

INTERNE AUDIT MOET !

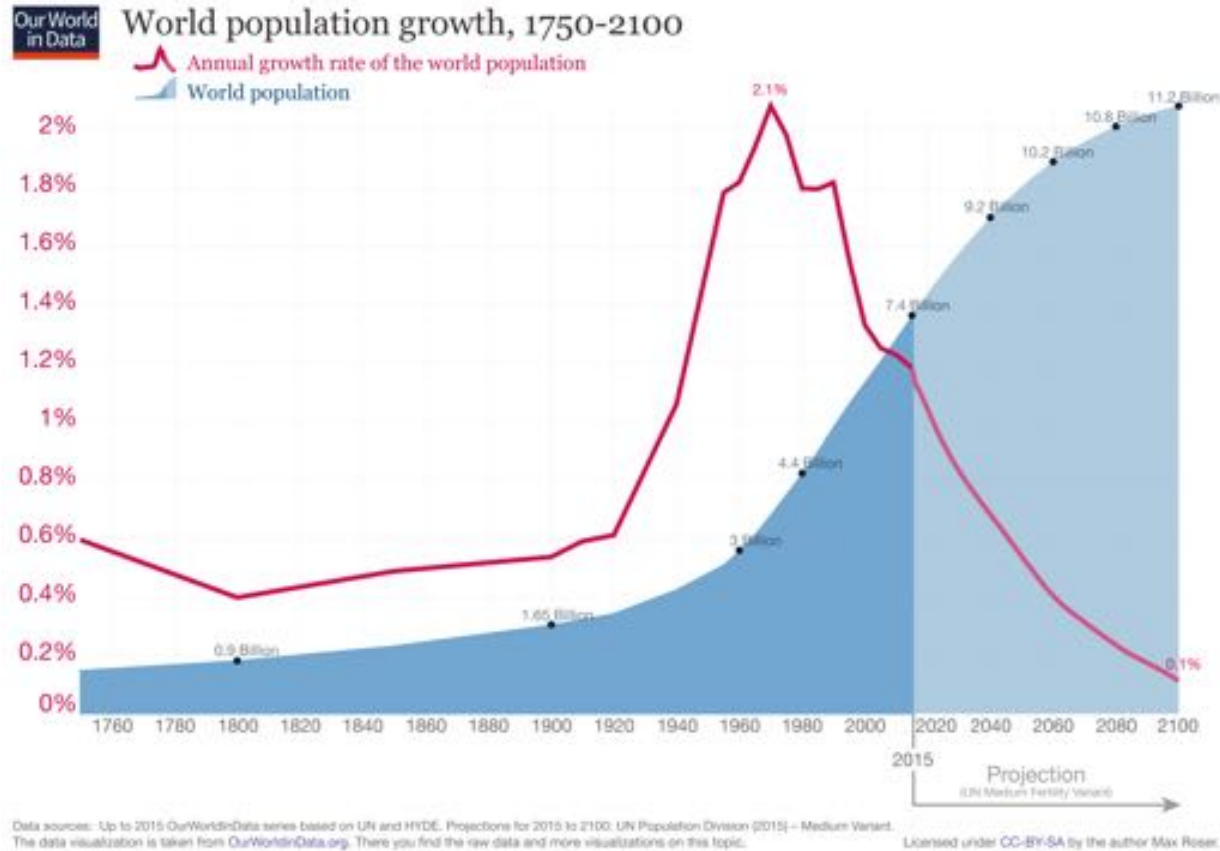
Ronald van de Langenberg RA

Nieuwegein, 8 November 2018

In den beginne ...



Een steeds complexere wereld ...

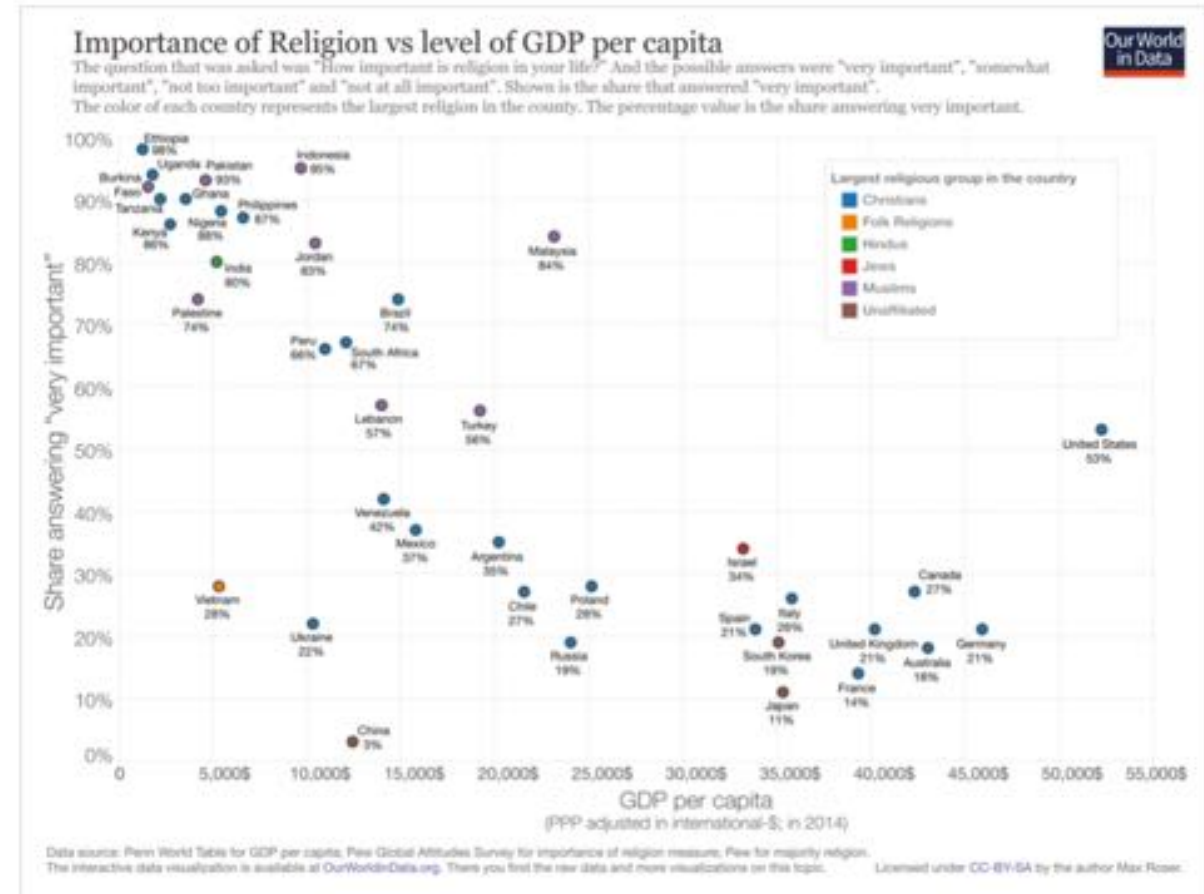
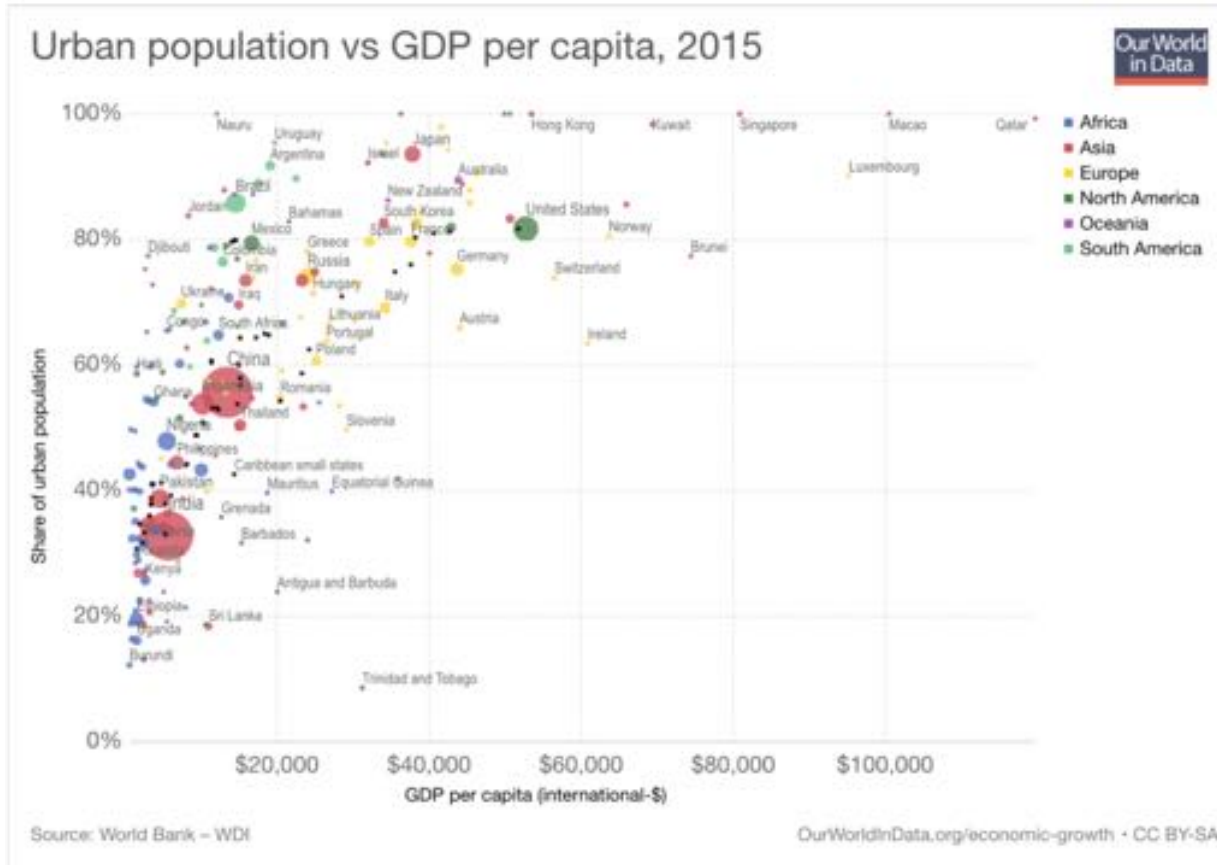


