

# InAudit

WIJ ZIJN ER OM U TE HELPEN



**Uitbreiding** directie | Interview met **Femke Bakker** (Turien & Co) | Klantevaluatie 2020 | Wie is uw **Information Security Officer**? | **Datakwaliteit** gaat niet vanzelf | **Soft controls** zijn geen controls | De **wereld** van Robert Verweij

# WELKOM

## HOE KUNNEN WIJ U HELPEN

### Verdere groei van InAudit in 2021

De leidende missie van InAudit is om u als klant te helpen. Inmiddels bestaat onze klantenkring niet alleen meer uit verzekeraars, maar ook uit pensioenfondsen en andere organisaties. In het eerste kwartaal van 2021 hebben we elke maand wel één of meerdere klanten mogen verwelkomen. Als oprichter van InAudit ben ik ontzettend trots op ons team dat in 2020 een prima prestatie heeft geleverd. Behalve het opvangen van de groei is de klanttevredenheid zoals deze uit de evaluatie naar voren is gekomen, nog verder toegenomen. Ook dit jaar hopen we deze prestatie te verbeteren. Daartoe hebben dit jaren ook een versterkt directieteam !

### Niet alleen audit

Hoewel de belangrijkste focus van InAudit ligt op het interne audit specialisme, zien we ook dat onze klanten behoefte hebben aan andere vormen van ondersteuning. Zo krijgen we steeds meer onderzoeksvragen op het gebied van gedrag en cultuur en ook op het gebied van information security willen we u graag helpen. Op 1 juli moeten de verzekeraars deze functie hebben ingevuld en ook hiervoor geldt dat voor veel organisaties het werken met éénpitters niet de vereiste continuïteit zal bieden. Met InAudit kunnen we deze continuïteit wel bieden en bovendien in teamverband zowel ervaring als kostenbeheersing bundelen.

### In deze editie

Een bijzonder woord van dank aan Femke Bakker van Turien & Co en Ben Hellendoorn van Nationale Nederlanden voor hun bijdrage aan deze editie. Wij vinden het leuk om onze klanten in het spotlight te plaatsen en u een inkijkje te geven in de organisaties waar we werkzaam zijn. Hartstikke fijn! We hopen dat ons enthousiasme voor de uitdagingen op het gebied van risicobeheersing en voor InAudit bij u een positief gevoel oproept. Wie weet, kunnen we u nog wel op meer vlakken helpen ?

Maar voor nu, veel leesplezier !

**Ronald van de Langenberg**  
Algemeen directeur InAudit

---

## Inhoud

Uitbreiding directie ...3

Interview met  
Femke Bakker RA ...4

Klantevaluatie 2020 ...7

Wie is uw Information  
Security Officer ... 8

Soft controls  
zijn geen controls ...10

Puzzel ...14

Datakwaliteit  
gaat niet vanzelf...15

De wereld van ...18

---





Met ingang van 1 januari dit jaar zijn Ricardo Henriques en Robert Verweij MSc LLM EMIA RO beiden benoemd tot directeur Audit Services bij InAudit Audit Services BV. Na deze benoeming zal de directie bestaan uit Ronald van de Langenberg RA, Ricardo Henriques en Robert Verweij.

## UITBREIDING DIRECTIE

Deze benoeming is het logische gevolg van de sterke groei van de interne auditdienstverlening van InAudit.

### ERVARING

Ricardo Henriques heeft jarenlange ervaring als directeur riskmanagement bij MN Services en is sinds 1 november 2017 in dienst bij InAudit Audit Services als audit manager. Daarvoor had Ricardo al een lange carrière als interne auditor bij ABN-AMRO met diverse werkgebieden in zijn portefeuille. Robert Verweij is al sinds 15 maart 2017 in dienst bij InAudit Audit Services. Hij begon als senior auditor, waar hij snel doorgroeide naar de rol als audit manager. Hij heeft recent de studie 'Operational Auditor' (EMIA RO) succesvol afgerond. Robert had al eerder bij een verzekeraar ervaring opgedaan als interne auditor.

### ACHTERGROND UITBREIDING DIRECTIE

Ronald van de Langenberg over de aanstelling van de twee mededirecteuren: "InAudit is de afgelopen jaren flink gegroeid. De hoeveelheid opdrachten en het aantal nieuwe klanten voor de interne audit maakt het zinvol om de directie uit te breiden.

Daarnaast zijn wij ook actief op het gebied van risicomanagement, datakwaliteit, data-analyse en opdrachten op het gebied van gedrag & cultuur. In het afgelopen jaar zijn we vaak samen opgetrokken en inmiddels nemen we belangrijke besluiten altijd samen. Met twee nieuwe mededirecteuren kunnen wij de aandacht beter verdelen en zorgen wij voor extra focus om onze plannen om dienstverlening aan nieuwe sectoren en met nieuwe services uit te breiden."

### TOEKOMST

Komend jaar willen we met de psychologen die we ook in dienst hebben meer laten zien van onze expertise op het gebied van gedrag en cultuur. Ook zien we mogelijkheden om de (lokale) overheid te bedienen met de services die we inmiddels al bij veel verzekeraars en pensioenfondsen verlenen.

"Ricardo en Robert hebben bewezen goede audit managers te zijn en ik ben ervan overtuigd dat we in de nieuwe samenstelling nog meer slagkracht zullen hebben om van InAudit een belangrijke aanbieder te maken op het gebied van Governance – Interne Audit – Risk & Compliance dienstverlening."



Robert Verweij en Ricardo Henriques





## Femke Bakker RA Financieel directeur Turien & Co.

### INTERVIEW ...

**De carrière van Femke Bakker zit in de lift. Zij staat inmiddels op nummer 49 van de AM Top 100 vrouwen in de verzekeringswereld. Nog niet eens zoveel jaar geleden was Femke nog zelf verantwoordelijk voor de interne audits van Turien & Co. Inmiddels is Femke Bakker financieel directeur bij Turien & Co. Holding en geeft deze powervrouw leiding aan de afdelingen financiën, datamanagement, ICT en facilitair. Zij is medeverantwoordelijk voor een jaaromzet van ca. € 140 miljoen en 72 fte.**

**Wij waarderen het bijzonder dat ze bereid was om mee te werken aan een interview met InAudit Magazine waarin we haar vroegen hoe Turien zich onderscheidt van andere verzekeraars en op welke wijze Turien inspeelt in op nieuwe ontwikkelingen in de markt.**

#### **Wie is Turien en wat is jullie propositie?**

Turien & Co. is een volmachtbedrijf met een eigen verzekeraar genaamd Ansva. Wij werken in volmacht van diverse Nederlandse en internationale verzekeraars waarbij wij namens de verzekeraar verschillende werkzaamheden uitvoeren zoals de acceptatie, schadebehandeling en premie-incasso. We bieden zowel schade- als inkomensverzekeringen aan.

