor. We kunnen wel concluderen dat de overgang verantwoord was. Onze voornaamste bijdragen aan deze transitie waren een grotere focus, het inzichtelijk maken van de raakvlakken en de monitoring van de bijsturing van de transitie.

## Complexiteit teruggebracht tot haar essentie

Samenvattend kan worden gesteld dat het RRA een aantal pluspunten heeft:

1. Het is *eenvoudig* in opzet in tegenstelling tot de complexiteit van het onderzoeksobject. Het kan zelfs ingezet worden als selfassessment.
2. Het is een vernieuwende aanpak die erg *effectief* is gebleken, want het leidt direct tot actie. De uitgevoerde programma's zijn op de gewenste einddatum ingevoerd en de continuïteit bleek gewaarborgd. Een klantreview waardeerde de grote toegevoegde waarde van het RRA voor de focus op het project. Een andere klantreview beschouwde de kritische blik van audit als een cadeau.
3. De werkwijze en het instrument is *innovatief*. De doelbewuste strategie van CA aan de voorkant van het proces te auditen, heeft positief uitgekapt. De adviezen worden tijdens het assessment verstrekt, wat leidt tot dynamiek en energie. Soms is de audit een doorgeefluik van informatie, wat erg lijkt op process consulting, beschreven door Edgar

# Hoe kun je op een waardevolle manier complexe transitie auditen, wetende dat de deadline niet overschreden kan worden en continuïteit vereist is?

aan het bereiken van de doelen van de programmaorganisatie. Dit creëert wederzijds vertrouwen tussen de programmaorganisatie en CA, aangezien we een inhoudelijke bijdrage leveren, het goede gesprek voeren en ons goed verdiepen in de materie. CA vertrouwt erop dat de programmaorganisatie de aanbevelingen oppakt. In 1% van de gevallen is er wel discussie. We hebben namelijk ook de doelstelling de risico's voor de gemeente te monitoren. Dit geeft comfort aan de gemeentesecretaris, maar het programma is er niet altijd bij gebaat. Het programma heeft soms, als het spannend wordt de deadline te halen, de neiging de risico's voor de gemeente uit het oog te verliezen, wat zich financieel of in onrechtmatigheid kan uiten. CA moet dan de boodschap afgeven dat er risico's voor de gemeente zijn. Geen populaire boodschap, maar wel een die past bij onze taak als vertegenwoordiger van de gemeente.

## Populair

De voordelen van het RRA zijn niet onopgemerkt gebleven. Het instrument is binnen de gemeente Rotterdam populair geworden bij opdrachtgevers op directieniveau en bij de wethouders. Het instrument heeft zich bewezen in de praktijk en er blijkt een breed toepassingsgebied. Inmiddels is er ervaring met zeven RRAs. Twee transitie's zijn nog gaande, maar de overige vijf transitie's zijn succesvol gebleken voor de deadline. CA kan weinig zeggen over de hoogte van de kwaliteit van deze transitie's, daar is de programmaorganisatie verantwoor-

Schein (witte interventie).<sup>3</sup> Er wordt niet gewacht tot de schriftelijke rapportage om urgente bevindingen te delen met de opdrachtgever of andere belanghebbenden, wel worden deze bevindingen later in de rapportage meegenomen. Dit vereist dat gewerkt wordt in de actualiteit, wat soms wat extra inspanningen vergt. Soms voert het programma op het allerlaatste moment een verbetering door, wat invloed kan hebben op de beoordeling. Door de wijze van samenwerken tussen CA en het programmateam, ontstaat een mindshift; meer actie- en doelgericht. Soft controls, zoals transparante communicatie, onderling vertrouwen en goede samenwerking zijn hierbij belangrijke succesfactoren. <<

## Noten

1. Een gateway review is een vertrouwelijke toetsing op overheidsprojecten met als doel de kans op succes te vergroten
2. Koeleman, Huib, *Interne communicatie bij verandering*, Adfo groep, 2013.
3. Schein, E. H., 'Process Consultation: Its Role in Organization Development', Volume 1, *Prentice Hall Organizational Development Series*, 2nd Edition, 1988.

---

Drs. Maarten de Witt werkt achttien jaar bij de gemeente Rotterdam, eerst als projectmanager en sinds 2013 als auditor bij Concern Auditing (CA).

---



# RSG AUDIT • RISK & COMPLIANCE

HUMAN KEY SOLUTIONS

## GEZOCHT: TALENTVOLLE PROFESSIONALS

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

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

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

Functievereisten:

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

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



## HUMAN KEY SOLUTIONS



## ACCOUNTANT? EN NU?

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

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

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



### RSG Audit • Risk & Compliance

Vestdijk 57a  
 5611 CA Eindhoven  
 The Netherlands

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

# Een andere kijk op waardecreatie

Stakeholders eisen in toenemende mate transparantie over de maatschappelijke (sociaal en ecologische) impact van de onderneming. Interessant is de vraag hoe deze informatie geobjectiveerd of meetbaar gemaakt kan worden. Daarom deze keer aandacht voor een praktische handreiking voor het meetbaar maken van niet-financiële informatie.<sup>1</sup>

Het fijne aan financiële grootheden is dat deze op grond van financieel resultaat te meten en te prioriteren zijn. De grootheden met een maatschappelijke impact zijn in die zin lastiger. Sommige duurzaamheidscriteria als CO<sub>2</sub>-uitstoot kun je meten, maar de vraag 'moet prioriteit gegeven worden aan het beperken van de CO<sub>2</sub>-uitstoot of het stimuleren van kansen voor mensen met een handicap' zal lastig te beantwoorden zijn. Sturen op winst kent dat probleem niet. Evengoed hoeft dat geen hindernis te zijn om duurzaamheidsclaims te objectiveren. Dat begint met het op papier zetten wat je als bedrijf zoal doet aan ecologische duurzaamheid en sociale gelijkheid. En dat doen bedrijven volop. De auditor heeft hiermee een startpunt. Vervolgens kan beoordeeld worden wat eraan gedaan wordt om deze doelstellingen meetbaar te maken en deze vervolgens te realiseren. Dat vergt key performance indicators (KPI's), maar ook communicatie naar de organisatie, het beleggen van verantwoordelijkheden, rapportage en sturing. Het is belangrijk als auditor niet alleen de output van voorgenoemde processen te toetsen, maar net zo goed de borging ervan.

Welke KPI's kunnen gebruikt worden? Rabobank geeft een aantal voorbeelden. Rondom het thema 'health, safety en well being' rapporteren zij over stressmanagement, geluid, ouderschapsverlof, inclusiviteit, et cetera. De vraag is hoe meetbaar dit is en hoe je vaststelt dat er vooruitgang wordt geboekt. Tja, dat blijft dan lastig. Dat laat onverlet dat de auditor de opgenomen maatregelen kan verifiëren. Een ander aardig voorbeeld voor het zichtbaar en meetbaar maken van kinderarbeid is 'Know the chain'.<sup>2</sup> Hier worden bedrijven gebenchmarkt op grond van criteria als hun inspanningen op het gebied van beloning, risicoanalyse en inkoop. Elk van deze inspanningen is weer concreet gemaakt met specifieke KPI's. Een ander voorbeeld is de mate waarin bedrijven privacy van burgers respecteren<sup>3</sup>. Ook hier vind je tal van KPI's om dit te meten.

Daarnaast blijkt dat betrouwbaarheid van deze KPI's voor niet-financiële informatie (NFI) belangrijker wordt gevonden door investeerders. Investeerders hebben aangegeven dat NFI hen helpt om het bedrijf te doorgronden en betrekken het bij hun waarderingsmodellen. Evengoed is het opvallend dat, wanneer je kijkt naar bedrijven als Mud Jeans en Fairphone en luistert naar wat Kate Raworth propageert, transparantie een belangrijk element is om maatschappelijke impact te hebben. Het delen van informatie en het actief vragen om inbreng wordt gestimuleerd door deze bedrijven en de donuteconomie. Dat valt moeilijk te rijmen met het traditionele idee dat informatie geld waard is en dat ideeën gepatenteerd moeten worden. Het is dan ook echt de vraag in hoeverre NFI als vergaande transparantie echt gewaardeerd zal worden door investeerders.

## Noot

1. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Assurance-Internal-Controls/Resources/Enhancing-the-credibility-of-non-financial-information-the-investor-perspective>
2. <https://knowthechain.org/about-us/>
3. <https://rankingdigitalrights.org/index2019/>
4. Te vinden op: [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

■ Congres

■ Risicomanagement

Artikel

Tekst Drs. Margot Hovestad RO

Beeld Frank Versteegh



# Doen wat je leuk vindt

Afgelopen juni op het IIA Congres was piloot en kunstvlieger Frank Versteegh een van de sprekers. In dit interview vertelt hij over zijn passie voor vliegen, risicomangementment en zijn eerste ervaringen met interne auditors.

Het interview vindt plaats bij Versteegh thuis. Het huis waar hij geboren en getogen is. We zitten buiten op de veranda met de open haard aan. Uitkijkend over de rivier en de uiterwaarden, vertelt Versteegh dat hij als jongetje al gebio-logeerd was door wat vogels konden en dacht: dat wil ik ook, ik wil vliegen als een vogel. Als volwassene maakte hij zijn droom waar, hij ging zweefvliegen en haalde zijn vliegbrevet. Een groot omslagpunt voor Versteegh. “Hoog in de lucht bekeek ik de wereld driedimensionaal en dat inspireerde mij om niet alleen plat naar het leven te kijken.”

### Hoe bent u uiteindelijk piloot geworden?

“Ik heb twintig jaar lang een dansschool gehad en daarnaast vloog ik. De dansschool had ik om geld te verdienen om dat vervolgens te gebruiken om beter te worden in vliegen. Omdat ik rechtuit vliegen saai vind, heb ik les genomen in aerobatics, ofwel kunstvliegen. Toen ik Nederlands kampioen aerobatics werd heb ik de dansschool aan mijn assistente verkocht om echt mijn droom waar te maken. Na 25 jaar airshows gevlogen te hebben wilde ik het rustiger aan doen, maar toen kreeg ik de vraag of ik mee wilde doen aan de Red Bull airrace. Dat heb ik vervolgens zeven jaar gedaan.”