Bron: World Economic Forum

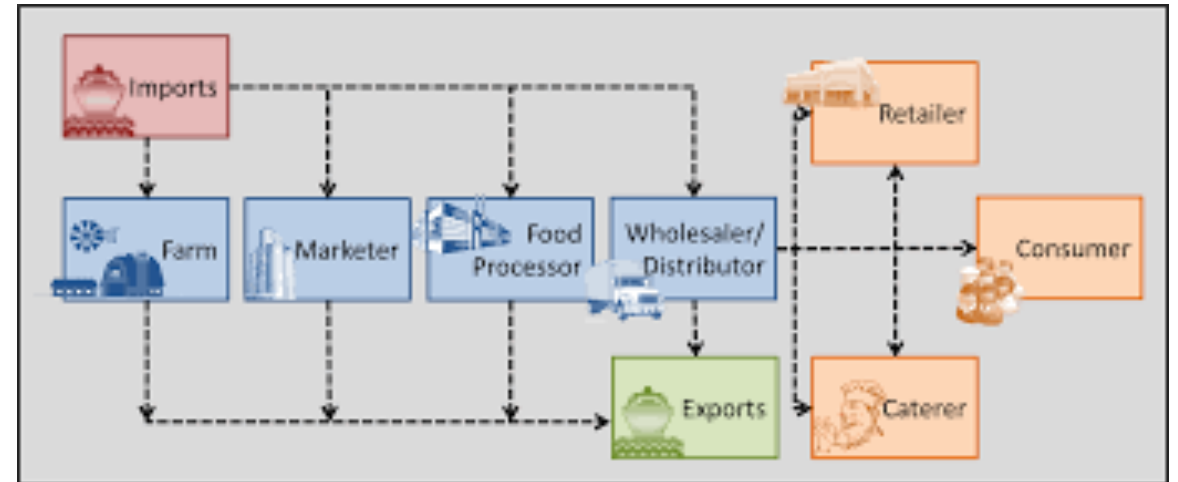


Bron: Penn World Table 9.0

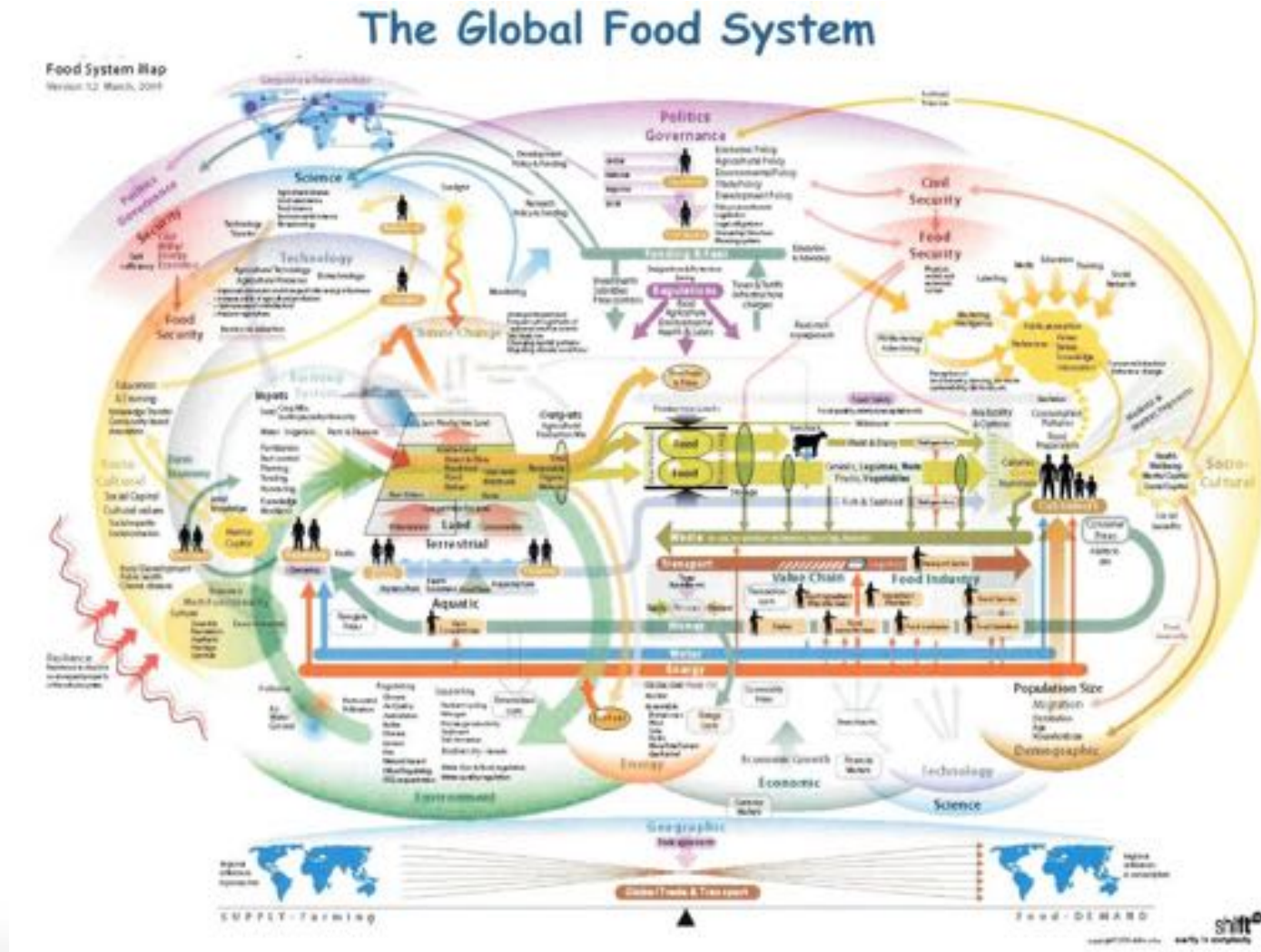
Een steeds complexere wereld ...