In de branche wordt Turien & Co. al jaren geassocieerd met het verzekeren van exclusieve auto's. Vandaag de dag is dit nog steeds een van onze speerpunten. De propositie is de afgelopen jaren steeds verder uitgebreid. We richten ons met onze Turien & Co. Premium propositie op vermogende particulieren. Daar hoort vanzelfsprekend de auto bij maar ook de verzekering voor

de inboedel, de woning, het vakantiehuis, de kostbaarheden en tegenwoordig ook de digitale bezittingen en privacy.

Daarnaast hebben wij een propositie voor de zakelijke markt. Voor werkgeversaansprakelijkheid bedienen wij de markt met onze eigen verzekeraar. Voor Inkomens- en Financial lines verzekeringen werken we samen met onze volmachtgevers.

#### **Hoe onderscheiden jullie je?**

Door samen met onze collega's relevant te zijn en te blijven met onderscheidende verzekeringsproducten. De afgelopen jaren zijn er verschillende fusies en overnames geweest in de markt waardoor het productenaanbod verschaald is. Voor grote delen van de markt is dit geen verkeerde ontwikkeling.



Wij richten ons op verschillende niches waar standaardproducten niet toereikend zijn. Bijzondere risico's vragen immers ook om een bijzondere dekking. Hierbij streven wij naar productleiderschap. Recente voorbeelden zijn onze overstromingsdekking voor woonhuizen en een product voor elektrische auto's. Daarnaast worden wij gewaardeerd door het intermediair waar wij mee samenwerken onder andere door onze benaderbaarheid. Wij zijn afgelopen jaar door intermediair verkozen als beste serviceprovider (in de categorie grote serviceprovider schade).

Binnen de branche maakt verder de combinatie van volmacht en verzekeraar ons onderscheidend. Waar we met Ansvar wat meer gericht zijn op de particuliere markt richten we ons met onze volmachtgevers op de zakelijke markt. Door zelf ook verzekeraar te zijn begrijpen we de dynamiek bij onze volmachtgevers goed.

#### **Wat houdt jullie bezig? Welke ontwikkelingen zien jullie in de markt en hoe spelen jullie hierop in?**

Er speelt ontzettend veel in de samenleving en in de branche. Afgelopen jaren zijn wij steeds meer invulling gaan geven aan onze rol in de samenleving. Enerzijds doen wij dit als verzekeraar door middel van ons beleggingsbeleid. Anderzijds doen we dit in onze bedrijfsvoering en sinds vorige zomer ook in onze producten. Een schade kan immers ook op een duurzame manier hersteld worden.

Verder speelt uiteraard data en de modellering daarvan een grote rol in onze organisatie. Vragen als hoe we onze premies nog beter kunnen inschatten, hoe we fraudes kunnen detecteren en

hoe we schades kunnen voorkomen houden ons dan ook bezig. Hier investeren wij ook continu in de kennis en kunde van onze medewerkers.

#### **Jullie hebben als één van de weinigen een Cyberverzekering voor ondernemers. Kunnen jullie daar wat meer over vertellen?**

Ja inmiddels zijn wij al 8 jaar actief met cyberverzekeringen. In een notendop hebben wij de overtuiging dat de bedrijfscontinuïteit voor steeds meer bedrijven afhangt van het internet en de systemen. De portalen of de webshop moet bereikbaar zijn, de medewerkers moeten op het juiste moment bij de juiste data kunnen komen om hun werk te kunnen doen en de klanten moeten erop kunnen rekenen dat hun data bij de organisatie veilig is. Traditionele verzekeringen bieden niet of nauwelijks dekking voor deze risico's.

Met cyberverzekeringen is het bijvoorbeeld mogelijk om een bedrijf te verzekeren tegen omzetsderving als gevolg van een cyberaanval. Daarnaast bieden deze verzekeringen dekking voor de bijkomende kosten zoals de onderzoekskosten en de reconstructiekosten van data. Tot slot is een belangrijk onderdeel bij cyber de hulpverlening. Wie bel je als er echt iets mis is met de systemen bij een cyberincident? Samen met onze volmachtgevers hebben we dan ook incident response plannen voor dit soort situaties.

#### **Tot slot, hebben jullie een tip voor andere verzekeraars?**

We zijn ervan overtuigd dat onze collega's het succes van de organisatie bepalen. Zet daarom de collega's, werkplezier en (onderlinge) betrokkenheid in de organisatie centraal.



# TURIEN & CO



# WIJ ZIJN ER VOOR U GESPECIALISEERD, BETROUWBAAR EN FLEXIBEL

U kunt bij ons terecht voor advies en ondersteuning op  
het gebied van interne audit, risicomanagement,  
compliance en data-analyse



# KLANTEVALUATIE

## DE JAARLIJKSE KLANTBEOORDELING

Hoe ervaren onze klanten de interne auditservice van InAudit? Om hierachter te komen vragen wij onze klanten, verzekeraars én pensioenfondsen, jaarlijks een evaluatieformulier in te vullen. Op dit formulier geven onze klanten aan hoe zij onze dienstverlening waarderen. Daarbij is niet alleen het oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van belang, maar ook de waardering van het samenwerkingsproces. Door meer inzicht te krijgen in de waardering van de gehele dienstverlening kan InAudit zich continue blijven ontwikkelen en haar werkwijze aanpassen om beter aan te sluiten bij de wensen van onze klanten.