### En nu geeft u lezingen over risicomanagement

“Ik was altijd erg nieuwsgierig en bezocht veel bedrijven. Op een bepaald moment mocht ik een nacht op een operatiekamer in het Rijnstate ziekenhuis in Arnhem meegelopen. Het viel mij op dat er een hoop fouten werden gemaakt. Als ik dat in de cockpit zou doen, dan zou het vliegtuig neerstorten. Naar aanleiding van deze ervaring heb ik een verhaal geschreven, en werd ik uitgenodigd om hierover te vertellen in het ziekenhuis in Groningen. Dat was de kick-off van mijn lezingencircuit.”

### Uiteindelijk stond u afgelopen juni op het IIA Congres

“Dan kom je uiteindelijk uit bij interne auditors en toen moest ik wel even research doen. Interne auditors zijn van de categorie, zoals ik dat noem, ‘saai’. Daarnaast vond ik het lastig om te bepalen waar de ethische grenzen liggen van een interne auditor. Een interne auditor is een slager die zijn eigen vlees keurt. Een auditor moet heel kritisch kunnen kijken naar zijn eigen organisatie en zeggen dat er dingen niet goed gaan. Hij moet volledig vrij zijn en haarscherpe tanden hebben om alles boven water te krijgen. De vliegerij is heel veilig, als bemanning kun je daar zonder angst te hebben voor consequenties over je eigen fouten praten. Deze informatie wordt vervolgens met iedereen gedeeld om herhaling te voorkomen. Dat delen is bij veel bedrijven niet het geval. Er is nog nooit een klokkenluider geweest in Nederland waar het goed mee is afgelopen.”

## Over...

Frank Versteegh is piloot en kunstvlieger. Daarnaast geeft hij lezingen over veiligheid, risicomanagement en persoonlijke verantwoordelijkheid.



### Waar komt dat verschil in informatie delen vandaan?

“Dat heeft denk ik te maken met leven en dood. Door als bemanning open en eerlijk te zijn, voorkom je dat anderen doodgaan. Daarnaast hoef je ook niet bang te zijn voor de consequenties. In organisaties blijkt dat niet te kunnen. Wat mij altijd verbaast, is dat veel mensen veranderen op het moment dat ze op het werk hun jas ophangen. In de thuis-situatie vinden ze vaak dat ze gezond moeten leven, zich aan regels moeten houden, et cetera. Maar op hun werk verandert dat ineens.

Een inkoper bijvoorbeeld wil zo goedkoop mogelijk inkopen, ongeacht of dat voldoende is voor een boer. Hetzelfde geldt voor marketeers. Ik vraag me af hoe zij het voor zichzelf ethisch kunnen verantwoorden mensen producten te laten kopen waarvan ze weten dat die slecht zijn. Ik ben zelf ook gesponsord geweest door producenten van dat soort producten. Toen was ik enthousiast, jong en naïef en dacht ik daar niet zo bij na. Nu zou ik dat niet meer doen. Naar mijn mening werkt het economische systeem niet meer, het is helemaal uit balans.”

### Wat kunnen interne auditors daaraan doen?

“Interne auditors kunnen op ethisch verantwoorde wijze iedere vorm van misstand aan de kaak stellen en daarbij niet verzanden in, wat nu gebeurt, een totale gekte aan regeldruk. Dit noem ik het HEVH-syndroom, dit staat voor Hercules, Enschede, Volendam, Haaksbergen. Dat zijn de vier grote rampen die we in Nederland de laatste twintig jaar



hebben gehad en die hebben geleid tot de instant regelreflex. We doen aan risicomijding, denken in doemscenario's en zijn alleen met regels bezig. Nederland is kapot geregeld. Voor een airshow kreeg ik ooit een verklaring van geen bezwaar van de gemeente van 34 A-4tjes. Volledig volgeschreven met de grootst mogelijke apenkool. We zijn doorgeslagen. Ik heb ook regels opgesteld. Zo heb ik meegeschreven aan regels voor luchtvaartvertoningen. Inmiddels ben ik zover dat ik aan anderen uitleg dat er maar twee regels nodig zijn: 1) de piloot moet doen waarvoor hij getraind heeft, 2) hij mag niet te dicht bij het publiek komen. Dat volstaat.”

#### **Hoe komt het dat we risicomijdend zijn?**

“Er zijn zaken waar we niet meer mee kunnen omgaan. We geloven dat we veilig kunnen leven, maar dat is schijnveiligheid. Veilig zijn is niet zonder risico's. We stellen ons de hele dag bloot aan risico's en een ongeluk zit in een klein hoekje. We kunnen niet meer omgaan met ongelukken. Er moet

Lastiger wordt het als het fout op fout op fout gaat worden. Een ongeval bevat minimaal drie factoren achter elkaar die leiden tot het ongeval, een chain of events.”

#### **Wat vindt u van het denken in toekomstige risico's?**

“Risicomanagement is een serieuze wetenschap en dan moet je niet gaan gokken en schatten. Het vooruit denken in risico's die in de toekomst verbonden zijn aan ontwikkelingen, zoals artificial intelligence, robotiseren of onbemand vliegen, hebben voor mij geen toegevoegde waarde. We leven in een wereld die zo vreselijk dynamisch is, ik durf geen twee jaar vooruit te kijken. Voorspellen zou ik aan de 'witch' dokter overlaten. Voorspellingen van zogenaamde deskundigen komen meestal niet uit. We worden gewaarschuwd voor van alles en nog wat, maar wordt hier tien tot vijftien jaar later op teruggekeken, dan blijkt er bijna niets van te kloppen. Alles gaat zo snel. Als je naar de ontwikkelingen van de afgelopen jaren kijkt dan zie ik met name risico's op het gebied van privacy. Met bijvoorbeeld streetview, Siri en alle data die misbruikt wordt, lopen we een privacyrisico. Ik denk dat de overheid vele malen scherper moet zijn op de privacy van ons als burger.”

*“We kunnen niet meer omgaan met ongelukken.  
Er moet in Nederland altijd een schuldige  
aangewezen en gestraft worden”*

in Nederland altijd een schuldige aangewezen en gestraft worden. Op het moment dat je als persoon weet dat je in een schuldvraag kan komen, praat je niet vrijuit. Straffen heeft alleen zin als iemand willens en wetens een ander kwaad heeft gedaan, zoals vermoorden. Maar tijdens het uitvoeren van je werk, als je dat naar eer en geweten doet, dan heeft straffen geen zin. Mensen maken nu eenmaal de hele dag door fouten. Fouten kunnen wel verwijtbaar zijn, maar om meteen te gaan straffen, daar krijgen we geen veiligere wereld van. Het is veel beter om binnen een organisatie een vrije cultuur te hebben waar collega's elkaar kunnen aanspreken, maar elkaar ook een compliment kunnen geven. Feedback moet daarbij functioneel zijn en niet persoonlijk. Medewerkers moeten aangesproken worden op hun handelen, en op een positieve manier. Het is belangrijk dat een medewerker niet het gevoel krijgt een slecht mens te zijn.”

#### **U geeft lezingen over risicomanagement, moeten risico's gereduceerd worden?**

“Dat hangt ervan af. Een ondernemer bijvoorbeeld neemt de hele dag risico's, dat hoort bij ondernemen. Maar er zijn ook situaties waar falen geen optie is. De leiding van een chemisch bedrijf wil niet dat er ooit iemand doodgaat binnen zijn bedrijf. Een piloot bijvoorbeeld schat risico's in op basis van ervaring en probeert zo veilig mogelijk te vliegen. Dat heeft ermee te maken dat de piloot 's avonds graag met zijn bemanning een colaatje wil drinken. Ook hier is falen geen optie. Het is wel zo dat een gemiddelde piloot vier tot vijf fouten per vlucht maakt. Veel van deze fouten worden ondervangen door bijvoorbeeld de copiloot. Daarnaast zijn er fouten die niet direct effect hebben op een verhoogd risico.

#### **Wat is het grootste risico dat u ooit genomen heeft?**

“Dat is denk ik het kopen van het pand waar ik de dansschool in gestart ben. Ik had geen geld om het pand te kopen, maar wilde het per se hebben en heb maanden moeten onderhandelen. Uiteindelijk heb ik het na wat bluffen kunnen kopen, maar toen moest ik nog naar de bank om geld te lenen, en dat was lastig. Bankiers werken niet echt mee. Veel mensen zullen denken dat het grootste risico dat ik ooit genomen heb onder de Erasmusbrug doorvliegen is. Dat is leuk voor het publiek maar wij als piloten waren met het racetraject bezig, de brug was een non issue. De wedstrijd betrof het zo snel mogelijk afleggen van het traject. Ja, en daarna moest je nog even onder de brug door en klaar was je. Toen we als raceteam voor het eerst bedacht hadden om onder een brug door te vliegen is er wel geoefend. We zijn gaan oefenen door touwen te spannen tussen hangars en net zo lang daar onderdoor te vliegen, tot dat het voor iedereen comfortabel voelde om echt onder een brug door te vliegen.”

#### **Hebt u nog een boodschap voor interne auditors?**

“Ik wil alle auditors in Nederland wel een keer spreken en een interactief gesprek met hen hebben. Deze interactie met een totaal andere beroepsgroep dan de mijne vind ik leuk. Ook denk ik dat ik jullie energie en passie kan meegeven. Ik heb tijdens het IIA Congres ook mensen gesproken waarbij ik niet zoveel passie zag. Het was leuk om de lezing te doen voor een club mensen uit een ander vakgebied en ze te inspireren. Ik hoop dat een aantal interne auditors naar huis is gegaan met de gedachte dat zij een mooi verhaal hebben gehoord. Gewoon doen wat je leuk vindt, dat geeft je energie.” <<

Paul Kremer:

*“Tijd, tijd en nog eens tijd:  
de uitdaging van een kleine IAF”*

PAS op de Plaats is een rubriek  
waarin auditors van kleine  
auditdiensten aan het woord  
komen. Dit keer Paul Kremer,  
hoofd Internal Audit van  
Sligro Food Group.