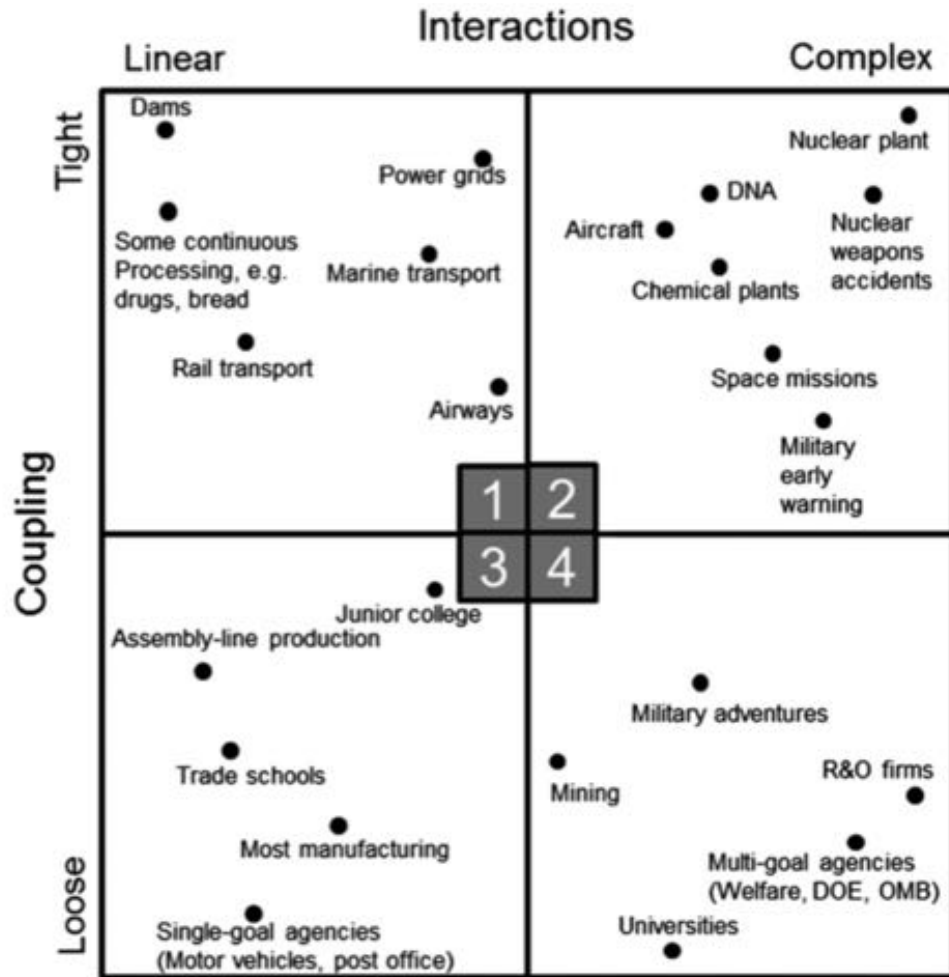
Een steeds complexere wereld ...



Een steeds complexere wereld ...



Normal Accident Theory: "Great events have small beginnings"



Kapitale blunders

De lancering van Konmar mislukte, een directeur moest opstappen wegens corruptie en deze week maakte supermarktconcern Laurus zware verliezen bekend. Oorzaak voor de teloorgang: goedgelovigheid, onkunde en te hoge ambities.

✎ Frits Baltesen 8 september 2001



Toen Ole van der Straaten was uitgesproken, werd het doodstil. De supermarkten Basismarkt en Spar zouden worden verkocht. Die van Super de Boer, Edah, Nieuwe Weme, Groenwoudt en Lekker & Laag opgedoekt. Zij moesten plaatsmaken voor één nieuwe winkelformule: Konmar. De managers waren met stomheid geslagen.

Figure 5. Normal Accidents Theory (After Perrow, 1984).

Besturen is mensenwerk ...



Tony Hayward, CEO

Risk management & Safety:

"Leaders must make the safety of all who work for them their top priority"

April 2010

Deep Water Horizon

11 doden,
17 zwaar gewonden
> 7000 vogels, dolfijnen,
schildpadden ...

4,9 miljoen vaten olie

Schade: > \$ 43 miljard

Mr. Hayward set up a new companywide management system to evaluate risks, standardize safety practices and improve decision-making.

Visitors today see signs at company offices exhorting workers not to walk and carry hot coffee at the same time, to stick to marked walkways in parking lots and to grasp banisters while climbing the stairs. Employees with company cars must take defensive driving courses.



Besturen is mensenwerk ... “en meten is niet altijd weten”



Tony Hayward, CEO BP

BP, too, was vigilant about slips, falls, and other injuries. As one former engineer explained, “Senior BP management focused so heavily on the easy part of safety—holding the hand rails, spending hours discussing the merits of reverse parking, and the dangers of not having a lid on a coffee cup—but were less enthusiastic about the hard stuff, investing in and maintaining their complex facilities.”

→ *They spent more time worrying about coffee spills than oil spills.*

after quarter. Those results create an illusion of safety. Incredibly, that illusion persisted even after the Deepwater Horizon accident. “Notwithstanding the tragic loss of life in the Gulf of Mexico, we achieved an exemplary statistical safety record as measured by our total recordable incident rate and total potential severity rate,” Transocean wrote in a securities filing. “As measured by these standards, we recorded the best year in safety performance in our company’s history, which is a reflection on our commitment to achieving an incident-free environment, all the time, everywhere.”

“... the best year in safety performance”

Risico's analyseren is mensenwerk ...

Zeer hoge impact	midden	hoog	gevaarlijk	gevaarlijk
Hoge impact	laag	midden	hoog	gevaarlijk
Midden Impact	laag	laag	midden	hoog
Lage impact	laag	laag	laag	laag
	Lage kans	Midden kans	Hoge kans	Zeer hoge kans

Ingeschatte kans vooraf ...

Kans en impact achteraf ...



SJOEMELSOFTWARE

Oud-topman Volkswagen krijgt 7 jaar cel in 'dieselgate'

Oliver Schmidt is de tweede veroordeelde in het schandaal. Hij was in de VS verantwoordelijk voor milieunormen.



Miljardenclaim tegen ING in woekerpolisaffaire

VAN ONZE REDACTIE ECONOMIE

Menselijke tekortkomingen ...



Menselijke denkfouten

Overconfidence Sunk Cost Fallacy

Availability bias
Groupthink
Loss aversion
Alternatieve paden
Framing
Prognose illusie
Halo effect
Base rate neglect
Self serving bias
Ontkenning van toeval
Decision fatigue
Overthinking
News Illusion

Confirmation Bias Planning fallacy



Probability neglect

de achteraf-fout
Anchoring
Inductief redeneren
Winner's curse
Action bias
Cognitieve dissonantie
Alternatieve paden
Beginnersgeluk
Hedonic treadmill
Omission bias
Schaarste
Not-invented here Syndroom
Single Cause Fallacy
Fear of Regret
Peak end rule

We worden steeds weer verrast ...

ING-ceo Ralph Hamers over megaschikking: 'Dit hadden we niet begroot'

04 september 2018 09:02



ING Bank schikt voor 775 miljoen euro met het OM. De bank heeft jarenlang te weinig gedaan om misbruik van hun rekeningen voor bijvoorbeeld witwassen tegen te gaan. ING-ceo Ralph Hamers zegt in een gesprek met RTL Z dat hij niet kan garanderen dat de zaak hiermee klaar is. Ook had hij de megaschikking niet begroot.

Hella Hueck

29 aug 18 Tekst Krant 16 reacties

ONDERNEMEN

Slimme technologie in auto's leidt juist tot meer schade

Technologie in personenauto's die de veiligheid moet vergroten, leidt juist tot meer ongelukken. Bestuurders van zogeheten slimme auto's, die uitgerust zijn met parkeersensoren en zelfremmende systemen, hebben vaker schade dan bestuurders die geen gebruik maken van deze technologie.

Dit blijkt uit de Branchemonitor Schadesector 2018-2030 opgesteld door adviesbureaus Automotive Insiders en Oude Essink Business-Advies. De data komen van zowel autoverzekeraars als leasemaatschappijen.

De ontwikkeling is een strop voor verzekeraars. Volgens het onderzoek leidt ze tot 2025 tot €125 mln meer schade voor de gehele sector. De verzekeraars en leasemaatschappijen vergoeden nu voor €1,4 mrd aan autoschade per jaar.

Vaker brokken met rijhulp

Schadefrequentie bij veiligheidsvoorzieningen in %

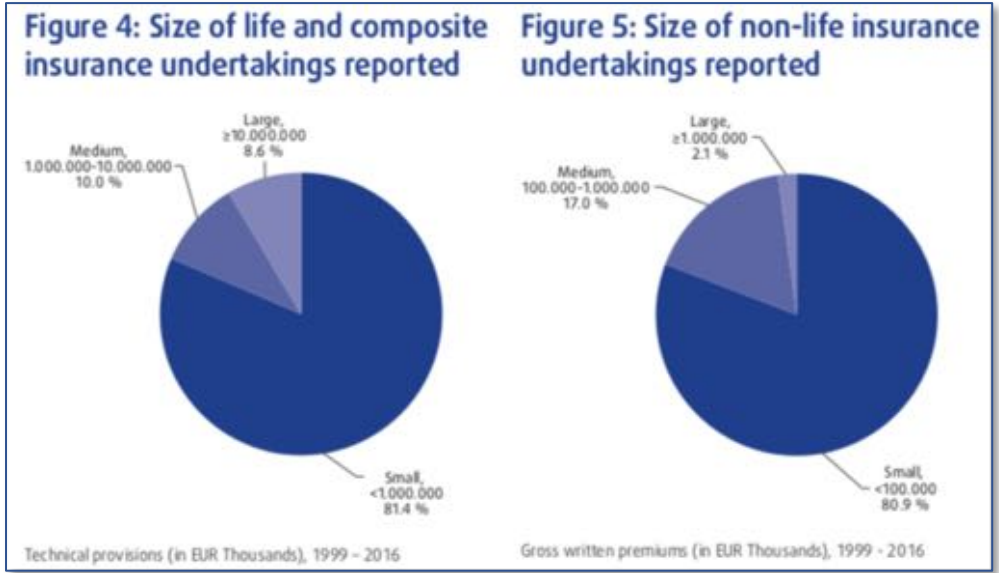


EIOPA – Failures & near misses



The two most common **general causes of failure and near miss** reported in the EIOPA database are linked to underlying internal risks of the insurer, namely:

- The risk that management or staff lack the necessary skills, experience or professional qualities; and
- The risk of inadequate or failed systems of corporate governance and overall control.