### Resultaten klanttevredenheid 2020

De vragen in het klanttevredenheidsonderzoek zijn verdeeld over 6 rubrieken. De gemiddelde cijfers per rubriek waren over 2020 als volgt:

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| - Relatie met het management            | 9   |
| - Expertise van InAudit                 | 9,3 |
| - Het audit jaarplan                    | 9,5 |
| - Het auditproces                       | 8,8 |
| - Het auditrapport                      | 8,8 |
| - De effectiviteit van de interne audit | 8,8 |

### Volop in ontwikkeling

Het jaar 2020 is een uitdagend jaar geweest. Een jaar waarin zowel uw medewerkers als onze medewerkers vanaf medio maart moesten thuiswerken. Ondanks het feit dat de interne auditwerkzaamheden 'gewoon' door konden gaan was het even zoeken naar de manier waarop.

In 2020 zijn we ook verder gegroeid. Daarom hebben wij vorig jaar vier nieuwe vacatures uitgezet en ingevuld. Hiermee hebben wij niet alleen meer expertise en senioriteit in huis gehaald maar ook extra handen om collega's te ondersteunen in de werkzaamheden.

Concluderend kunnen we vaststellen dat 2020 in meerdere opzichten een uitdagend jaar is geweest, zowel voor u als voor ons. Toch is het gelukt om samen met u in effectieve interne auditfunctie te voorzien.

## KLANTEVALUATIE 2020 INTERNE AUDIT

Zo beoordelen onze klanten de interne audit service van InAudit.



9

### Relatie met het management

De interne auditfunctie is van toegevoegde waarde voor het management, bestuur en toezichhoudend orgaan.



9,3

### Expertise van InAudit

De audit professionals zijn objectief en de samenwerking verloopt prettig en professioneel.



9,5

### Het audit jaarplan

Het audit jaarplan is duidelijk en biedt voldoende ruimte voor speciale verzoeken.



8,8

### Het audit proces

De scope van de audit is duidelijk afgestemd en omvat de juiste diepgang.



8,8

### Het audit rapport

Het auditrapport is helder, begrijpelijk en bevindingen worden tijdig gecommuniceerd.



8,8

### Effectiviteit van de interne audit

De interne auditfunctie draagt bij aan de effectieve interne controles.

### Meer weten?

Ontdek de services van InAudit voor uw organisatie op [www.inaudit.nl](http://www.inaudit.nl)

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





# WIE IS UW INFORMATION SECURITY OFFICER?

**Eigenlijk is het best vreemd dat EIOPA in haar omvangrijke update van de Solvency II standaarden niet meer aandacht heeft geschonken aan iets dat tegenwoordig bijna elke week wel een keer de voorpagina van het FD haalt: Cybersecurity. Regelgeving vereist wel een functionaris gegevensbescherming, een risk manager, compliance officer, een actuariële functie en een interne auditor, maar nog geen CISO (Chief Information Security Officer), terwijl het overduidelijk is dat daar tegenwoordig veel risico's vandaan komen. Maar geen nood: er is regelgeving op komst !**

## **EU Cybersecurity en ENISA**

Cybersecurity is een thema dat veel meer sector raakt dan alleen de financiële sector. Binnen de Europese Unie is voor de coördinatie van werkzaamheden ENISA in het leven geroepen: the European Union Agency for Cybersecurity. ENISA (zoals vastgelegd in de Cybersecurity Act) draagt bij aan de bevordering aan Europees beleid op het gebied van Cybersecurity. ENISA is echter een 'agency' en geen 'authority' zoals EIOPA. Maar ENISA onderneemt wel degelijk initiatieven om ook voor de financiële industrie wat te betekenen. Zo verscheen onlangs de publicatie "EU Cybersecurity in the Finance Sector" waarin enkele initiatieven staan toegelicht. Het zwaartepunt van deze initiatieven ligt overigens vooral bij de banken.

## **EIOPA Guidelines on ICT Security & Governance**

Naar aanleiding van een analyse van de Europese Commissie is EIOPA tot de conclusie gekomen dat de algemene bepalingen van Solvency II onvoldoende het belang van ICT en Security risk management adresseren. Om deze reden heeft

EIOPA 25 aanvullende richtsnoeren vastgelegd die ingaan op 1 juli 2021: Guidelines on ICT Security and Governance. Het eerste artikel gaat over proportionaliteit, de volgende vier over strategie, governance en risicobeheersing en audit en daarna gaat het geleidelijk meer de diepte in met bepalingen over onderwerpen als toegangsbeveiliging, security monitoring, training en awareness en business continuity management. Overigens had EIOPA dit jaar ook al Guidelines uitgevaardigd over uitbesteding aan cloud aanbieders.

## **De information security function (CISO)**

Verzekeraars worden geacht, passend binnen de governance en met inachtneming van de proportionaliteit, een information security function in te richten 'to a designated person'. Iemand moet dus verantwoordelijk worden voor de informatiebeveiliging ('ICT security') en daar moet een naam bij worden gezet. Bij veel organisaties, waaronder grotere verzekeraars, zien we al een flinke opmars van CISOs.



Deze CISO is de information security officer. Organisaties die deze functie nog niet hebben moeten gaan nadenken over hoe ze dit gaan invullen. EIOPA beschrijft de taken van de CISO in zes bepalingen: (1) het bestuur ondersteunen in het informatiebeveiligingsbeleid (2) het bestuur periodiek en ad hoc informeren over de status van de informatiebeveiliging (3) hiertoe moeten ICT controls worden gemonitord (4) informatiebeveiliging bij externe dienstverleners (5) training en awareness en (6) analyseren beveiligingsincidenten.



### **DNB Good Practice Informatiebeveiliging**

Veel van de bepalingen uit de Guidelines zijn ook terug te vinden in het good practice document van DNB over informatiebeveiliging, maar de structuur van het DNB Good Practice document gaat veel meer van een integrale benadering uit. Daarmee biedt het DNB document nog steeds een beter raamwerk dan de EIOPA guidelines. Maar de EIOPA guidelines voegen wel enkele verplichtingen toe aan het DNB raamwerk. Ook zijn sommige bepalingen veel specifiekier geworden. De meest opvallende verschillen zijn:

### **Benoeming van een information security officer of CISO**

In het volwassenheidsmodel (hoofdstuk 5.1. van de DNB Good Practice) wordt aangegeven hoe de verantwoordelijkheid bij het bestuur ligt en hoe het bestuur dit kan delegeren, bijvoorbeeld aan een CISO. De EIOPA Guidelines zijn hierin veel specifiekier. Er moet één verantwoordelijke persoon worden benoemd.