**Kunt u iets vertellen over de interne auditfunctie (IAF) en de Sligro Food Group?**

“De IAF van de Sligro Food Group (SFG) is in 2018 opgezet. Ik kreeg de opdracht om een volwaardige IAF op te bouwen en neer te zetten voor SFG. SFG heeft in juli 2018 de food-retailactiviteiten (supermarktketen Emté) verkocht en gaat zich richten op internationale expansie van de foodservice. De directie heeft gekozen voor een ander besturingsmodel met een internationale board. Om op een uniforme manier te gaan werken is ook de keuze gemaakt om SAP te implementeren. Deze implementatie gaat stapsgewijs, te beginnen in België.

SFG is een beursgenoteerd familiebedrijf. Dit betekent een hoge betrokkenheid van de directie. Jarenlang was er geen behoefte aan een IAF, omdat de directieleden zeer goed wisten wat er op de werkvloer speelde in de sterk gecentraliseerde onderneming. Er waren korte lijnen en de directie stuurde direct bij als dat noodzakelijk was. Door de verandering van de organisatie ziet de directie niet alles meer, en met de expansie naar het buitenland wordt dit ook lastiger. Met de verkoop van de foodretailactiviteiten en het stroomlijnen van de onderneming zijn ook ongeveer tweehonderd (van de negenhonderd) medewerkers op het hoofdkantoor ontslagen. Tevens staan de resultaten van 2019 onder druk. Dit is dus nog niet het moment om uit te breiden.”

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

“De IAF richt zich vooral operationaal, IT en financiële onderzoeken. Ik voer geen quick scans uit. De directie weet namelijk in grote lijnen wat er in de organisatie speelt. Quick scans hebben daarom geen toegevoegde waarde. Ik zet de capaciteit liever in op onderzoeken die van toegevoegde waarde voor de directie zijn. Daarnaast is de IAF geen verlengstuk van de externe accountant. Ik heb overigens wel contact met de externe accountant bij bijvoorbeeld het bepalen van het auditjaarplan. Een voorbeeld hiervan is de SAP-implementatie. Dan stemmen we de werkzaamheden op elkaar af, omdat het zonde is om dubbel werk uit te voeren.”

**Voert u tweedelijns taken uit?**

“Nee, onderwerpen zoals risicomanagement en internal control liggen bij de corporate controller. Er zijn overigens

**Algemene informatie**

|                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| Aantal fte organisatie | 4000               |
| Aantal fte IAF         | 1                  |
| Rapporteert aan        | CEO/auditcommissie |



onderwerpen, zoals data-analyses, die breder opgepakt worden. Dan kijk ik samen met de tweede lijn over de kolommen heen (logistiek, transport en vestigingen).”

#### Met welke uitdagingen krijgt een kleine IAF te maken?

“Tijd, tijd, tijd en nog eens tijd. Waar zet je je auditcapaciteit in? Het is belangrijk om de prioriteiten te bepalen. Daarnaast zijn er onderwerpen die niet op de auditplanning terechtkomen, maar die wel belangrijk zijn. Daar ga ik met de directie het gesprek over aan. Daarnaast spreek ik de voorzitter van de auditcommissie regelmatig, ook buiten de vergaderingen om. De voorzitter is pragmatisch en bereikbaar.”

#### Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

“Ik werk op basis van de standaarden (IPPF) en aan de hand daarvan heb ik een werkprogramma ontwikkeld. Ik vraag waar mogelijk aan een collega met verstand van zaken, om de auditrapporten ‘tegen’ te lezen. Daarnaast vind ik ook dat je kritisch moet zijn op je eigen product.”

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

“Ik bezoek bijeenkomsten van het IIA, zoals het IIA Congres en de PAS-conferentie. Daarnaast organiseert het IIA een roundtable voor retail waaraan ik deelneem. Verder ben ik aangesloten bij een netwerk van kleine IAF's (Royal FloraHolland, Ipse de Brugge, RET en Woonbron) en heb ik netwerkgesprekken bij de big four.”

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

“Dat hangt van de situatie af. Bij het opbouwen van een

nieuwe IAF is mijn advies: ga de business in en krijg écht begrip van de business; stel een meerjarenplan op; steek energie in het creëren van draagvlak bij de business. Bij een meer volwassen IAF komt daar ook het onderhouden van goede contacten met de raad van bestuur en auditcommissie bij.”

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

“De belangrijkste ambitie is een trusted business advisor worden. Daarnaast wil ik in vijf jaar de IIA-certificering halen.”



#### Over...

Paul Kremer is CAE bij Sligro Food Group. Daarvoor was hij senior manager audit & risk bij Post NL en werkte hij bij PwC.

# De internal auditor in de circulaire economie

Er is één planeet aarde en we lopen tegen zijn grenzen aan. Ruimte- en bronnenbeslag raken de grenzen van die aarde. Daarom hebben we als internal auditor de taak organisaties bewust te maken van hun impact op zeer lange termijn en van de impact van hun hele keten. Vroeg of laat raakt de duurzaamheidsvraag elke organisatie. Aanknopingspunten voor ons werk zijn zeer langetermijndenken en ecosysteem- en ketenbenadering.

Resultaten van het IPCC, het Parijse klimaatakkoord, wetgeving voor CO<sub>2</sub> en stikstof in Nederland en gevolgen daarvan voor bouw, landbouw, industrie en luchtverkeer, het steeds sterkere appel dat (klimaat)activisten doen op overheden en bedrijfsleven, zetten mij aan het denken omdat ik als bioloog en ecooloog ben gevormd. Leen Paape, spreker op het IIA Congres in 2019, schreef 'Er is maar één aarde. Laten we er gewetensvol mee omspringen', en bracht de verbinding met de rol van de internal auditor.

## Niet alleen losse delen

Ecologie leert waarom het belangrijk is het geheel te zien en niet alleen de losse delen. De aarde is ons huis en niet voor niets hebben ecologie en economie dezelfde stam (het Griekse oikos betekent huis). Het een bestudeert de logica (logos), het ander de wetten (nomos) van de wereld als ons huis. In mijn werk bij Translink heb ik gezien dat een organisatiemodel (scheme) dat omgeving en ketenpartners meeneemt in zijn beschouwing, bijdraagt aan begrip van wederzijdse afhankelijkheden en effectiviteit in economische ketens.

Dit artikel is een poging om vanuit een holistische visie handvatten te geven voor de rol van de internal auditor in een duurzame economie. Leidend is daarin het nalaten van een leefbare aarde. Inspiratie voor een andere aanpak in onze praktijk kunnen we halen uit de zeer langetermijngedachte achter duurzame ontwikkeling en het doordenken (terug- en vooruit) in economische ketens.

## Wat betekent duurzaamheid?

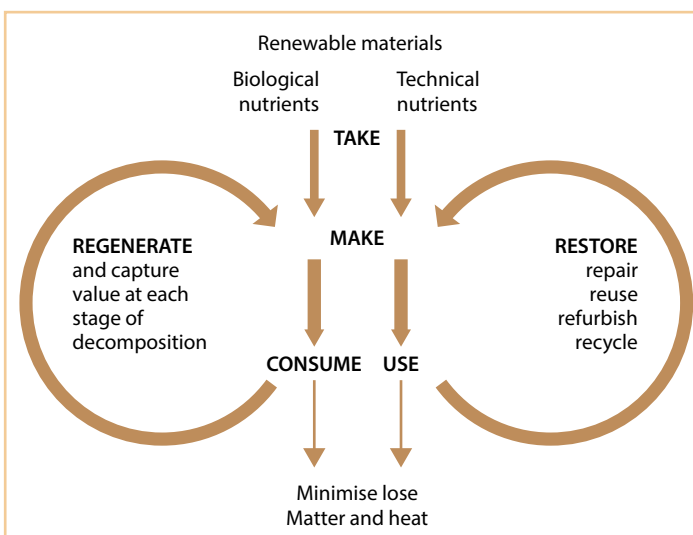
Een duurzame ontwikkeling is '... een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden voor toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen' (VN, [www.un.org/sustainabledevelopment](http://www.un.org/sustainabledevelopment), 1987). Een economische vertaling van deze ontwikkeling vinden we in het concept 'cradle to cradle' (van wieg tot wieg). Het is een ontwerpconcept van architect William McDonough en chemicus Michael Braungart. Het principe voor hun ontwerpen ontleent zij aan de werking van ecosystemen, waarin elk organisme een functie heeft voor andere organismen. Hierbij past een economisch systeem waarin waarde wordt behouden of

vergroot door hergebruik van producten en grondstoffen, en door het minimaliseren van het verbruik daarvan: een circulaire economie. Volgens de Ellen MacArthur Foundation: 'a circular economy is restorative and regenerative by design'. Het schema van de butterfly economy van K. Raworth (Doughnut Economics, 2017) brengt de circulaire economie in beeld (zie figuur 1).

De traditionele economie brengt verborgen kosten met zich mee, doordat externaliteiten, zoals schade aan de omgeving door afvalstromen, doorgaans niet worden geprijsd. De circulaire economie kent die verborgen kosten niet. In de natuur is afval voedsel voor andere organismen. In figuur 1 geeft de linkerkant van de vlinder de biologische kringloop weer. De rechterkant geeft die van technische bouwstoffen weer: afval bestaat niet in de circulaire economie. Waar afval niet herbruikbaar is in dezelfde keten, is het een grondstof voor een andere keten.

### Circulariteitsladder

Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL, *Circulaire economie in kaart*, 2019) geeft voor een circulaire economie de circulariteitsladder als concreet handvat. Dit bureau citeert Potting (Potting et al. 2018; Rood & Hanemaaijer 2017): 'In essentie worden in een circulaire economie zo min mogelijk grondstoffen gebruikt. We hebben een circulariteitsladder (R-ladder) uitgewerkt waarin verschillende strategieën (R-strategieën) worden beschreven die bijdragen aan het verminderen van het gebruik van primaire abiotische grondstoffen. Als vuistregel zijn bij circulariteitsstrategieën die hoger op de ladder staan minder materialen nodig, waardoor de belasting op het milieu door grondstoffengebruik wordt voorkomen. De R-strategieën kunnen samen gaan met innovaties in de vorm van vernieuwende productontwerpen (design), technologieën of businessmodellen. In de regel is veel milieuwinst te boeken als aan het begin van productieketens wordt nagedacht over innovaties die het grondstoffengebruik verminderen.'