	Life	Non-life
Top 5 primary causes of failures and near misses for EU life and non-life undertakings		
1	Management & staff competence risk	Technical provisions - evaluation risk
2	Investment / Asset-liability management risk	Internal Governance & control risk
3	Market risk	Management & staff competence risk
4	Technical provisions - evaluation risk	Underwriting risk
5	Economic cycle / condition risk	Accounting risk

Hoeveel toezicht is goed voor iedereen ?

FOKKE & SUKKE SNAPPEN ER NIKS VAN

WE HADDEN
SIGAREN EN WHISKY
KLAARGEZET VOOR DE
RAAD VAN TOEZICHT

TOEN WILDEN
ZE OPEENS ALLE
BOEKEN INZIEN!



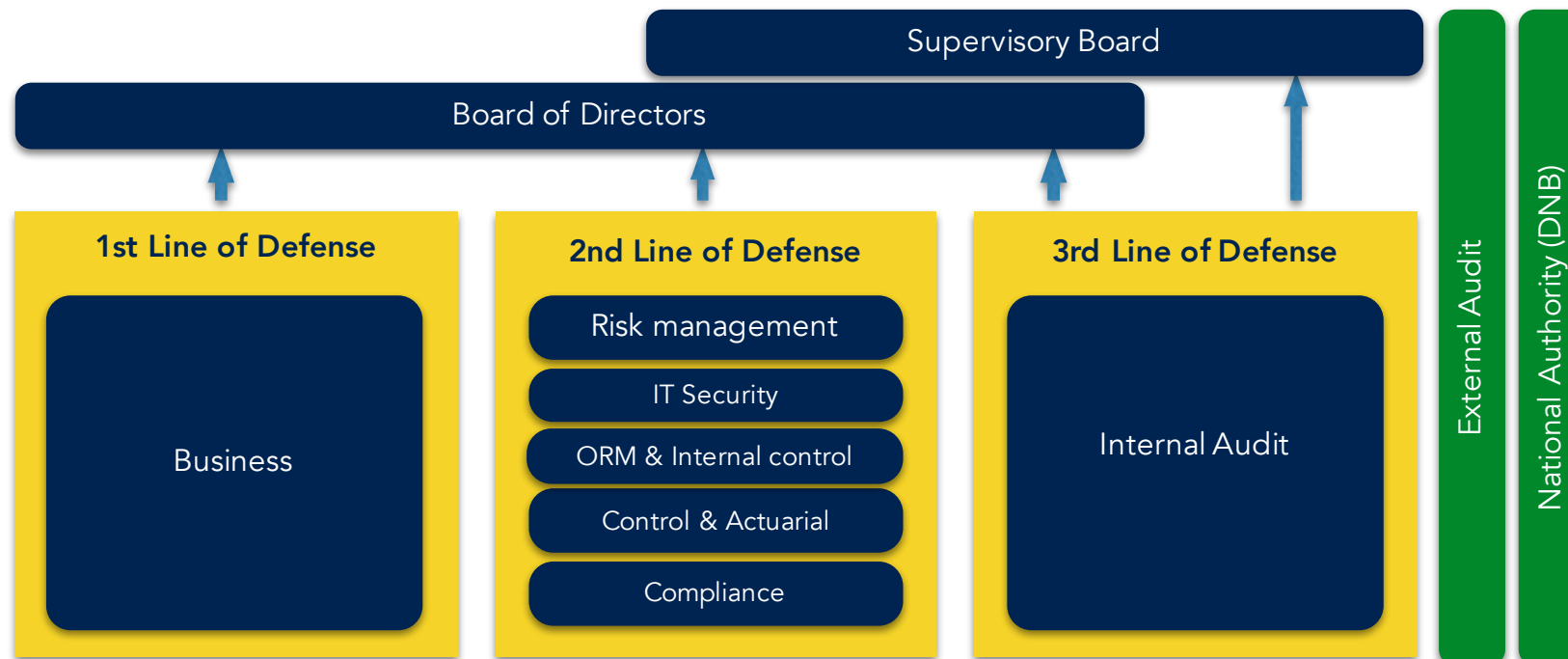
RGVT



De oplossing voor alle problemen ?



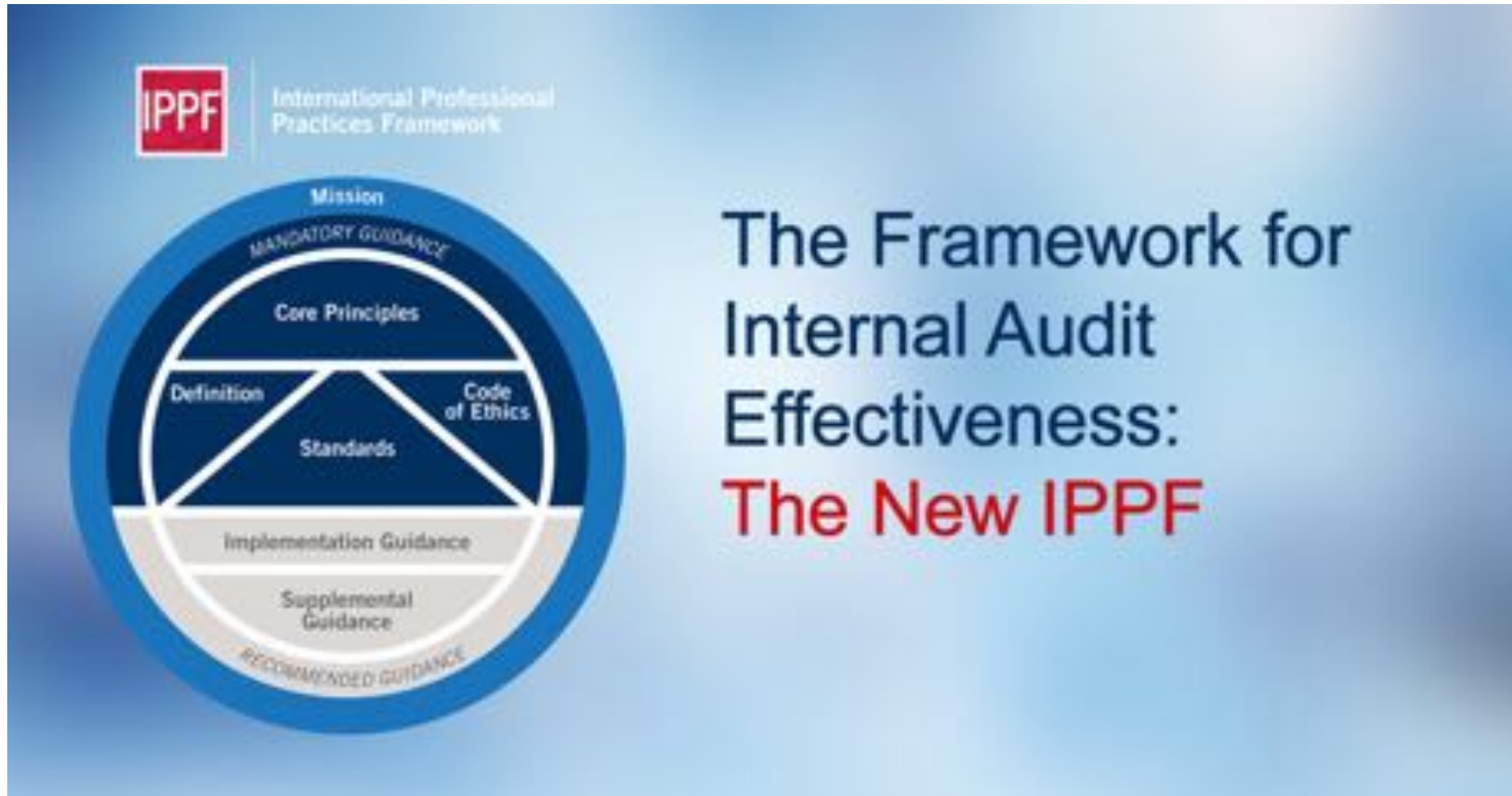
Three lines of defence model



Governance is heel natuurlijk binnen een groep



IPPF standaarden van het IIA



<https://youtu.be/G5a5vchrIh8>

Tussen politiemann en hofnar



Focus op interne controle:

- Internal Control Framework
- Is de beheersing adequaat ?
- Is de regelgeving duidelijk ?
- Worden de regels nageleefd ?