### **Specifieke rol voor interne audit**

In het DNB document wordt in hoofdstuk 5 in algemene termen gesproken over 'taken en verantwoordelijkheden van de 1e, 2e en 3e lijn'. Guideline 5 van de EIOPA guidelines zijn ook hierin veel specifiekier: periodiek en door gekwalificeerde auditors.

### **Minder integraal en meer gedetailleerd**

Daar waar het DNB document een meer integrale benadering van informatiebeveiliging hanteert, omvatten de EIOPA voorschriften (veel) minder

onderwerpen. Op de guidelines zijn de bepalingen vaak weer wat specifiekier, zoals bijvoorbeeld als het gaat om de vastlegging van de ICT strategie, aanschaf van ICT systemen en crisiscommunicatie.

DNB heeft aangegeven de nieuwe EIOPA richtlijnen vanaf volgend jaar in haar toezicht te betrekken. Het is dus verstandig om in 2021 aan de slag te gaan met een review van mogelijke verschillen tussen de richtsnoeren en uw organisatie.

### **Pensioenfondsen ?**

Strikt genomen verwijzen zowel de EIOPA Guidelines voor ICT Security als de Guidelines voor Uitbesteding aan de cloud naar de Solvency II regelgeving, maar dat neemt niet weg dat deze bepalingen ook zullen landen in de volgende update van het DNB Good Practice document inzake informatiebeveiliging. Het is daarom voor alle organisaties van belang om kennis te nemen van deze bepalingen. Gelukkig is het wel zo dat het eerste artikel over 'proportionaliteit' gaat. Voor de meeste pensioenfondsen zijn overigens de Guidelines rondom uitbesteding en cloud-oplossingen (die al zijn ingegaan) waarschijnlijk relevanter.

### **Wij kunnen u helpen met voorlichting !**

In het licht van de toegenomen bedreigingen op het vlak van informatiebeveiliging zijn we binnen InAudit aan de slag gegaan met dit thema. De EIOPA guidelines passen daar goed in. Het liefste gaan we altijd het land in met presentaties en voorlichting, maar in deze Corona tijd is dat wat lastig. Daarom zijn we aan de slag gegaan met de ontwikkeling van e-learning modules, maar dat is voor ons ook nog een uitdaging. We zullen u op de hoogte houden, maar uiteraard kunnen we ook zonder deze modules online presentaties verzorgen over dit onderwerp en deze richtlijnen.

### **Uitbesteding van de security functie aan InAudit Information Security**

Net zoals veel organisaties te klein zijn om zelfstandig een interne auditfunctie op te zetten, zo zal dat ook gelden voor security management. Ook dit specialisme vereist specifieke kennis en ervaring en ook daarbij wil je als organisatie niet afhankelijk zijn van één persoon, maar kunnen vertrouwen op een team dat continuïteit biedt en voortdurend investeert in kennis en ervaring. Ook daarvoor kan InAudit een oplossing bieden: InAudit Information Security. Daarmee wordt invulling gegeven aan de proportionaliteit, maar tegelijk ook gewaarborgd dat uw security officer actief risico's gaat monitoren, initiatieven gaat nemen om de volwassenheid te verhogen en hierover elk kwartaal rapporteert. En dat tegen beheersbare kosten uiteraard.

**Wilt u meer weten over het uitbesteden van uw CISO, neem dan contact op met Ronald van de Langenberg via [marketing@inaudit.nl](mailto:marketing@inaudit.nl).**



# SOFT CONTROLS

## *ZIJN GEEN CONTROLS*

In de pensioensector wordt de laatste tijd weer veel gesproken over het ontwikkelen van een soort standaard of een 'good practice' voor de inzet van soft controls. Voor het voorkomen van incidenten en het beheersen van risico's kunnen we namelijk niet alleen steunen op 'harde controls', maar moeten we ook kijken naar menselijk gedrag. Ménsen nemen immers de beslissingen die tot risico's kunnen leiden. Maar om de sfeer waarin deze beslissingen worden genomen uit te drukken in termen van 'controls' is, denken wij, misschien wel een beetje het gevolg van beroepsdeformatie bij risicomangers en auditors.

### **"Gedrag en cultuur" of "soft controls"**

De mate van aandacht die de wetenschap die het menselijk gedrag bestudeert wanneer het gaat om het nemen van beslissingen en het maken van economische keuzes krijgt, is in de afgelopen decennia enorm toegenomen. Behavioural finance en behavioural economics vormen fascinerende en vernieuwende studierichtingen binnen het vakgebied economie. De wetenschap heeft ons inzichten verschaft over hoe het menselijk brein werkt en hoe we dit kunnen beïnvloeden. Zo weten we bijvoorbeeld steeds beter hoe we kunnen

worden verleid tot irrationele besluitvorming. Maar het gaat te ver om het creëren van een 'sfeer' waarin rationaliteit wordt bevorderd (bijvoorbeeld open communicatie), te verheffen tot een 'control' in de zin van een beheersmaatregel waarmee fouten worden uitgesloten. Eigenlijk kun je vrijwel alle elementen die doorgaans tot de 'soft controls' worden gerekend, beter aanduiden als 'nudging' (beïnvloeding) dan als 'control'. Het zijn namelijk geen controls. Binnen InAudit spreken we dan ook liever over gedrag en cultuur.





# 'Het is een misverstand om het KMPG-model te beschouwen als generiek model voor elk organisatie-onderdeel'

## **De 'sfeer' die het menselijk gedrag beïnvloedt**

Natuurlijk hoeft het bekende model van KMPG nog lang niet naar het archief. De acht elementen die het bevat, waaronder helderheid, voorbeeldgedrag, transparantie en handhaving zijn aantoonbaar van belang om een werksfeer te creëren waarin personen en teams tot betere prestaties komen, waaronder het beter omgaan met risico's en (mogelijke) fouten. Maar het is een misverstand om dit model te beschouwen als een generiek model dat voor elk organisatie-onderdeel op dezelfde wijze kan worden toegepast.

Aan de bestuurstafel worden nu eenmaal andere beslissingen genomen dan op de werkvloer. Waar het aan de bestuurstafel zinvol kan zijn om een 'advocaat van de duivel' aan te stellen (zoals in het boek Behavioral Risk Management van Dr. René Doff wordt voorgesteld), zouden processen op de werkvloer volkomen vastlopen als elke beslissing eerst van alle kanten wordt bediscussieerd.