**Figuur 1.** The 'butterfly economy: regenerative by design'  
(Bron: K. Raworth, 2017)



De R-strategieën van hoog naar laag zijn:

- R1: refuse en rethink = afzien van of intensiveren van gebruik.
- R2: reduce = efficiënter fabriceren of gebruiken.
- R3: reuse = hergebruiken van producten.
- R4: repair en remanufacture = repareren of reviseren en hergebruiken van (onderdelen van) producten.
- R5: recycle = verwerken en hergebruiken van grondstoffen van producten.
- R6: recover = energie terugwinnen uit materialen.

Aan het butterflyschema heeft het PBL dus R1 en R2 toegevoegd. R4, remanufacture, is vergelijkbaar met refurbish. R6, recover, valt te zien onder regenerate. Er zijn varianten in omloop tot 10 R'en.

Het butterflyschema geeft helder het verschil tussen de biologische en technische cycli weer. Internal auditors kunnen hieruit putten voor het opstellen van een normenkader bij het doorlichten van bedrijfsprocessen. Voor de technische componenten geldt: hoe hoger op de ladder, hoe duurzamer de oplossing.

4. advisering over CSR-management, compliance en verslaglegging.

De circulaire bril vraagt nadere invulling om alle impact op de bedrijfsvoering wat betreft de auditobjecten inzichtelijk te maken (zie *figuur 2*).

Ad 1 – Circulaire strategie en beleid vraagt om uitbreiding met bestuurlijke- en procesmatige invulling van de relatie met de omgeving, zoals toeleveranciers en afnemers (ketenpartners) in de gehele keten, met inbegrip van een zeer langetermijnbeleidshorizon.

Ad 2 – Inrichten vraagt om de aansluiting van ketenpartners en de zeer langetermijnbril.

Ad 3 – De uitvoering vraagt om navolbaarheid bij ketenpartners en het meten van impact op zeer lange termijn.

Ad 4 – De toereikendheid van de evaluatiemechanismen – bij ketenpartners als toevoeging.

## Het wordt hoog tijd dat we als internal auditors ook aansluiten bij het terrein van de circulaire economie

### Verandert de circulaire economie ons werk?

Als internal auditors hebben we een gedragscode waarin ons onder andere gewezen wordt op de belangen van de organisatie waarvoor we werken. Belangen op korte termijn (aandeelhouderswaarde) strijden vaak met belangen op langere termijn (leefbaarheid, continuïteit van de organisatie). Enkel op basis van een bedrijfsbrede analyse van bedrijfsprocessen en de (jaarlijkse) risicoanalyse kan nog niet de mate van circulariteit in het beleid gezien worden. Om circulair beleid te bezien, moeten we de impact van de bedrijfsvoering op de zeer lange termijn doordenken, en daarbij de omgeving van de organisatie waarin en waarvoor we werken meer diepgaand betrekken. Het ecosysteem waar de organisatie onderdeel van is, is nodig om de impacts te identificeren. Naast de impact, kansen en bedreigingen in de omgeving, zullen ook die vanuit (processen bij) ketenpartners, aandacht moeten krijgen. Het ecosysteem omvat de gehele keten.

### Vier soorten diensten

Het artikel van Peter Bos in *Audit Magazine* ('Internal audit @ CSR, synergie of (nog) niet', september 2014), waarin CSR (corporate social responsibility) centraal staat, vat de diensten van de internal auditor samen in vier soorten:

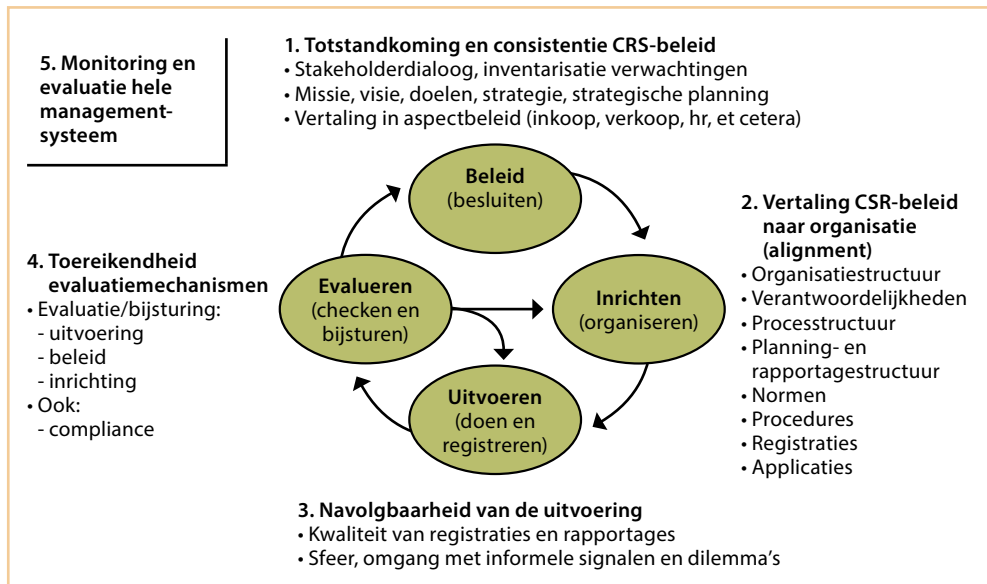
1. ondersteuning bij verificatie van de maatschappelijke verslaggeving;
2. toetsing van de kwaliteit van het CSR-management;
3. toetsing van de naleving van CSR-gerelateerde wet- en regelgeving;

Ad 5 – De monitoring van het gehele managementsysteem, rekening houdend met de ketenpartners.

### Aansluiting

Wat betreft de circulaire economie, sluit dit artikel aan bij de door Bos besproken eerste drie typen diensten van internal audit:

1. Voor verificatie van de (maatschappelijke/circulaire) verslaggeving verwijst hij naar report quality en report content, volgens het GRI (Boston, 1997). Hij onderscheidt het toetsen van het managementproces dat leidt tot de content, en onderzoek van de bijdrage van maatregelen aan de kwaliteit van geleverde informatie.
2. Voor toetsing van de kwaliteit van CSR- en circulair beleid in de managementcyclus verwijst hij naar een geobjectiveerde werkwijze, afgeleid van ISO26000, COSO of ander bruikbaar kwaliteitssysteem.
3. Voor toetsing van de naleving van CSR- en circulair gerelateerde wetgeving kan de internal auditor in plaats van de toereikendheid van het compliance evaluatiemechanisme ook zelf de naleving controleren. Bos signaleert bij deze derde dienst het uitbreiden van de scope naar ketenpartners. Dit geldt bij de circulaire economie ook voor de andere diensten. Daarnaast geldt dat ook het tijdsbegrip wordt opgerekt. Dit leidt bij alle drie de diensten tot de vraag of gekozen werkwijzen op de zeer lange termijn houdbaar zijn.



**Figuur 2.** Auditen van circulair beleid  
(was: CSR-management, vrij naar P.W. Bos, 2014)

4. Bij advisering van het management, het vierde type dienst, kunnen internal auditors vanuit hun kennis van de organisatie:
- a) aanhaken bij de strategie, om het management bewust te maken van de impact op zeer lange termijn en in de hele keten en de principes van de circulaire economie, en ondersteunen bij het doordenken van toekomstscenario's;
  - b) aandacht vragen voor circulaire bedrijfsvoering in het auditjaarplan;
  - c) bij proces- en projectaudits expliciete doelen, principes en normen voor circulariteit opnemen, zoals restorative and regenerative;
  - d) signaleren waar de organisatie negatieve impacts achterlaat en waar 'lekkage' plaatsvindt in bedrijfsprocessen, inclusief incidenten of misstanden.

### Discussie

Duurzaam gaat over een economie die zich ontwikkelt naar circulair gebruik van energie en grondstoffen. De accountants gingen ons voor door raamwerken te maken bij de verificatie van maatschappelijke verantwoording of door daarbij aan te sluiten, zoals bij GRI of frameworks gebaseerd op de sustainable development goals (SDG). Het wordt hoog tijd dat we als internal auditors ook aansluiten bij het terrein van de circulaire economie. Wij kunnen bijvoorbeeld toetsen of de R-ladder inderdaad gebruikt en nageleefd wordt. Een taak van interne auditors is ook om dilemma's op de werkvloer onder de aandacht van de top (boardroom) te brengen. Want wat betekent het als we leveranciers moeten bevragen over hun arbeidsomstandigheden in een ver land, als we onze energievoorziening CO<sub>2</sub>-neutraal willen maken, of als we klanten vragen hun gebruikte waren terug te brengen? Wat moet er dan anders en wat kost deze verandering? Zijn investeringen op korte termijn te vertalen naar opbrengsten op zeer lange termijn? Bij wie is dat belegd en hoe komt die collega aan de kennis om een betrouwbare berekening

te maken? Hoe ver gaat de organisatie in herontwerpen van geraakte ketens, en in het berekenen van gevolgen die alternatieve keuzen hebben? Zulke vragen kunnen leiden tot strategische keuzen over de bijdrage die de organisatie wil leveren aan aarde en samenleving.

Twee nieuwe aanknopingspunten voor internal auditors zijn: 1) de zeer lange termijn bij het identificeren van impacts; 2) ketens beschouwen in hun geheel (van cradle to cradle).

De bijdrage van internal auditors ligt erin om bedrijfsprocessen en hun aansturing inzichtelijk te maken, inclusief de relatie met en de impact op het ecosysteem, door met advies te helpen processen doeltreffend in te richten en door het circulair gehalte van het ontwerp en van inrichtings- en werkingsaspecten te toetsen. Op elk niveau en bij elke dienst kan de internal auditor bijdragen aan de transitie naar een duurzame, circulaire economie. Een mooie opgave! <<

---

Fred Ruoff heeft een zelfstandige auditpraktijk met de naam 4ffct. Hij werkte voorheen als internal auditor bij de Nederlandse Staatsloterij en Translink. Ruoff wil als auditor en adviseur bijdragen aan een circulaire samenleving door circulariteit in auditing een plek te geven.

---

■ Fraude  
■ Risicomanagement

Artikel

Tekst Noortje de Rooij MSc RO  
Mike Broekhof MSc  
Maud Nijhuis MSc

Beeld Michael Rogers  
Nijwam Swargiary

# Frauderisicomanagement: wat mag van een internal auditor worden verwacht?

Als donderslag bij heldere hemel. Zo voelt het voor veel organisaties als zij worden geconfronteerd met fraude. Maar kon een organisatie het echt niet zien aankomen of was zij onvoldoende bedacht op frauderisiko's?