Focus op "de spiegel voorhouden"

- Worden de regels nageleefd ?
- Zijn de regels ook effectief ?
- Hoe is de cultuur, en wat is het gedrag ?
- Hoe vertel ik het "de baas" ?

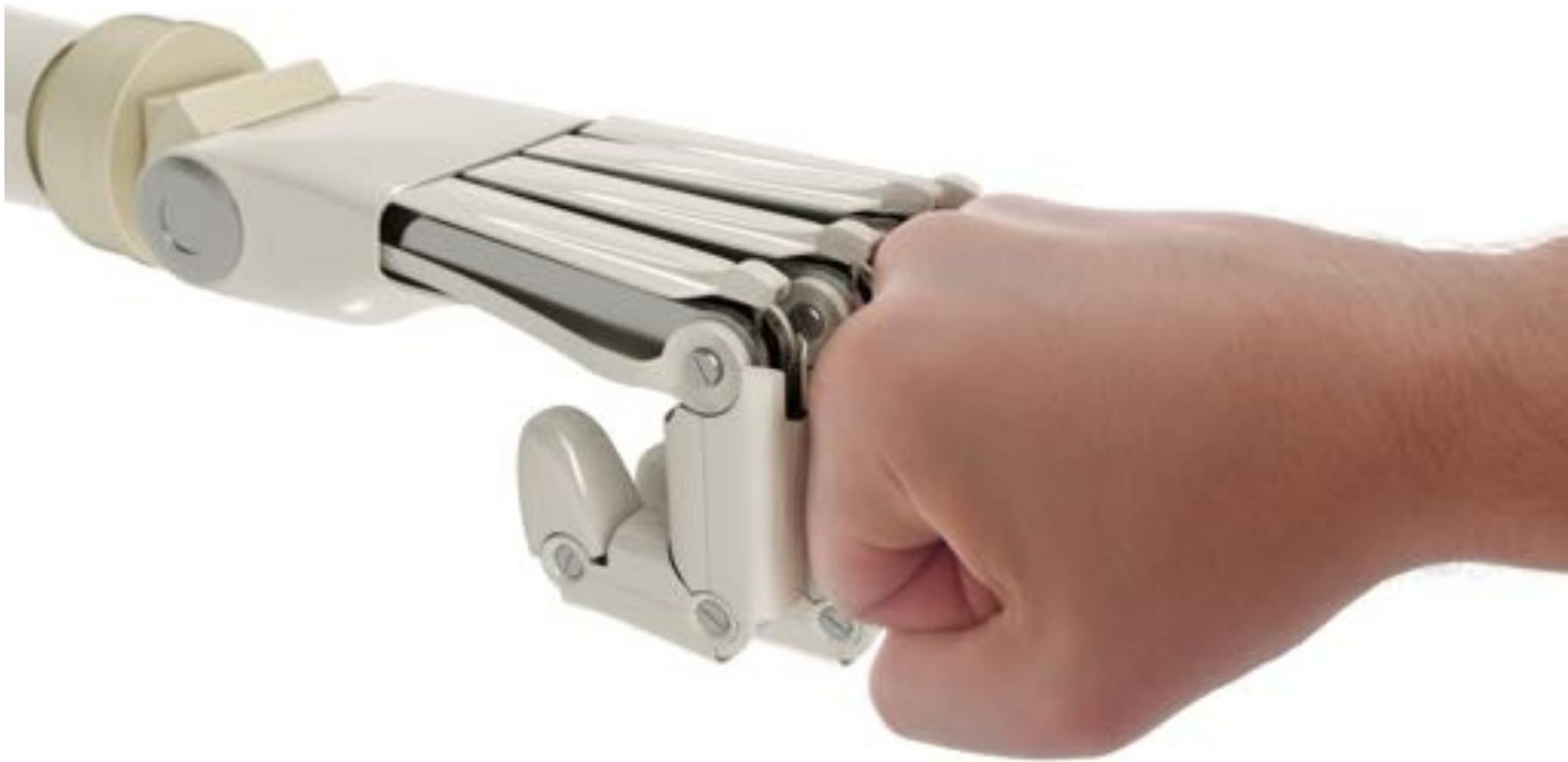




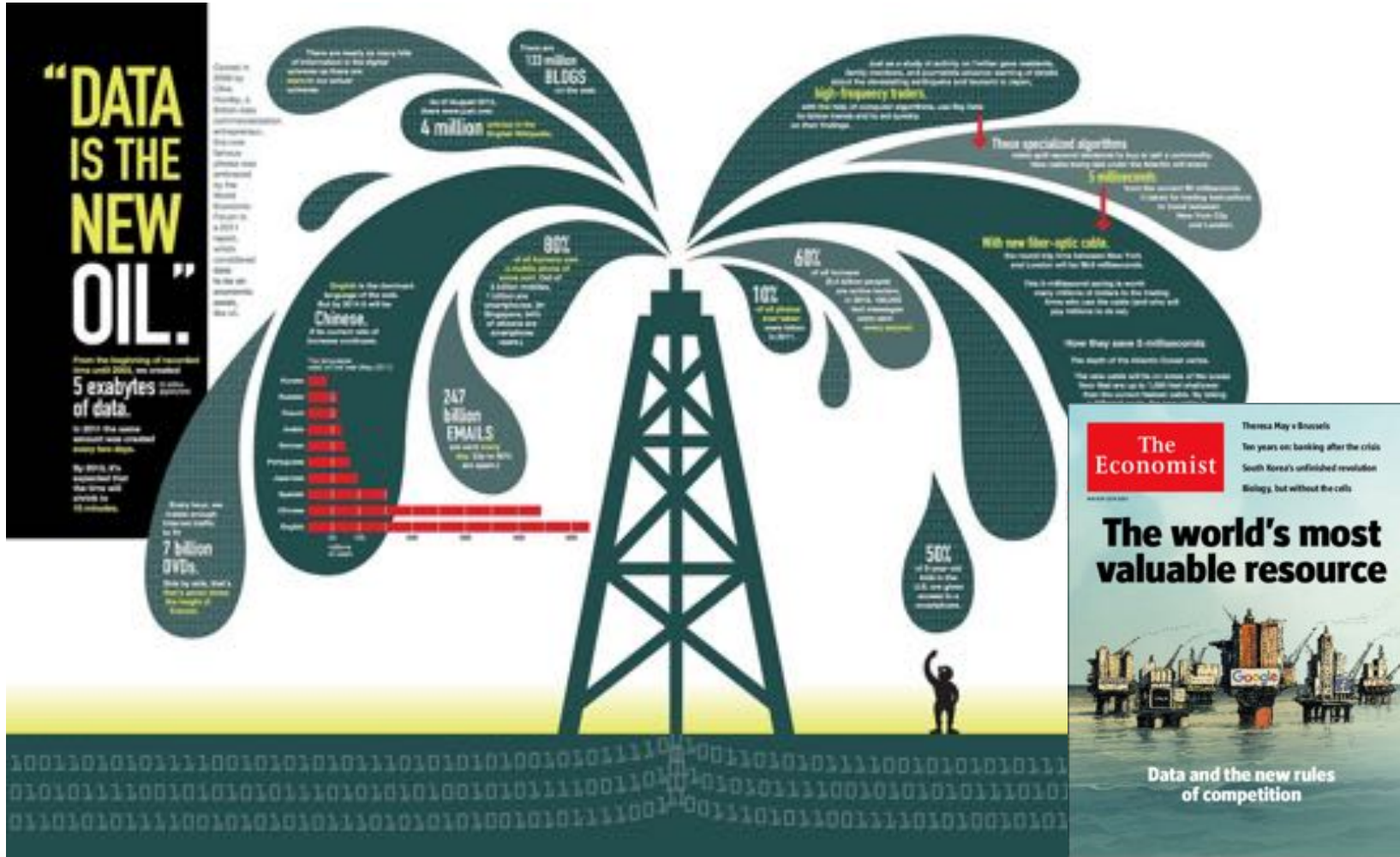
De interne auditor van de toekomst

De visie van InAudit

Harde data & soft controls

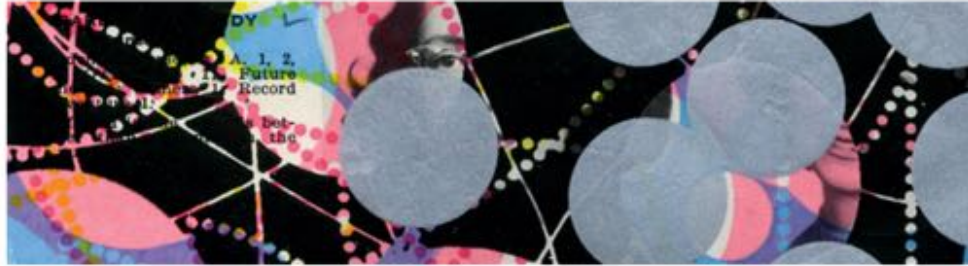


Data is the new oil !