Daar kom je ook meteen op één van de zwakke punten van het begrip 'soft control': er is geen duidelijke norm te formuleren. En normen zien we in de auditwereld natuurlijk graag. Aan een beheersmaatregel voldoe je wel of niet. Maar hoe bepaal je of er genoeg transparantie is en er daarmee wel, dan wel niet, voldaan wordt aan een soft control zoals transparantie?

Wel staat vast dat de ideale werksfeer op de operationele werkvloer andere elementen van gedrag en cultuur vereist dan de werksfeer aan de bestuurstafel. Die gewenste of verwachte elementen kunnen deel uitmaken van het onderzoekskader waarin geconstateerde elementen vergeleken worden met de verwachte of gewenste.

## **Risicobeheersing en besluitvorming**

Traditioneel denken we bij risicobeheersing aan processen die blootstaan aan inherente risico's, die we vervolgens proberen te beheersen met 'controls'. Een andere manier om na te denken over risicobeheersing is om te focussen op de (strategische, tactische en operationele) besluiten die worden genomen.

Het is veelal een (menselijk) besluit dat leidt tot het accepteren, mitigeren, overdragen of elimineren van een risico. In dit besluit worden meestal risico's afgewogen tegen opportuniteiten, bijvoorbeeld: "Gaan we wel of niet in deze asset categorie beleggen?".

Als we de focus leggen op besluitvorming als de kern van risicomanagement, dan is het eigenlijk opvallend dat veel nieuwe inzichten vanuit behavioural finance aan het traditionele begrippenkader van de 'soft controls' zijn ontgaan. Het gezaghebbende werk van Daniel Kahneman ("Thinking fast & slow") onderscheidt twee delen van ons brein: het deel dat snel waarneemt en evalueert (intuïtief, automatisch, moeiteloos) en het deel dat overwogen te werk gaat, beslissingen neemt en daarbij veel energie verbruikt, maar tot veel meer rationaliteit in staat is.

Je zou verwachten dat het in het denken rondom besluitvorming en risicobeheersing duidelijk is dat operationele besluitvorming vraagt om een getraind type 1 brein en dat strategische besluitvorming vraagt om een zo goed mogelijk gebruik van het collectieve type 2 brein, bijvoorbeeld door een 'advocaat van de duivel'-aanpak. Toch zien we deze inzichten nog te weinig terug in de gangbare normenkaders.

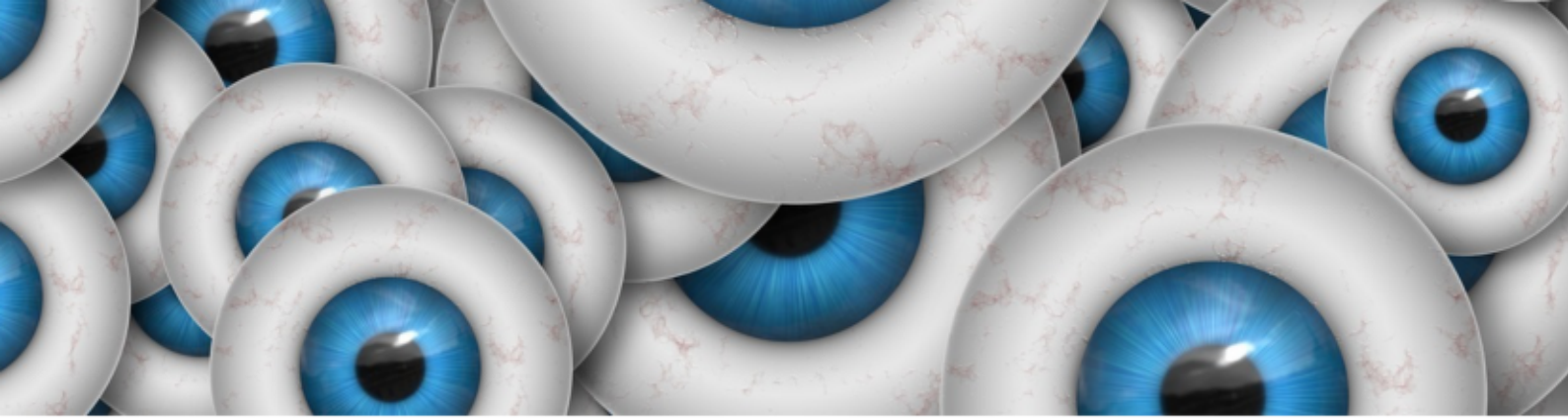


# THUISWERKEN... WAT DOET DAT MET UW BEDRIJFSCULTUUR?

Wij geven u inzicht in Gedrag & Cultuur binnen uw organisatie, de werkbeleving van uw medewerkers én de mogelijke risico's . Wij helpen u graag.







### **Een nieuwe manier van kijken**

De afgelopen jaren zijn ook onze inzichten geëvolueerd maar één constante zijn we blijven toepassen: de zelf determinatie theorie (Deci & Ryan, 1985; 2000). We zijn er namelijk van overtuigd dat een organisatie optimaal kan functioneren als deze het bevorderen van competentie, autonomie en verbondenheid centraal stelt. Doordat wij deze theorie betrekken bij het behandelen van gedrag en cultuurvraagstukken, heeft onze aanpak een wetenschappelijke basis. In onze optiek kunnen problemen in de werksfeer vaak worden herleid naar verstoring van de harmonie tussen en beperkte mate van aanwezigheid van deze drie elementen. Daar ligt dan ook vaak de oplossing: welke stappen kan een organisatie nemen om meer tegemoet te komen in de gewenste mate van autonomie, competenties en verbondenheid?

### **Toepassing binnen het interne controle-framework**

Zoals de titel al aangeeft zijn we geen liefhebbers (meer) van het aanduiden van soft controls als 'controls'. Elementen als 'betrokkenheid' hebben op zichzelf staand weinig effect als het gaat om het detecteren, corrigeren of compenseren van fouten en risico's. Soft controls zijn geen controls die als zodanig fouten voorkomen, detecteren, corrigeren of compenseren. Maar dat maakt het niet minder belangrijk om wel degelijk aandacht te geven aan het bevorderen van de juiste, gezonde 'werksfeer'. Deze werksfeer moet gezien worden als de controle-omgeving waarbinnen harde controles hun werk moeten doen. Daarbij geldt dat een stimulerende en gezonde werkomgeving

risicomanagers en auditors in staat stelt om met een iets hogere risicotolerantie te werken dan zou kunnen in een werkomgeving met bijvoorbeeld een hoog verloop, oplopend verzuim of andere signalen van een ongezond werkklimaat.