# Het implementeren van frauderisicomanagement vraagt kennis, tijd en budget, maar dat is wel de basis voor het voeren van een integere bedrijfsvoering

De maatschappij verwacht steeds meer van organisaties op het gebied van preventie en detectie van fraude. Hiermee komt ook steeds meer druk te liggen op fraudeafdelingen en internal auditfuncties (IAF's). Niet geheel onterecht, want uit onderzoek van KPMG blijkt dat 61% van de onderzochte fraudecases heeft kunnen gebeuren door gebrekkige interne controles. Echter, slechts 14% van de ontdekte fraudegevallen wordt gesignaleerd door IAF's. Uit een later onderzoek van KPMG blijkt dat internal auditors moeite hebben met het structureel detecteren van fraude. Zie ook *figuur 1* voor het Frauderisico Management Raamwerk van KPMG. De vraag die opkomt is dan ook: wat wordt er nu eigenlijk verwacht van de internal auditor ten aanzien van preventie, detectie en opvolging van fraude?

In dit artikel belichten wij de belangrijkste principes van frauderisicomanagement door de lens van de IAF, zoals mede voorgeschreven door het IIA. Wij besteden aandacht aan de governance, het uitvoeren van een frauderisicoanalyse, preventieve, detectieve en responsieve maatregelen, en het geven van opvolging aan vermoedens van fraude.

## Wanneer is sprake van fraude?

Ondanks dat fraude een veelgebruikte term is en we er regelmatig over lezen in kranten, bestaat toch vaak verwarring over wat nu wel of geen fraude is. Dit komt door een dunne scheidslijn tussen integriteit en fraude. In de auditwereld wordt fraude gedefinieerd als een opzettelijke handeling waarbij gebruik wordt gemaakt van misleiding om zo een onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen. In de praktijk blijkt dat het lastig is aan te tonen dat er sprake is van opzet. Dit komt vaak door gebrekkige interne beheersing en een laag fraudebewustzijn, waardoor het mogelijk is af te wijken van de processen zonder dat dat opzettelijk is. Dit benadrukt nogmaals het belang van het goed inrichten van frauderisicomanagement en het belang van de rol van internal auditors.

## De verantwoordelijkheid van de IAF

Dat in het internal audit charter de verantwoordelijkheden van de IAF zijn vastgelegd, is een professional wel bekend. Echter, in welke mate is hierin ook de verantwoordelijkheid ten aanzien van fraude opgenomen? De basis hierin zou moeten zijn dat de IAF voldoende kennis heeft om frauderisico's en de manier waarop die risico's beheerst worden door de organisatie te beoordelen. Daarnaast moet een internal auditor conform de IIA Standaarden met zorgvuldigheid handelen door rekening te houden met de waarschijnlijkheid van belangrijke fouten, fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving. Ook de kans op het bestaan van fraude en de

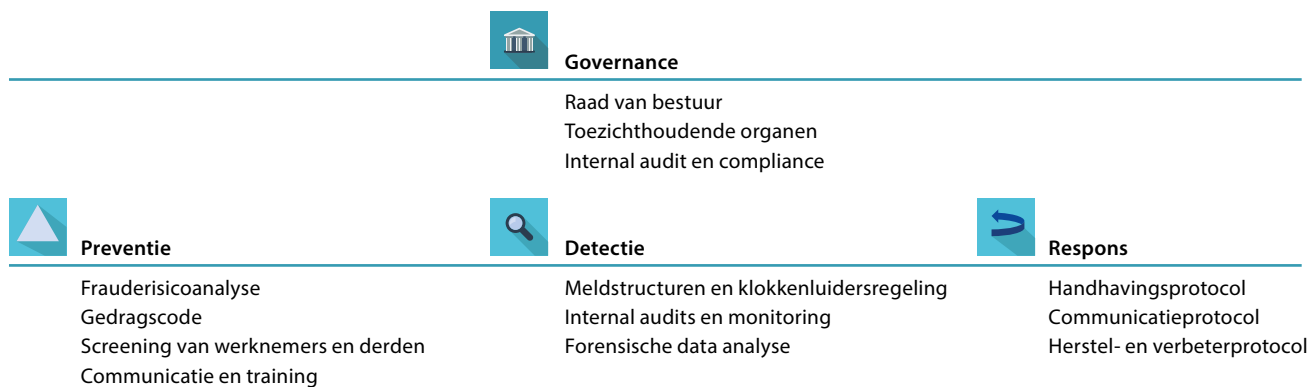
wijze waarop de organisatie frauderisico's beheerst, moeten zij evalueren. Tot slot zou het hoofd van de IAF periodiek moeten rapporteren over risico's, inclusief frauderisico's, aan het management, de auditcommissie en het bestuur.

Indien de IAF ook verantwoordelijk is voor het uitvoeren van fraudeonderzoeken is het van belang dat dit is vastgelegd in het audit charter. Uit de praktijk blijkt dat in menig situatie audit charters en handboeken nog onvoldoende aandacht besteden aan de taken en verantwoordelijkheden van de IAF ten aanzien van fraude. Om verantwoordelijkheid te nemen en te voldoen aan de IIA Standaarden is het van belang dat audit charters en handboeken explicieter beschrijven wat internal audit wel, maar ook niet doet ten aanzien van fraude. Zeker daar waar het aankomt op het wel of niet uitvoeren van onderzoeken bij vermoedens van fraude.

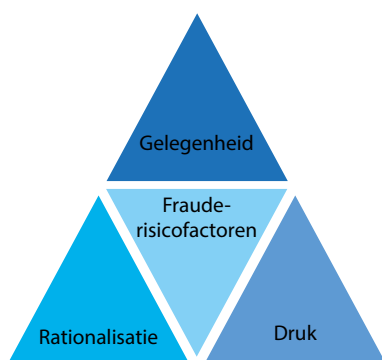
## Waarom volstaat een 'gewone' risicoanalyse niet?

Wat wij veel waarnemen bij organisaties is dat frauderisico's vaak wel impliciet worden meegenomen bij het uitvoeren van een risicoanalyse tijdens de start van een audit. Echter, frauderisico's worden niet expliciet geïdentificeerd voordat het audit jaarplan wordt opgesteld of tijdens het vooronderzoek van een audit. Fraude wordt door internal auditors veelal meegenomen als algemeen risico bij het uitvoeren van een risicoanalyse. Fraude vereist echter een andere wijze van risico-inventarisatie, omdat bijvoorbeeld ingerichte beheersmaatregelen worden omzeild of informatie wordt gemanipuleerd door middel van vervalsing. Het uitvoeren van een aparte (periodieke) frauderisicoanalyse is derhalve van belang en een belangrijke stap in het opzetten en uitvoeren van een adequaat frauderisicobeleid. Dit doe je door eerst de frauderisicofactoren druk, gelegenheid en rationalisatie te identificeren alvorens je echte frauderisico's in kaart brengt (zie *figuur 2*).

Druk kan worden gecreëerd door bijvoorbeeld het moeten behalen van hoge targets. Maar ook persoonlijke financiële problemen kunnen van invloed zijn op het gedrag van mensen. Met gelegenheid wordt bedoeld de mogelijkheid die iemand heeft, al dan niet door een gebrekkige interne controle, fraude te plegen. Tot slot zorgt rationalisatie ervoor dat mensen hun eigen gedrag goedpraten, waardoor ze over de streep gaan. Dit kan worden getriggerd door de cultuur,



**Figuur 1.** KPMG Frauderisico Management Raamwerk



**Figuur 2.** Frauderisicofactoren

waarin de baas ook afwijkt van de regels, of men het gevoel heeft oneerlijk te worden behandeld of onvoldoende waardering ervaart. Op basis van de geïdentificeerde frauderisicofactoren kan nader onderzocht worden welke frauderisico's van toepassing zijn.

### Fraudebewustzijn is beperkt

Het management is uiteraard primair verantwoordelijk voor het inrichten van preventieve maatregelen. Dit begint bij het inrichten van screening van medewerkers, leveranciers en klanten. Daarnaast is het creëren van fraudebewustzijn van groot belang. Onze ervaring is dat financiële instellingen zich over het algemeen wel bewust zijn van frauderisico's, hetgeen gecreëerd wordt vanuit noodzaak door toezichthouders, maar ook door de grote hoeveelheid geld die binnen deze sector omgaat.

Binnen corporates en non-profitorganisaties zijn medewerkers zich vaak minder bewust van fraude, of vooral gericht op externe fraude, maar niet op interne fraude. Dit komt, omdat veel organisaties berusten op vertrouwen. Het creëren van het bewustzijn begint allemaal met de cultuur binnen een organisatie. In hoeverre zijn soft controls aanwezig en in welke mate dragen deze bij aan effectief frauderisicomangement. Er is bijna geen organisatie die nog geen gedragscode heeft, maar leeft deze ook? Communicatie en training zijn van groot belang om fraudebewustzijn te creëren. Een e-learning is een effectief middel om het onderwerp bij alle medewerkers onder de aandacht te brengen. Tevens biedt dit de mogelijkheid om via de e-learning medewerkers te laten verklaren dat zij zich houden aan de gedragscode.

### Rol van de internal auditor

Wat kan de internal auditor doen aan het creëren van bewustwording? Het begint al met de kennis die auditors hebben op het gebied van fraude en soft controls. Zijn zij in staat de frauderisico's te identificeren en hebben zij voldoende gevoel bij de cultuur van een organisatie, wat mogelijk een frauderisicofactor kan zijn? Het is van belang dat fraude bespreekbaar wordt gemaakt tussen de internal auditor en het management. In de praktijk zien wij dat het hoger management meer aandacht krijgt voor fraude. Echter, internal auditors voelen zich nog niet altijd comfortabel bij het bespreken van het onderwerp met het management of het audit committee. Dit wordt vaak veroorzaakt door angst voor weerstand en het verzoek tot het doen van extra werkzaamheden waarvoor weinig tijd, capaciteit en kennis beschikbaar is. IAF's doen er verstandig aan om te beginnen met het zichzelf eigen maken van het onderwerp en dilemma's bespreekbaar te maken met elkaar. Tot slot gaat het natuurlijk om het inrichten en implementeren van effectieve beheersmaatregelen. Preventieve maatregelen kunnen niet altijd voorkomen dat fraude gepleegd wordt, maar het is wel de basis om frauderisico's te mitigeren. Als preventieve beheersmaatregelen aanwezig zijn, dienen ze als grote barrière voor potentiële fraudeurs.