- Toename data:
 - 5 exa-bites
 - Tot 2003: in 2000 jaar
 - In 2011: elke 2 dagen
 - In 2013: elke 10 minute
- 90% van alle data ooit is in de laatste twee jaar geproduceerd
- 5 miljard zoekopdrachten per dag, ca. 60.000 per seconde
- Elke minuut:
 - 500.000 Snapchat foto's
 - 4 miljoen YouTube kijkers
 - 450.000 tweets
 - 16 miljoen tekstberichten
 - 150.000 Skype calls
 - 1,5 miljoen spam email

Data Science



Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century

by Thomas H. Davenport and D.J. Patil

FROM THE OCTOBER 2012 ISSUE

SUMMARY SAVE SHARE COMMENT TEXT SIZE PRINT \$8.95 BUY COPIES

When Jonathan Goldman arrived for work in June 2006 at LinkedIn, the business networking site, the place still felt like a start-up. The company had just under 8 million accounts, and the number was growing quickly as existing members invited their friends and colleagues to join. But users weren't seeking out connections with the people who were already on the site at the rate executives had expected. Something was apparently missing in the social experience. As one LinkedIn manager put it, "It was like arriving at a conference reception and

Big Four duiken in big-datacontrole

De jaarverslagcontrole van de grote accountantskantoren wordt meer en meer gerobotiseerd. Maar er is een groeimarkt in zicht: het controleren van grote databestanden. 'Dit is een markt die in potentie groter is dan de controle van de jaarverslagen'

NIEUWS | 03 juli 2015

'Data-analyse gaat accountancy veranderen'

Leestijd van ongeveer 4 minuten 13 reacties

In de accountancy zijn de ervaringen met data-analyse en big data nog beperkt. Ze zullen het vak echter volledig vernieuwen, voorspelt Hans Bootsma van Deloitte. Vrijwel alle audit en control-diensten van dit kantoor zijn inmiddels gebaseerd op data-analyse.

Accountants houden zich steeds vaker bezig met big data, zo wordt vaak gesteld. Toch leggen weinig accountantskantoren zich expliciet toe op data-analyse, laat staan de analyse van 'big data' in brede zin. Vreemd is dat niet, zegt Hans Bootsma van Deloitte. Hij is partner risk services en hoofd van de data-analisten van Deloitte. Vijf jaar lang investeerde dit bedrijf fors op dit gebied. "Nu kunnen we grote hoeveelheden data efficiënt analyseren."



Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

Contact Nieuws e

Home Wet- en regelgeving Tools en voorbeelden Kwaliteitsbevordering Praktijk

Home / Thema's / ICT / Data-analyse in de audit, wat kun je ermee?

Data-analyse in de audit, wat kun je ermee?

Steeds vaker lees je dat data-analyse het accountantsberoep gaat veranderen en dat het gebruik van data en technologie meer mogelijkheden bieden voor een efficiëntere en effectievere controle.

Maar wat is Audit Data Analytics (ADA) eigenlijk? Hoe wordt het toegepast en welke controle-informatie levert het op? Zijn dit vragen waar u ook graag het antwoord op wilt weten? Door deelname aan dit onderzoek, kunt u een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van het accountantsberoep op dit terrein.



Kunnen werken met Excel is niet meer voldoende

De introductie van digitale technieken bij de controle laat de accountantsorganisaties niet onberoerd. Bij de accountantspraktijk van de Big Four worden steeds meer mensen met een digitale achtergrond, zoals data-analisten, aangenomen. Van accountants wordt verwacht dat zij zich in de digitale technieken bekwaamen. Kunnen werken met Excel is niet meer voldoende.

Maar ook het verdienmodel van de kantoren verandert. Het bestaande model, gebaseerd op de inzet van mensen, is een van de redenen dat de grote kantoren de digitalisering niet onmiddellijk omarmd hebben, zegt Pieter de Kok, oprichter van het innovatieve accountantskantoor Coney (foto).

Analytics in Auditing Is a Game Changer – New Protiviti Survey Released

The Protiviti View March 12, 2018 Add comment

protiviti The Protiviti View. VIEW ALL POSTS

18/10/17

Verdachte banktransacties beter opgespoord met data-analyse

Machine learning, clusteranalyse en het detecteren van afwijkingen (anomaliedetectie) zorgen voor een snellere en betere opsporing van verdachte financiële transacties.



15/05/17

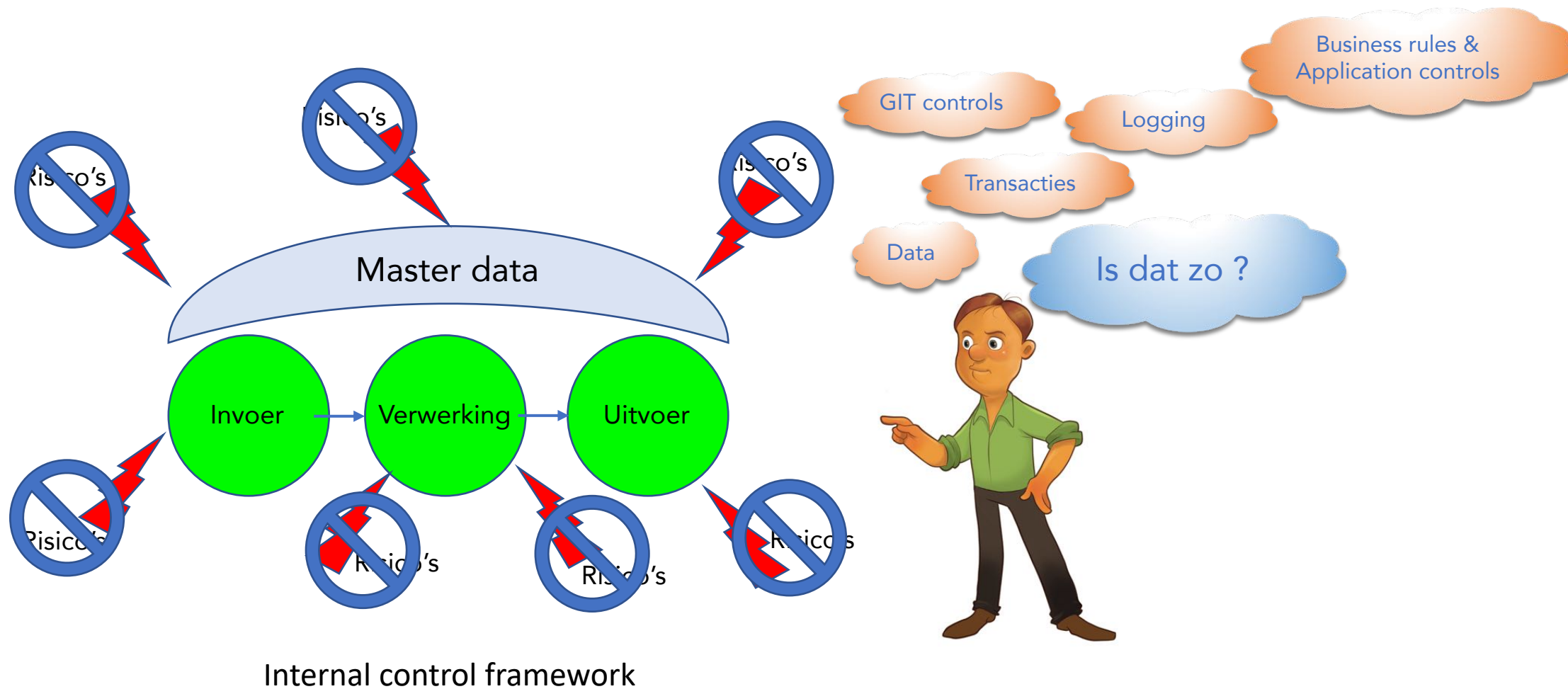
Defecten voorspellen aan de hand van data-analyse

Door data-analyse toe te passen kan een producent van versnellingsbakken nu eerder zien wanneer machineonderdelen moeten worden vervangen.