### **Haal meer uit uw mensen!**

Een stimulerende, professionele werksfeer draagt in onze ogen enorm bij aan de kwaliteit van de besluitvorming en de (operationele) prestaties van de organisatie. Om deze werksfeer te onderzoeken en adviezen uit te brengen om deze waar nodig te verbeteren, zijn verschillende onderzoeken mogelijk. U zou kunnen overwegen om hierin periodiek te variëren, zodat de focus ook steeds op andere elementen komt te liggen.

Onze auditors die beiden zijn afgestudeerd als neuropsycholoog, combineren hun gedrags-wetenschappelijke kennis met hun inzichten uit het auditvakgebied. Daarbij betrekken zij het gedachte- goed van de zelf determinatie theorie. Dit stelt hen in staat om te onderzoeken hoe het binnen uw organisatie gesteld is met de mate van volwassenheid van de factoren die in hun ogen nodig zijn voor een effectief en stimulerend werkklimaat. De behoeften als het gaat om een effectieve werksfeer aan de bestuurstafel zijn duidelijk anders dan de behoeften op de werkvloer. Je kunt de 'soft control' toolbox dus niet zomaar op dezelfde wijze omkeren en gaan gebruiken. Dat moet maatwerk zijn.

**We willen u graag helpen om daar eens over na te denken!**



**Meer weten?** Neem contact op met Frederike Gieles MSc (l) of Heidi Riepe MSc (r) via [marketing@inaudit.nl](mailto:marketing@inaudit.nl)



# Puzzel

## PUZZEL LEKKER MEE MET DEZE WOORDZOEKER

De bedoeling is dat je de woorden zoekt in het letterdiagram en deze wegstreept. De letters mogen meer dan één keer gebruikt worden. Zijn alle gegeven woorden weggestreept? Dan blijven er nog een paar letters over die niet gebruikt zijn. Deze letters vormen, van links naar rechts en van boven naar beneden, een zin.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| R | E | L | A | T | I | E | S | A | A | N | T | O | O | N | B | A | A | R |
| P | L | A | N | N | I | N | G | B | E | V | E | I | L | I | G | I | N | G |
| I | N | B | G | N | I | S | R | E | E | H | E | B | O | C | I | S | I | R |
| A | W | E | G | U | D | T | R | O | P | P | A | R | T | I | D | U | A | L |
| B | E | S | E | I | T | A | M | M | A | R | G | O | R | P | K | R | E | W |
| E | R | T | D | N | B | B | O | E | B | V | B | R | T | P | G | E | A | O |
| S | K | A | R | E | D | E | P | L | E | O | E | E | H | R | N | C | U | R |
| T | I | A | A | G | A | H | D | O | D | U | H | G | C | O | I | O | D | W |
| U | N | N | G | N | T | E | R | R | R | I | E | E | I | D | R | M | I | N |
| U | G | C | E | I | A | E | A | T | U | T | E | T | Z | U | E | M | T | E |
| R | P | O | I | L | K | R | C | N | F | F | R | N | E | C | O | U | J | C |
| E | R | M | T | E | W | S | H | O | S | O | S | I | O | T | V | N | A | N |
| I | O | P | A | K | A | I | T | C | P | E | T | V | T | E | T | I | A | A |
| T | C | L | M | K | L | N | B | O | R | R | N | E | O | N | I | C | R | N |
| C | E | I | R | I | I | G | R | A | O | P | Z | E | T | E | U | A | P | R |
| E | S | A | O | W | T | P | I | U | C | U | L | T | U | U | R | T | L | E |
| R | S | N | F | T | E | N | E | R | E | K | E | Z | R | E | V | I | A | V |
| I | E | C | N | N | I | D | F | I | S | T | K | L | A | N | T | E | N | O |
| D | N | E | I | O | T | V | O | O | R | B | E | R | E | I | D | I | N | G |

|                 |                  |
|-----------------|------------------|
| AANTOONBAAR     | INFORMATIE       |
| AUDITJAARPLAN   | INTEGER          |
| AUDITRAPPORT    | KLANTEN          |
| BEDRIJFSPROCES  | ONTWIKKELINGEN   |
| BEDRIJFSVOERING | OPDRACHTBRIEF    |
| BEHEERSING      | OPZET            |
| BEHEERST        | PLANNING         |
| BESTAAN         | PROCESSEN        |
| BESTUUR         | PRODUCTEN        |
| BEVEILIGING     | PROPORTIONEEL    |
| COMMUNICATIE    | RELATIES         |
| COMPLIANCE      | RISICOBEBEERSING |
| CONTROLE        | TOEZICHT         |
| CULTUUR         | UITVOERING       |
| DATAKWALITEIT   | VERZEKEREN       |
| DIRECTIE        | VOORBEREIDING    |
| GEDRAG          | WERKING          |
| GOVERNANCE      | WERKPROGRAMMA    |

Oplossing

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

STUUR DE JUISTE OPLOSSING  
NAAR [MARKETING@INAUDIT.NL](mailto:MARKETING@INAUDIT.NL)  
EN MAAK KANS OP EEN  
BOEKENBON T.W.V. €25,-



# DATA KWALITEIT

## GAAT NIET VANZELF

In 2014 begon Ronald van de Langenberg bij OHRA om mee te helpen met de nieuwe Solvency II QRTs. Dit project werd al snel overgenomen door Delta Lloyd, dat vervolgens in 2017 weer werd overgenomen door Nationale Nederlanden. Zo is InAudit in de persoon van Ronald alweer enkele jaren betrokken bij de verbetering van de datakwaliteit van het centrale datawarehouse. Dat DWH neemt een belangrijke rol in bij diverse rapportage-processen en meer specifiek de 'business QRTs'. Ben Hellendoorn is als manager FR & BC verantwoordelijk voor de financiële rapportages en mocht zich daarom ook in die hoedanigheid ontfemen over de datakwaliteit. Wij vroegen Ben naar zijn ervaring.