### IAF: de ogen en oren van de organisatie

Internal audit heeft een belangrijke rol in het (tijdig) detecteren van mogelijke fraude. Potentiële fraude kan op meerdere manieren binnen een organisatie aan het licht komen. Kan verdacht of ongewenst gedrag anoniem gemeld worden? Het is belangrijk dat organisaties medewerkers een kanaal bieden om schendingen te melden. Door het inrichten van een meldstructuur en klokkenluidersregeling kunnen medewerkers en derde partijen op een veilige manier een melding maken. Door gebruik te maken van in de organisatie verankerde meldpunten, draagt dit ook bij aan geanonimiseerde managementinformatie. Dit geeft een beeld van wat er binnen de organisatie speelt en waar de gaten zitten. Onze ervaring is dat soms de anonimiteit bij een dergelijke meldstructuur niet gewaarborgd is. Daarnaast weten medewerkers en zelfs internal auditors vaak niet wat de meldprocedure is binnen hun organisatie. Zeker voor internal auditors is het van belang te weten wanneer en waar ze een mogelijk vermoeden van fraude kunnen melden. Dit omdat



een internal auditor in de uitgelezen positie zit fraude te ontdekken.

Het is uiteraard niet de primaire doelstelling tijdens het uitvoeren van een audit, maar gezien de kennis van de organisatie, inzicht en toegang tot processen en systemen en de vele interviews met medewerkers, hebben internal auditors veel kennis en informatie om fraude mogelijk te detecteren. Wat daarbij helpt is het gebruik van data-analyse. Hoewel de afgelopen jaren data-analyse vaker wordt ingezet, wordt nog

onderzoek wordt gedaan bij vermoedens van fraude zijn vastgelegd in een onderzoeksprotocol. Dit protocol beschrijft wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van het onderzoek en zorgt voor een consistente werkwijze, wat uitermate belangrijk is, zeker indien er juridische opvolging gegeven moet worden aan de melding. In de praktijk zien wij dat het

## *Fraudeurs sterven nooit uit. Dat komt doordat omstandigheden ertoe leiden dat goede mensen soms de verkeerde dingen doen*

steeds beperkt gebruikgemaakt van forensische data-analyse. Door middel van een goede frauderisicoanalyse worden scenario's geschetst die getoetst kunnen worden aan de hand van forensische data-analyse. Dit is een hele effectieve manier om ongestructureerde data te analyseren en vast te stellen of fraudescenario's mogelijk zijn. Het gebruik van forensische data-analyse is een tastbaar middel voor internal auditors om inzicht te bieden in welke mate frauderisico's effectief worden beheerst.

### **Wat als er een vermoeden van fraude is?**

In hoeverre zijn er specifieke, gedocumenteerde instructies waaruit blijkt hoe een onderzoek naar een mogelijke fraude gevoerd moet worden? Het is van belang dat de wijze waarop

voorkomt dat IAF's verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van onderzoeken bij vermoedens van fraude. Dit zorgt voor een uitdaging, omdat internal auditors over het algemeen maar beperkte kennis en ervaring hebben in het doen van dergelijke onderzoeken. Daarnaast moet je als internal auditor met twee petten acteren, de ene keer als politie-agent (zoals bij vermoedens van fraude), de andere keer als adviseur. Wat doet dit met het vertrouwen tussen de auditor en audittee? Het tijdig betrekken van de juiste expertise is daarom van belang.

### **Verskillende soorten protocollen**

Een handhavingprotocol beschrijft tot welke gevolgen misstanden en fraude kunnen leiden, hetgeen essentieel is om

herhaling van een incident te voorkomen. Uiteraard is het belangrijk niet alleen een protocol op te stellen, maar ook werkelijk sanctioneringsmaatregelen te nemen. Dit heeft ook een preventieve werking richting mogelijke andere fraudeurs. Mocht er fraude hebben plaatsgevonden, dan is het van belang dat de juiste informatie wordt gedeeld. In een communicatieprotocol is vastgelegd hoe interne en externe communicatie plaatsvindt. Tot slot wil je als organisatie natuurlijk leren van fraudes, daarom is het van belang dat er een analyse wordt gedaan op het proces dan wel de cultuur waarbinnen de fraude heeft kunnen plaatsvinden. Het herstel- en verbeterprotocol beschrijft wat gedaan moet worden om vergelijkbare misstanden te voorkomen.

### Waar te beginnen?

Het implementeren van frauderisicomanagement vraagt kennis, tijd en budget, maar dat is wel de basis voor het voeren van een integere bedrijfsvoering. Internal audit kan hierbij een belangrijke rol spelen door te onderzoeken in welke mate frauderisicomanagement is ingebed in de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat de taken en verantwoordelijkheden van de IAF ten aanzien van fraude zijn vastgelegd in de audit charter en het internal audit handboek. Voer een jaarlijkse, organisatiebrede, frauderisicoanalyse uit en update deze periodiek. Probeer hierbij te denken als een fraudeur binnen ieder proces dat je audit. De frauderisicoanalyse is het vertrekpunt voor het denken

in scenario's, wat de basis vormt voor een goede forensische data-analyse.

Fraudeurs zullen nooit uitsterven. Dat komt doordat omstandigheden ertoe leiden dat goede mensen soms de verkeerde dingen doen. Internal auditors moeten zich daarom extra bewust zijn van de omstandigheden waar binnen medewerkers opereren. <<

---

Noortje de Rooij is senior manager bij KPMG Advisory en ondersteunt internal auditfuncties bij fraudepreventie, detectie en respons. [derooij.noortje@kpmg.nl](mailto:derooij.noortje@kpmg.nl)

Mike Broekhof MSc is manager bij KPMG Advisory en voert feitenonderzoeken uit en biedt forensische auditondersteuning. [broekhof.mike@kpmg.nl](mailto:broekhof.mike@kpmg.nl)

Maud Nijhuis MSc is consultant bij KPMG Advisory en voert feitenonderzoeken uit. [nijhuis.maud@kpmg.nl](mailto:nijhuis.maud@kpmg.nl)

---

advertentie

# Voldoen aan de IIA Standards?

Advies, ondersteuning en toetsing.  
Met oog voor pragmatische oplossingen!



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

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



# De **illusie** van groei

Het was gedurende de economische crisis van de jaren dertig van de vorige eeuw dat John Maynard Keynes een opvallende voorspelling deed: rond 2030 zijn alle economische problemen in de wereld opgelost. Heeft hij gelijk gekregen?

Blijkens 'wetenschappelijk onderzoek' is heden ten dage meer dan driekwart van de Nederlandse bevolking gelukkig, wat 'gelukkig' dan ook moge betekenen. Zelden of nooit in de geschiedenis ging het economisch zo goed. En dan staat er op een dag een pubermeisje iets te schreeuwen, niet op het plaatselijke schoolplein, maar op de Algemene Vergadering in de hal van de Verenigde Naties: 'I want you to panic!'

Paniek? Mondiaal gezien mogen we trots zijn op onze economische groei. Gepaard aan digitalisering en robotisering blijft de werkgelegenheid hoog. Groei is het paradigma van onze cultuur. Er zit zelfs een autoritair tintje aan: Groei 'moet'. Zolang regeringen voor groei zorgen hebben ze weinig te vrezen. Maar o wee als de groei stagneert, of, erger nog, als de groeicurves omlaaggaan: een horrorscenario, niet alleen voor centralistisch geregeerde landen als de Chinese Volksrepubliek (ontevreden massa's zouden in opstand kunnen komen), maar evenzeer voor westerse regeringen. Groei moet niet alleen, groei went ook. Het hoge economische niveau in dit land wordt veelal gezien als het nieuwe normaal.

Dan kan het actuele maximum worden ervaren als het minimum. Op deze basis worden er dan ook eisen gesteld, zoals bijvoorbeeld door bepaalde vakbonden. Zij willen 5% méér. Dan valt er ook meer te besteden. Meer besteden is ook het advies van de regering. Meer en meer geld wordt er bijgedrukt.

Is er iets mis met ons verlangen naar steeds meer? Ik denk dat dit niet de juiste vraag is. Het gaat, dunkt me, bij dit alles niet zozeer om een verlangen naar steeds meer, maar om de angst voor het steeds minder. Economische stilstand, recessies, het zijn doomsce-nario's voor de politiek. 'Minder' roept angst op, soms zelfs paniek. Angst motiveert niet alleen vluchtgedrag, angst moet koste wat kost worden vermeden. Daarvoor zijn we bereid een hoge prijs te betalen. De prijs voor continue economische groei is inderdaad hoog. De prijs is de accelererende, mondiale vernietiging van het milieu waarin we leven. De prijs is de klimaatcatastrofe.

En hier hebben regeringen een middel tegen gevonden. Het middel heet 'duurzaamheid', het nieuwe buzz-word dat andere buzz-words zoals 'passie' inmiddels heeft afgelost. Duurzaam is positief geannoteerd, niet duurzaam negatief. Zo drukt bijvoorbeeld ook een minister het uit: 'Schiphol mag groeien, vermits duurzaam'. De Vereniging Onze Taal definieert duurzaam als: geschikt om te duren. Spijtig maar waar is dat er op onze planeet

niets is dat duurt. De planeet zelf is eindig. Alles wat zich op de planeet bevindt is eindig. De natuur is eindig. De mens is eindig. En natuurlijk is de groei ook eindig.

Zonder een diepgaand inzicht in het gegeven van eindigheid, zonder inzicht dus in het illusionaire karakter van groei, en in de consequenties daarvan, lijkt de vernietiging van ons leefmilieu onafwendbaar. Vandaar de terechte noodkreet van Gretha Tunberg. De kans is echter groot dat deze, in het beste geval, zal leiden tot symptoombestrijding binnen het kader van systeembehoud. Slechts langzaam komen denkprocessen op gang die zich bezighouden met de vraag wat de alternatieven zijn voor groei. Is minder noodzakelijkerwijs negatief? Biedt een recessie kansen? Is 'eindig' iets om te vermijden of om te omhelzen? Is groei een illusie?