Waar kijken we naar ?

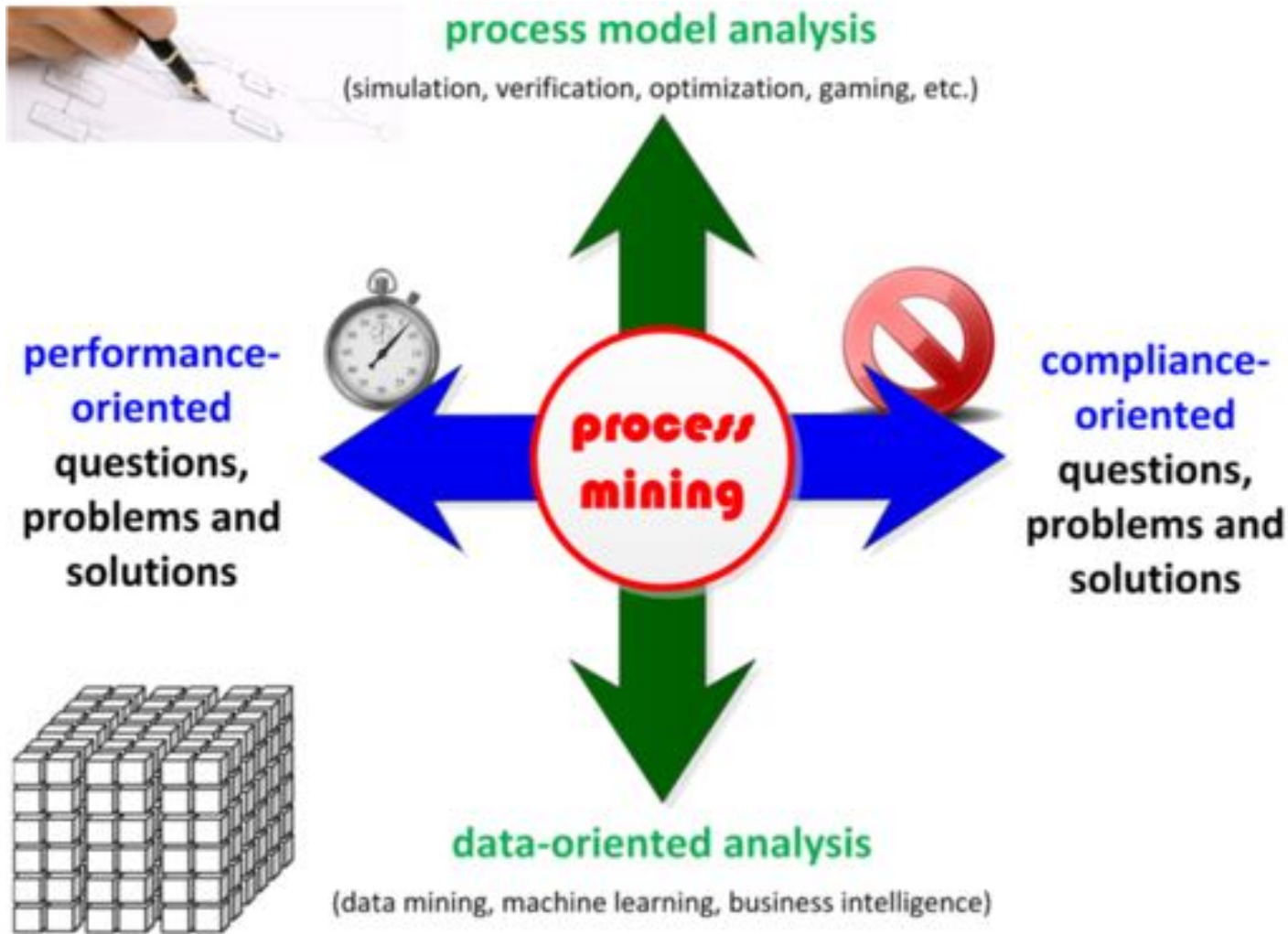


Operational audit



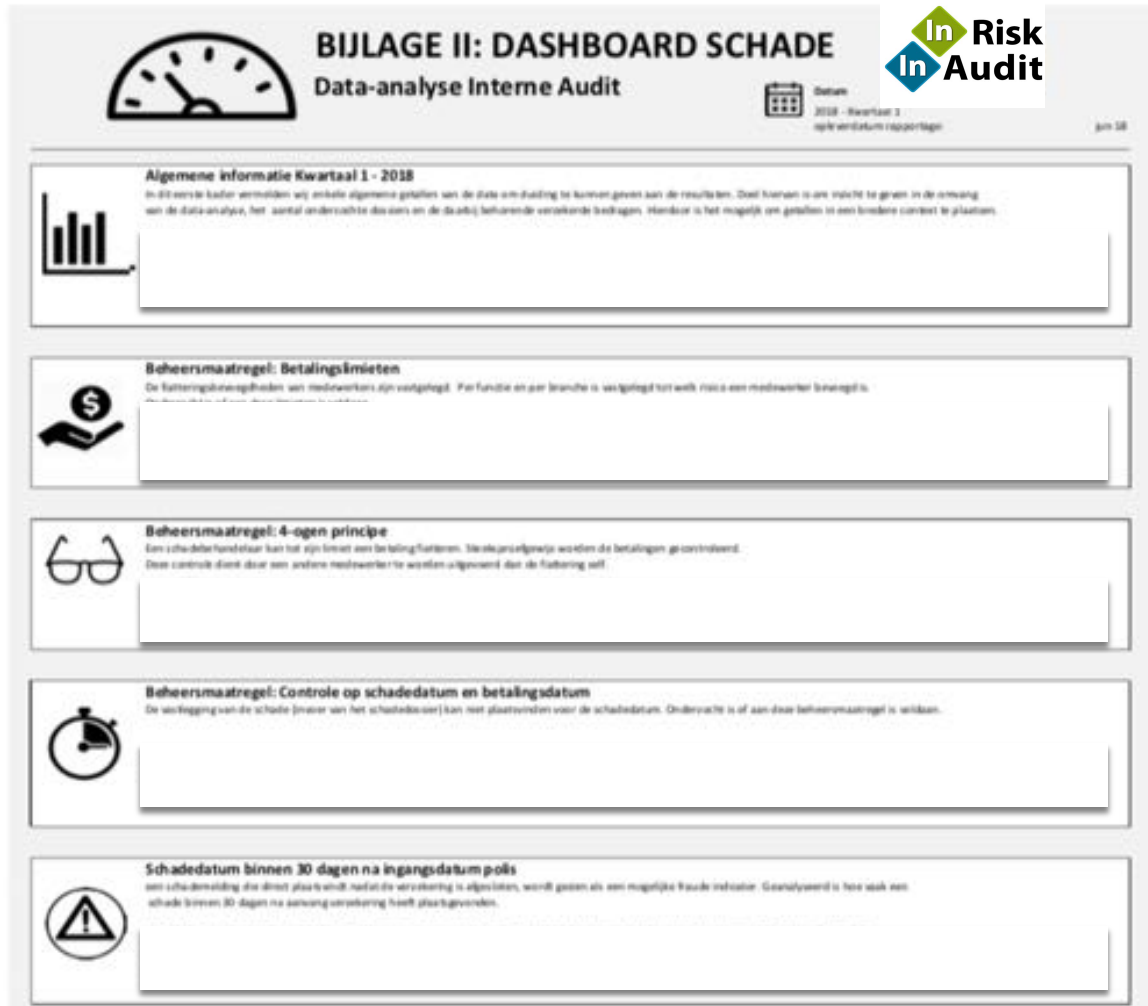
Internal control framework

Van 'data' checken naar process mining



- Data-analyse kan inzicht geven in de samenstelling / spreiding / nieuwe instroom ...
 - Stratificeren
 - Trends en correlaties in beeld brengen
- Vooraf duidelijk formuleren welke doelen
- Audit / Continuous audit ?
 - Testen we de handmatige invoer / bevoegdheden / acceptatiecriteria ?
 - Testen we de voortdurende werking van application controls ?
 - Testen we de consistentie tussen bestanden ?
- Proces mining ?
 - Klopt de logische procesflow (eerst polis, dan pas een claim) ?
 - Datum schade ligt na de datum van ingang polis ?
 - Functiescheiding effectief ? (Flattering, logfiles etc.)
- GITC controls
 - Logfiles, wachtwoorden (wijzigen daarvan), autorisatiestructuur, etc.