### **Wat kan je vertellen over je achtergrond en hoe je bij Nationale Nederlanden bent beland?**

Ik werk ruim 15 jaar bij Nationale Nederlanden. Mijn afstudeerrichting was ooit bedrijfskunde waarna ik in de retail aan de slag ben gegaan. Mijn interesse lag altijd al bij de financiële beheersing van complexe organisaties. Ik ben daarom verder gaan studeren en heb de opleiding tot register-controller voltooid. In 2005 begon ik bij Nationale Nederlanden, eerst in diverse rollen bij het onderdeel Schade en Inkomen om daarna aan de

slag te gaan bij Pensioenen en vervolgens weer terug te keren bij Schade en Inkomen waar ik inmiddels een flink aantal jaren de financial reporting & business controllers aanstuur.

### **'Datakwaliteit' is voor velen een ongrijpbaar en abstract begrip. Hoe vertaal jij de breedte van het onderwerp naar een praktische aanpak?**

Ik gebruik graag de volgende metafoor als we over datakwaliteit spreken: het is net als schoon water uit de kraan.

A portrait of Ben Hellendoorn, a middle-aged man with short brown hair, wearing a blue suit jacket over a light blue shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred office interior.

"Datakwaliteit is net als schoon water uit de kraan."

Ben Hellendoorn  
Finance Manager FR & BC NN S&I



## 'Als het water aan de bron al vervuild is, dan is het water ongeschikt voor gebruik'

Je vindt het als gebruiker vanzelfsprekend, maar er zit een heel proces achter. Dat proces begint bij de bron (bijvoorbeeld de duinen bij Katwijk) en het eindigt via een stelsel van filters en leidingen bij een ieder als fris helder water uit de kraan. Zo gaat het ook met data. Je moet beginnen met een goede en schone bron. Als het water aan de bron al te veel vervuild is, dan is het water ongeschikt voor gebruik.

Vervolgens moet het water via een stelsel van pompen, reservoirs, filters en veel controles geschikt worden gemaakt. Dat proces van filteren en monitoring is eigenlijk goed vergelijkbaar met het proces waarin brondata tot informatie wordt verwerkt. Ook in dat proces moet je de kwaliteit voortdurend monitoren en bewaken.

### **Het verbeteren van datakwaliteit is ook een continu meet- en verbeterproces**

Dat klopt. Het is ook niet alleen een technisch proces. Je moet ook heel goed naar de inhoud blijven kijken en je realiseren dat de eisen aan datakwaliteit steeds meer zullen toenemen. Ik verwijs je graag naar een mooi voorbeeld (<https://econ.st/2OY9cZu>) van een Pools waterbedrijf. Bij dat bedrijf wordt de waterkwaliteit uiteraard ook bewaakt, maar daarnaast laten ze het ook nog langs oesters lopen. Deze oesters zijn namelijk veel gevoeliger en slaan onmiddellijk dicht indien er in het water kleine resten verontreiniging zitten. De metafoor is dat ook wij steeds vindingrijker moeten zijn om de juiste signalen op te pikken als het gaat om data-kwaliteit.

Met de dq-monitoring die we samen met InAudit hebben gerealiseerd hebben we de grootste bottlenecks qua datakwaliteit in beeld gebracht en in samenwerking met de business opgelost. Daarna gaan we naar de volgende bottleneck en zo gaan we steeds verder.

### **Enerzijds heb je een proces, maar veel energie zit vaak ook in andere zaken ...**

Natuurlijk gaat het in dat proces ook om andere zaken, zoals het beleggen van taken en verantwoordelijkheden en het opzetten van goede data- en procesflow. Binnen Nationale Nederlanden besteden we veel aandacht aan de DQ (data quality) Governance. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om het opzetten van een DQ Steering Committee en het aanstellen van een DQ Officer, maar ook om zaken als het definiëren van Key Data Elements, een data directory, data delivery agreements en rapportages omtrent datakwaliteit. Wat we hebben gemerkt is dat het bewaken van de datakwaliteit ook een gedegen organisatie vereist. Het gaat niet vanzelf.





### **Wat houd je vooral bezig op het gebied van datakwaliteit?**

Door overnames en systeemrationalisatie is de data-architectuur van NN Schade & Inkomen de afgelopen jaren enorm in ontwikkeling geweest. Dat is niet altijd één rechte lijn naar verbetering. Zo'n proces is soms ook een beetje vallen en opstaan. Ik vergelijk het wel eens met het innemen van een vies medicijn. In het begin word je er niet goed van en voel je je misschien nog beroerder dan zonder ingrijpen, maar na het einde van de kuur merk je dat je je nog nooit zo goed en in control hebt gevoeld.

Een bijzondere uitdaging vormen data die van externe partijen afkomstig zijn. Als het gaat om intern vast- gelegde data kun je vaak snel schakelen om samen te werken aan betere en snellere data. Nu is het zaak om ook externe partijen die in de keten samenwerken met verzekeraars mee te nemen met de eisen qua snelheid en betrouwbaarheid die wij stellen.

### **Hoe kan InAudit NN verder helpen?**

Als we kijken naar het afgelopen jaar, dan kunnen we de verbetering meten aan de hand van de zogenaamde dq-vlaggen. Die zijn met maar liefst 85% afgenomen op zowel de stroom van claimdata als op de stroom van polis- en premiedata. Alle dq-issues die je oplost in de dataflow hebben ook een positieve invloed op andere processen. De trend is dat toezichthouders en andere rapportage-processen om steeds meer granulaire data vragen dus de monitors die InAudit met ons heeft ontwikkeld zijn daarbij buitengewoon waardevol.

Wat ook belangrijk is, is dat InAudit deze monitors samen met onze mensen ontwikkelt en bespreekt, zodat we straks na deze ontwikkel- en implementatiefase ook op eigen benen kunnen staan. Het zijn onze tools geworden. Je moet namelijk voorkomen dat je op een zeker moment afhankelijk wordt van derden: de organisatie moet het zelf kunnen en daarbij worden we enorm geholpen door InAudit.