---

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

---

Internal Audit, Risk, Business  
& Technology Consulting

## DE BEHEERSING VAN FINANCIAL CRIME RISICO'S LIGT ONDER EEN VERGROOTGLAS VAN TOEZICHTHOUDERS EN DE PUBLIEKE OPINIE.

Met het toetreden van nieuwe financiële dienstverleners neemt de complexiteit van het voorkomen en opsporen van financial crime toe.

Hoe organiseert u de 3 lines of defense in deze nieuwe realiteit? En wat is de effectiviteit van de door u gebruikte technologie, zoals data analytics, RPA en AI?

Protiviti en haar partner BusinessForensics helpen u bij deze uitdaging!

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

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

# Even voorstellen...



## Jan-Gerard Hofland

“Mijn naam is Jan-Gerard Hofland en ik mag de redactie van *Audit Magazine* versterken. Een leuke kans, want ik heb een voorliefde voor zowel audit als taal. Ik ben gek op auditen, het is een fantastisch vakgebied waarin ik me helemaal thuisvoel. Ik ben opgeleid als RA en RE en werk op de afdeling van ABN AMRO. We zijn als auditors actieve gebruikers van taal,

met al het lezen, communiceren en rapporteren dat wij doen. Maar ook in mijn vrije tijd geniet ik graag van taal, of het nu in boekvorm is of in de vorm van een podcast. Lekker een stuk hardlopen met mijn favoriete podcast (‘Betrouwbare bronnen’), of de file trotseren met een goed luisterboek (momenteel: ‘De wereld van gisteren’ door Stefan Zweig). Ik kan het van harte aanbevelen. Die file steekt overigens de kop op tijdens mijn woon-werkrit tussen Leusden en Amsterdam. Ik woon daar samen met mijn lieve vrouw en twee volwassen kinderen, ons derde volwassen kind woont in Utrecht. Ik ben nog aan het ontdekken hoe het reilt en zeilt bij *Audit Magazine*, maar hoop een goede bijdrage te kunnen leveren.”



## Bram Bouwman

“Mijn naam is Bram Bouwman, ik ben 29 jaar, woon in Bemmelen (een klein dorp tussen Arnhem en Nijmegen) en ben een groot voetballiefhebber. Op mijn 21<sup>e</sup> startte ik mijn professionele carrière als management trainee bij de Rabobank. Tijdens dit traineeship ontstond mijn liefde voor het internal control- en internal auditvak. Dat heft ervoor gezorgd

dat ik meerdere jaren als (proces)controller binnen de Rabobank heb gewerkt. Vervolgens heb ik drieënhalve jaar met veel plezier bij BDO bij het onderdeel Risk Advisory Services gewerkt en heb ik mijzelf verder ontwikkeld en gespecialiseerd in het internal auditvakgebied. Als externe consultant heb ik uiteenlopende opdrachten en projecten bij een groot aantal opdrachtgevers uitgevoerd in diverse branches. Sinds 1 juli 2019 werk ik bij Alliander, waar ik inmiddels de functie adviseur Risicomanagement bekleed. Dit is een rol waar ik analytisch en controletechnisch werk kan combineren met veel persoonlijk contact met collega's uit de hele organisatie. Hier voel ik mij als een vis in het water, omdat ik ervan overtuigd ben dat een persoonlijke aanpak en relatiemanagement essentieel en randvoorwaardelijk zijn voor het goed kunnen invullen van een tweede- of derdelijnsfunctie. Niet geheel toevallig was dit ook het onderwerp van mijn master thesis waarmee ik begin dit jaar mijn RO-studie heb afgerond. Sinds kort ben ik redactielid van *Audit Magazine*. Ik kijk ernaar uit om een bijdrage te kunnen leveren aan onze beroepsgroep.”



# Verantwoorden wat voorkomen is...

In diverse omgevingen waar ik werk, wordt niet alleen aan 'compliance auditing' gedaan, maar ook aan 'performance auditing'. Kort gezegd komt dat erop neer dat niet alleen toetsend onderzoek wordt uitgevoerd naar de vraag of beheersingssystemen adequaat zijn ingeregeld en aan de regels wordt voldaan, maar ook dat kritisch gekeken wordt naar de prestaties die een organisatie of instelling levert. Naast rechtmatigheid vormt dan ook doelmatigheid een toetssteen voor de (interne) auditor.

Dat klinkt logisch allemaal. Het is goed om te kijken of een zorginstelling voldoet aan de hygiënerichtlijnen of aan de veiligheidsvoorschriften rondom medicijngebruik (rechtmatigheid). Maar belangrijk is ook om mee te nemen of de bedbezetting wel voldoende is en de inkoop wel kosteneffectief is (doelmatigheid). Het is zonder meer zinvol om vast te stellen of de docenten die bij een onderwijsinstelling voor de klas staan wel bevoegd zijn en of ingeroosterde onderwijzers wel echt worden ingevuld (rechtmatigheid). Maar belangrijk om mee te nemen in een kritische toets is ook hoe het onderwijsrendement zich verhoudt tot andere scholen (doelmatigheid). Niet alleen in de zorg en het onderwijs is dit een kwestie, ook bij de politie speelt dit een rol. Hier gaat het er bijvoorbeeld om dat agenten zich houden aan regels en richtlijnen rondom training in vuurwapengebruik (rechtmatigheid), maar ook om hoeveel

fietsendieven er nu eigenlijk worden aangehouden of geweldsmisdrijven er worden opgelost (doelmatigheid).

Bij performance auditing gaat het uiteindelijk om prestaties tellen: hoeveel operaties een ziekenhuis uitvoert, hoeveel diploma's een universiteit verstrekt, hoeveel bonnen agenten uitgeschrijven. Op zich best nuttig allemaal om daar toetsend onderzoek naar te doen, want meten is weten... Maar er zit natuurlijk ook een schaduwkant aan het fenomeen performance auditing. Bij toetsend onderzoek naar prestaties gaat het erom vast te stellen wat een organisatie doet en wat dat dan vervolgens weer oplevert. Soms laat zich dat goed tellen, maar soms ook niet. Een mooi voorbeeld daarvan kwam ik laatst tegen in de jaarlijkse verantwoording door de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), die claimde de afgelopen paar jaar zeker drie of vier serieuze pogingen tot terreuraanslagen in Nederland te hebben voorkomen. Het ingewikkelde hier is natuurlijk dat een aantal wordt genoemd van gebeurtenissen die zich uiteindelijk niet hebben voorgedaan, maar juist zijn voorkomen. Het gaat dus om prestaties die eruit bestaan dat ervoor is gezorgd dat iets niet is gebeurd. Hoe valt dat te meten?

Daar zijn meer voorbeelden van te geven: fietsendiefstallen die niet hebben plaatsgevonden door adequaat optreden van de politie, leerlingen

die niet zijn uitgevallen door goede begeleiding van school, patiënten die niet geopereerd hoefden te worden door preventief advies van de dokter. Hoe meet je die aantallen eigenlijk? Hoe stel je bij toetsend onderzoek het succes vast van wat voorkomen is en zich dus uiteindelijk niet heeft voorgedaan?

Dat is een vraag die volgens mij ook van belang is voor de beroepsgroep van de (interne) auditor. Wat nu als het succes van onze professie er vooral uit bestaat dat we – alleen al door ons bestaan binnen een organisatie – kwesties voorkomen (onregelmatigheden, calamiteiten, fiasco's) die precies daardoor niet optreden en dus ook niet zichtbaar worden in de organisatie? Niet zelden klinkt de roep om de meerwaarde en de impact van de (interne) auditor beter zichtbaar te maken. Dat zou simpel zijn als het slechts een kwestie is van prestaties tellen, maar niet wanneer het ook bij ons (net als bij de AIVD) erom draait te verantwoorden wat voorkomen is.

---

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

---

## PAS Conferentie 2019

Als het aan de Pas-commissie ligt, sta je er als internal auditor niet alleen voor. Afgelopen november konden ruim honderd internal auditors van kleine auditdiensten dit ervaren tijdens de PAS Conferentie 2019. Zij konden netwerken met hun auditcollega's en kregen een inspirerend programma voorgeschoteld met een mooie mix tussen werken aan persoonlijke skills en vaktechnische insights. Aan het woord kwamen onder andere Mathieu Weggeman, Nicole den Hartigh, Hannah Weerman en Mylène Goei, en Teun van de Keuken. In negen breakout sessies kwamen nog eens diverse sprekers aan bod.

Lees het verslag op <https://bit.ly/2rio3BG>



## Meer succes met soft controls

In welke mate doen internal auditfuncties (IAF) onderzoek naar cultuur & gedrag? En wat voor soort onderzoeken zijn dat? In welke mate komen cultuur & gedrag aan de orde in het overleg tussen de IAF en de auditcommissie (AC)? En welke ambities heeft men op dat vlak? Deze en andere vragen worden beantwoord in het onderzoeksrapport *Meer succes met soft controls* dat in opdracht van IIA Nederland en NBA LIO tot stand is gekomen.

Het rapport biedt een inzichtelijk kader en concrete aanbevelingen. Het vormt een handige benchmark om de ambities te bepalen en daar als auditfunctie over in gesprek te gaan met bestuur en RvC/AC.

<https://bit.ly/36BVpLX>

## Wat doet uw organisatie tijdens een crisis?

“Wat doet u als de strategische doelen, reputatie of het voortbestaan van uw organisatie worden bedreigd?” Dit vroeg crisisexpert en dagvoorzitter Marco Zannoni, directielid COT, Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, tijdens het Commissarissen Symposium op 30 september 2019. “Uw ‘license to operate’ komt onder druk te staan; is het vertrouwen er nog wel?” Elke organisatie en elke crisis is anders en wat een organisatie doet in een dergelijke situatie verschilt, maar toch zijn er wel een aantal gemene delers om rekening mee te houden. Hierover gingen commissarissen en hoofden internal audit in gesprek. Aan de hand van twee bekende cases werden tijdens dit symposium ‘lessons learned’ gedeeld. <https://bit.ly/2oVK8Fm>



Fotografie: Elisabeth Beelaerts

## Geslaagden gefeliciteerd!

**Nieuwe RO's:** Hans Bank, Judith van Duijn, Liane van Eerde, Jan-Joris Galama, Gerard Jong, Jeffrey de Jong, Robert Koops, Denise Lok-Hin, Mustafa Mzallassi, Esther Olierook, Abdi Omar, René Taphoorn, Bianca Tjon-Atsoi, Mark van der Velde.