Data-analyse toepassingen in de praktijk



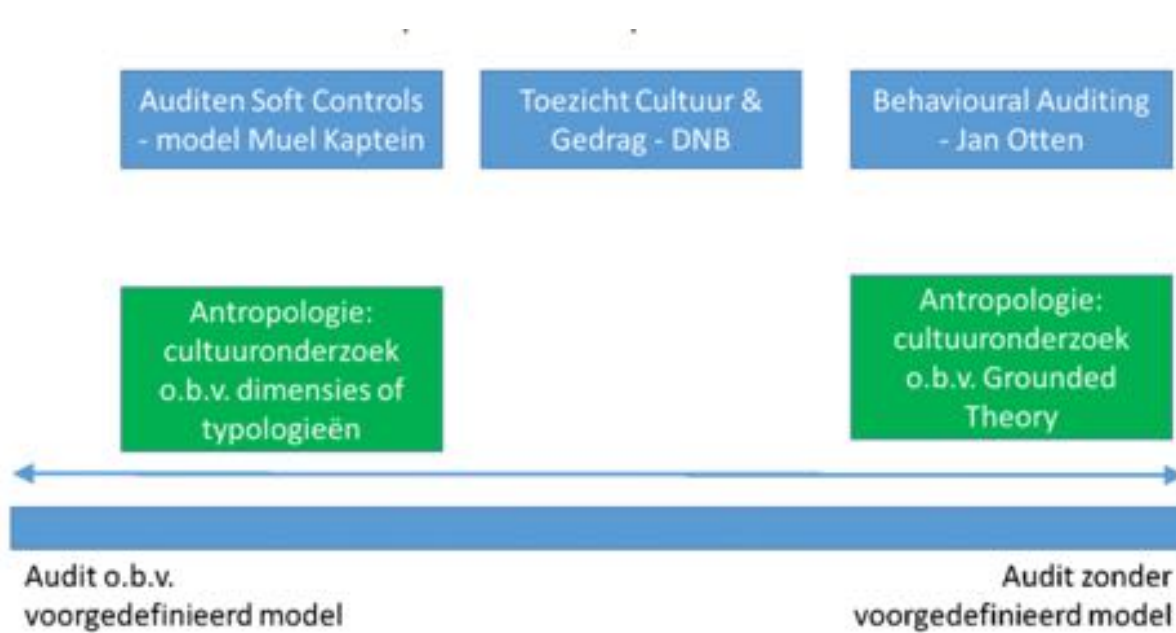
Soft controls & effectieve interne beheersing



(Hard) controls worden vaak overschat ...



Vakgebied in ontwikkeling



Auditen van Soft Controls *(KPMG-aanpak)*

4. Welke soft-controls auditen?



KPMG

Young Professionals Nederland

KPMG

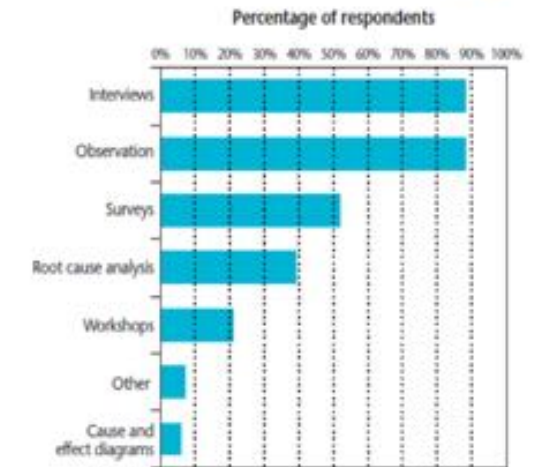
5. Waarmee soft-controls auditen?



ORGANISATIONAL CULTURE
Seeking approaches to embedding and assurance

Chartered Institute of Internal Auditors

What methods do you use to audit behaviours and culture? (tick all that apply)



Young Professionals Nederland

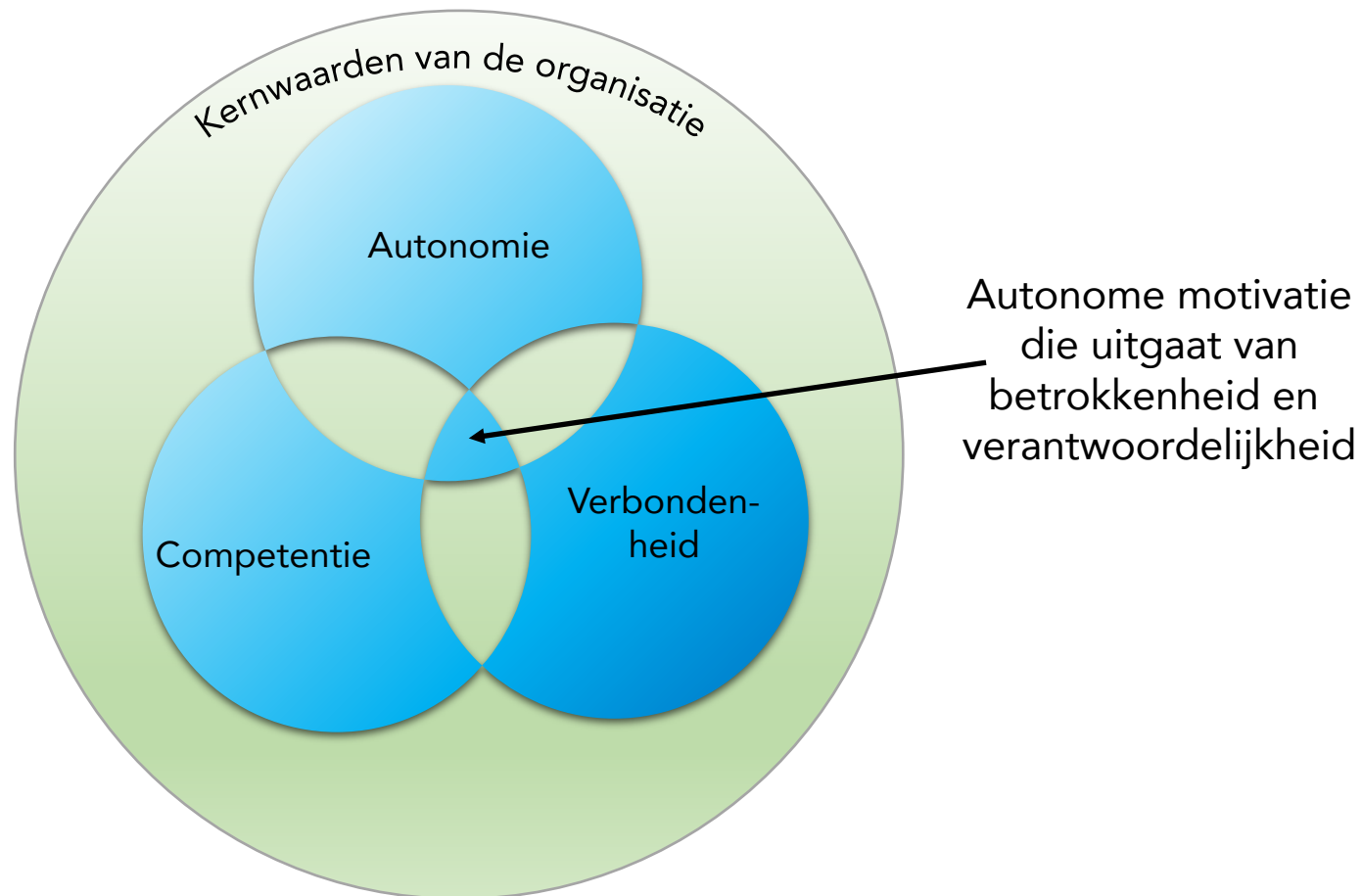
Visie van InAudit op Gedrag & Cultuur

Gebaseerd op de ZDT theorie:

- Gaat uit van een positief mensbeeld
- De mens is van nature pro-actief

De juiste voorwaarden:

- Stimulerende omgeving
- Voldoende uitdaging
- Gesprek over proces, niet alleen over de uitkomsten



Niet te makkelijk oordelen over cultuur



Formele en informele structuren



Pas op dat je controls niet overschat !



Assurance in een complexe wereld !



In Audit

InAudit BV
Landgoed de Wildbaan
Spankerenseweg 16
6974 BC Leuvenheim

(T) 055-578 29 21
www.inaudit.nl



Hartelijk dank !

Interne Audit moet ! | [Ronald van de Langenberg RA](#)

Kennisdag InAudit 2018 | slide 37