**Hartelijk dank voor je tijd, Ben. Van onze zijde wordt de samenwerking enorm gewaardeerd. Wij zien hoe we elk jaar stevige stappen voorwaarts zetten en het is fascinerend en leuk om daarbij betrokken te zijn. Ik gun je graag de ruimte voor het laatste woord of een wijze boodschap:**

Oei, misschien moet ik hier eerst nog even goed over nadenken. Het eerste dat me te binnen schiet en dat ik toch wel graag wil delen is dat het enthousiasme, gecombineerd met oprechte betrokkenheid en vakmanschap opvallend zijn. Het onderwerp business qrts (daarbij moet je met name denken aan de specificatie van claims naar schadejaren en omvang en premies naar omvang) is niet iets waar mensen die bij deze rapportages betrokken zijn (of zouden moeten zijn) meteen warm van worden. Maar als iemand ze meeneemt met zijn enthousiasme en laat zien wat je hiermee kunt bereiken, dan merk je dat er een omslag op gang komt en mensen graag mee gaan werken omdat ze zelf enthousiast worden door nieuwe inzichten en de aantoonbare verbeteringen.





# De wereld van

ROBERT VERWEIJ

**Wie zijn nu de mensen van InAudit? Wij laten je kennismaken met één van onze collega's in de nieuwe rubriek 'Dit is de wereld van..'. Deze keer leer je auditmanager Robert Verweij beter kennen. Wij stelden hem een aantal prangende vragen.**

## **1. Wie is Robert Verweij?**

Ik ben 35 jaar, vader van Alec (3,5) en Mia (1,5) en ben al 20 jaar samen met Heidi. Samen met onze hond Louis wonen wij in Baarn.

## **2. Waar ben jij opgegroeid?**

Ik ben opgegroeid in Baarn. Een rustig dorpje omgeven door bossen. Hier ben ik naar school gegaan en heb ik nog steeds jeugdvrienden wonen. Na mijn uitstapje naar Rotterdam voor mijn studie ben ik blij weer terug te zijn.

## **3. Wat is je leukste schoolherinnering?**

In een van de laatste dagen van de zomervakantie, voordat ik naar de middelbare school overging, stond ik na een tenniswedstrijd in de kleedkamer mijn spullen in te pakken. Een oudere man stapte naakt uit de douche en ging zich aankleden. Niets bijzonders, maar een week later tijdens de kennismaking met mijn mentor op mijn nieuwe school voelde het toch wel ongemakkelijk in de klas. "Ah ja, wij kennen elkaar volgens mij al vrij goed" kreeg ik te horen. En dat was pas dag 1. Misschien klinkt het wel redelijk makkelijk, maar ik heb het tot mijn laatste schooldag ontzettend naar mijn zin gehad. Veel vrienden gemaakt, leuke feesten gehad en vooral: Heidi leren kennen. Ik zou het zo weer over doen.

## **4. Wat wilde je vroeger worden?**

In Polen (ik heb Poolse roots) is het traditie om een kindje op zijn of haar eerste verjaardag naar iets uit een aantal voorwerpen te laten grijpen. Het voorwerp dat gepakt wordt zegt iets over het toekomstige beroep en/of toekomst van de jarige. Ik pakte een geldbiljet... Ik wacht nog in spanning af wat dat precies met zich meebrengt. Ik pakte niet het studieboek. Dat heb ik een aantal jaar later opgepakt.

## **5. Vertel eens over je eerste baan?**

In mijn studententijd had ik meerdere initiatieven opgestart en was ik betrokken bij een aantal clubjes die mij erg veel hebben geleerd om waarde te creëren. Na het behalen van mijn Master Bedrijfskunde was ik in de afrondende fase van de Master Financieel Recht beland. Ik had naar mijn gevoel tijd over dat nuttig opgevuld kon worden. Ik begon in december 2010 bij een levensverzekeraar, waar ik dacht te gaan beleggen. Al snel bleek dat er wel belegd werd, maar de beheersing hiervan niet echt aantoonbaar was. Dat waren de eerste stappen: dat wat we doen, doen we gemotiveerd en dat kunnen we als zodanig laten zien. Al snel werd deze klus uitgebreid en ik ging alle processen binnen de organisatie in kaart te brengen. En toen was het maar een kleine stap naar het volgende station het auditen. In maart 2017 maakte ik de overstap naar InAudit.



## 6. Verliefd, verloofd of getrouwd?

20 jaar verliefd op Heidi. ❤️

## 7. Wat houd je bezig?

Momenteel, de verbouwing van onze garage: we bouwen daar mijn kantoortje. Thuiswerken zat er voor ons al aardig in, maar ik geloof dat, ook na het terugkrijgen van onze vrijheden die door Covid (hopelijk) tijdelijk zijn beperkt, de weg naar thuiswerken over een breder vlak is ingeslagen. Ook bij onze klanten zie ik deze tendens, waar de 'werkplaats' eerder een 'ontmoetingsplaats' is geworden, of wordt. Om een parrallel te trekken met ons werk: dit is meteen erg interessant wat dat doet met de cultuur binnen bedrijven en met de wijze waarop hun streven naar beheerste bedrijfsvoering wordt ingevuld.

Verder zijn onze kinderen natuurlijk in de leeftijd dat ze ons lekker ongoing bezig houden. Ook in de nachten.

## 8. Van welke hobby krijg jij energie?

Ons familieleven. En ik kijk ook vooruit: ik had mij in december enthousiast ingeschreven in de lokale sportschool om weer te beginnen met boksen. De eerste training was op vrijdag en de tweede op maandag, een uurtje voordat de sportscholen wegens Corona dicht gingen. We zijn nu 2 maanden verder en ik kijk uit naar mijn volgende training...

## 9. Wat is je favoriete muziek/liedje?

Zeer uiteenlopend van klassiek, jazz, via lounge naar bijvoorbeeld Underworld en alles wat er tussenin zit, afhankelijk van mijn bui en waar ik aan werk. Tijdens werk staat zo goed als altijd muziek aan.

## 10. Wat zou jij doen met 1 miljoen?

Komt toch het item naar voren dat mij al sinds mijn eerste verjaardag achtervolgt. Het geldbiljet.

Met 1 miljoen zou ik een mix aan dingen doen (uitgaande dat een miljoen euro wordt bedoeld ;). Een gedeelte opzij zetten voor de kinderen, een gedeelte beleggen, een gedeelte delen met mensen die het echt kunnen gebruiken en met een gedeelte spelen: een vakantiehuisje, gadgets, etc. Maar stoppen met werken? Zeker niet, dat is te leuk.