**Nieuwe CIA's:** Antoni Jan van der Aa, Argon Engelsman, Nick Bartman, Mike Witteman

## Praktijkgids Grondbeginselen

De uit het Engels vertaalde praktijkgids *Blijk geven van de grondbeginselen van de beroepsuitoefening van internal auditing. Instrumenten en Indicatoren* is een praktisch hulpmiddel om de mate van conformiteit met de grondbeginselen te evalueren en te bespreken.

In de praktijkgids worden de grondbeginselen en hun belang ervan voor de IAF nog eens toegelicht. Daarbij worden voor elk van de beginselen concrete instrumenten of handvatten gegeven om te zorgen dat aan het betreffende beginsel wordt voldaan. Eveneens worden indicatoren gegeven om te meten of (en in welke mate) de IAF daarin succesvol is geweest. <https://bit.ly/2PQSVgr>

## Reactie IIA op rapport Commissie Toekomst Accountancysector

De Commissie Toekomst Accountancysector publiceerde afgelopen oktober een interim-rapport. Betrokkenen mochten hierop reflecteren. IIA Nederland heeft daarvan gebruikgemaakt en reageert op de punten die direct of indirect met het vakgebied van de internal auditor te maken hebben.

‘IIA Nederland is het geheel eens met punt 6 uit de samenvatting: de juiste financiële verantwoording is een verantwoordelijkheid van de hele keten. De internal auditfunctie (IAF) is een belangrijke actor in deze keten. IIA pleit er dan ook voor dat de rol van de IAF expliciet wordt opgenomen in het eindrapport. Ook pleit IIA Nederland voor een goede afstemming tussen de IAF en de externe accountant bij de beoordeling van het in control statement.’

Download de volledige reactie op <https://bit.ly/2WLXiRI>.



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

Bij ESAA is dit collegejaar wederom een enthousiaste groep studenten begonnen aan het kopjaar van de post-masteropleiding IT-Auditing & Advisory. In deze groep zijn er naast RA's ook RO's die hun kennis van het IT-vakgebied willen vergroten. Speciaal voor degenen die al een R-opleiding hebben gevolgd heeft ESAA het kopjaar ontwikkeld.

### Vrijstellingen

Kopjaarstudenten krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in een jaar de opleiding doorlopen. Omdat de rol van IT in organisaties is gegroeid en de risico's navenant zijn, willen deze studenten hun kennis in IT-Auditing verdiepen. Prof. dr. Egon Berghout, wetenschappelijk directeur van de ITAA opleiding: "Door moderne technologie worden bedrijfsprocessen steeds moeilijker te doorgronden en te beheersen. Dat vraagt om een grondige IT-kennis om belangrijke en minder belangrijke zaken van elkaar te kunnen scheiden. En dan komt de kennis uit de ITAA-opleiding opeens geweldig van pas. Onze ervaring met de RO studenten is dat zij een waardevolle inbreng hebben door hun brede kijk op (IT-)problemen. De combinatie met studenten met andere vooropleidingen levert een goede mix van invalshoeken, kennis en ervaring op."

Interesse? Mail naar [esaa-iaa@ese.eur.nl](mailto:esaa-iaa@ese.eur.nl) of bel 010-4082437.



## Save the date: symposium 26 juni 2020

Jaarlijks sluiten we het collegejaar van de post-masteropleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory af met een symposium. Voor dit symposium zijn ook alumni en overige belangstellenden uitgenodigd. Prof.dr. Mark van Twist is dagvoorzitter. Meer informatie over het thema volgt op onze website en via mail.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

## Aantal melden EMIA neemt toe

Het Academisch collegejaar 2019-2020 is alweer van start gegaan en inmiddels zijn meer dan dertig (!) studenten begonnen aan het eerste jaar. Met plezier zien we het aantal aanmeldingen voor de Executive MSc in Internal Audit (EMIA) flink toenemen, waardoor we vanaf februari 2020 een compleet nieuwe lichter EMIA-studenten kunnen laten starten.

## Back to the future

Op 11 december 2019 organiseert het RO-alumninetwerk in samenwerking met KPMG een internal auditconferentie met als thema 'Back to the future'. Sprekers zijn onder andere Naem Arif, prof.dr. Mark van Twist en prof. Edo Roos Lindgreen die de internal auditopleidingen in Nederland vertegenwoordigen. Daarnaast zijn er sprekers die het hebben over de toekomst van internal audit vanuit de perspectieven van data science, soft controls en external accountancy: prof. Rob Fijneman (TIAS), prof.dr. Muel Kaptein (EUR) en prof.dr. Philip Wallage (UvA). John Bendermacher geeft een presentatie over hoe het allemaal begon met internal audit in Nederland en prof.dr. Sander Klous (UvA) neemt ons mee hoe we AI en algoritmes kunnen auditen. Meer info volgt.

## Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en start de uitdagende opleiding op 1 februari 2020.

U kunt ook contact opnemen per e-mail [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl) of per telefoon: 020-525 4020.

# Voor wie werk je eigenlijk?

Bij tijd en wijle beland ik in een discussie over wie nu de opdrachtgever is van de IAF. Of in eenvoudige taal: voor wie werk je als auditor eigenlijk? Op het eerste gezicht een eenvoudige vraag, maar is het antwoord ook net zo eenvoudig? Nou, niet helemaal... De vraag brengt lastige afwegingen en dilemma's met zich mee. Om wat context te schetsen: als je tegenwoordig in een gemiddelde audit charter opzoekt wie de opdrachtgever is van de IAF, staat er stevast dat het de raad van bestuur is. Of als het even kan, de voorzitter van het bestuur. De eindbaas als onze opdrachtgever en ons 'vaste lijntje'. Verder staat er ook vaak in dat we een gestippeld lijntje, ik zou het een 'life line' willen noemen, hebben met de raad van commissarissen. Helder en simpel toch? Niet meer over nadenken, maar gewoon doen!

Maar dan komt de praktijk en die blijkt een stuk weerbarstiger. Want als internal auditors willen we graag toegevoegde waarde leveren aan (de beheersing van) onze organisatie. We willen een vertrouwensrelatie met het management opbouwen als 'trusted advisor'. Kortom, we willen de organisatie verder helpen. En omdat we dat zo luid en duidelijk verkondigen, krijgen we ook steeds meer verzoeken. Niet alleen van het bestuur, onze formele opdrachtgever, maar bijvoorbeeld ook van de managementlaag daaronder. Of van de commissarissen. Dat willen we immers graag, toch? We krijgen daarnaast ook vragen van 'buiten'. Van de externe accountant. Of van de externe toezichthouder. Hoe gaan we daar in de praktijk mee om? Wie informeren wij? En dan niet alleen over de vraag, maar ook over de antwoorden. Hoe gaan we om met de dilemma's die zich daarbij kunnen voordoen?

Ik denk aan de vraag van een divisiedirecteur om binnen zijn onderdeel een bepaald proces door te lichten, omdat hij daar niet helemaal een senang gevoel bij heeft. Hoe ga je om met zo'n vraag? Wie betrek je en wie krijgt uiteindelijk de uitkomsten te zien? Alleen de divisiedirecteur? Of ook het bestuur als jouw formele opdrachtgever? En wat als je weet dat een kritische uitkomst, zeker een lage rating, (negatieve) consequenties kan hebben voor de divisiedirecteur? Krijg je dan nog wel van alle lagen de zo gewenste auditvragen? Kun je dan wel je rol als adviseur van het hele management goed invullen? Anders geformuleerd: hoe help je je organisatie het allerbest?

Het antwoord is best lastig. Het gaat niet zozeer over goed of fout, maar over dilemma's en vooral de consequenties van keuzen. Het gaat ook over het managen van verwachtingen en het daarbinnen met meerdere lagen in de organisatie kunnen opbouwen van een professionele vertrouwensband. Binnen bepaalde grenzen. Omdat je je werk altijd objectief, onbevooroordeeld en integer wilt uitvoeren. Stel jezelf dus soms de vraag voor wie je werkt. Voor het bestuur of voor de commissarissen? Voor het maatschappelijk verkeer? Voor de beroepsgroep? Of 'gewoon' voor je organisatie? Weet in elk geval wat de impact is van jouw keuzen, van jouw rapporten, van jouw rapportagelijnen.

Vraag je ook af in welke context je je werk als auditor het best kunt doen. Ik denk dat het een organisatie is waar transparantie en integriteit de boventoon voeren. Waar de focus ligt bij leren en verbeteren. Niet bij belonen of straffen. Het gaat immers niet om de rating, maar om de verbetering en de wil en de ruimte om te verbeteren. Het kan immers altijd beter. Dat geldt niet in de laatste plaats ook voor onszelf.

---

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

---





Building a better  
working world

# Tax integrity is a public matter

Financial institutions need to take action. Want to know how to link tax integrity to your current CDD and AML processes?

Contact us at: [ey.nl/fincrime](https://ey.nl/fincrime)

**Bram van Sunder**

Bram.van.sunder@nl.ey.com  
+31 6 21 25 27 64

**Fouad Hammani**

Fouad.hammani@nl.ey.com  
+31 6 15 20 55 98

# De wereld om ons heen wordt complexer en fraudeurs worden steeds creatiever

Frauderisico's zijn bijzondere risico's door opzettelijke handelingen en misleiding. Dit betekent dat interne beheersing niet effectief werkt om dit soort risico's te mitigeren. Hoe ga je hier als internal auditor mee om? Onze frauderisico-management specialisten ondersteunen graag met de juiste kennis en ervaring om frauderisico's beter te beheersen.

Aan de hand van het Fraude Risico Management Raamwerk krijgt uw organisatie handvatten om fraude preventief, detectief en responsief op te volgen, afgestemd op de uitdagingen van uw organisatie. Nu en in de toekomst.

## Meer weten?

Noortje de Rooij  
+31 20 656 73 09  
derooij.noortje@kpmg.nl

Mike Broekhof  
+31 20 656 8645  
broekhof.mike@kpmg.nl

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

