

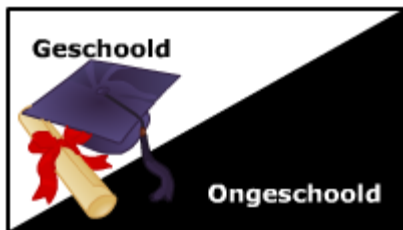


Instituut van
Internal Auditors
Nederland

Gedragseffecten in de
(internal) audit-professie

*25-jarig jubileum
Internal Auditing & Advisory
29 juni 2018*

Introductie



John Bendermacher RA CIA


- 57 jaar
- Chief Audit Executive ABN AMRO
- Voorheen SNS REAAL, Robeco, NIBC
- Daarvoor DNB en Belastingdienst
- Voorzitter IIA Nederland (tot mei 2018)
- Vice-Chair Professional Practices IIA Global (vanaf mei 2018)

Van harte gefeliciteerd !!



Internal Audit geeft:



- **Assurance** dat de organisatie opereert zoals door het management bedoeld.
- **Inzicht** in verbetermogelijkheden voor controls, processen, procedures, performance en risk management; 
- Inzicht in mogelijkheden om te besparen, omzet te verhogen en daarmee de winst te verbeteren. Inclusief effectiviteit en efficiency.
- **Objectieve** assessments van de operatie.

De afgelopen 5 jaar

- Corporate governance reviews
- Audits Enterprise Risk Management processen
- Strategy control cycle audits ~ company performance
- **Ethics audits (Cultuur & gedrag)**
- **Social Responsibility and Sustainability audits**



Minder assurance
Meer inzicht
Veel toegevoegde waarde

Corporate Governance Code

Herziening door monitoring commissie – 8 december 2016

Versteviging van risicomanagement: *“Van belang is een goed samenspel tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de audit commissie, evenals goede communicatie met de interne audit functie en de externe accountant”*

“De interne audit functie vervult een belangrijke rol in de risicobeheersing van de vennootschap”

Principe 1.3 Interne audit functie

- 1.3.1 Benoeming
- 1.3.2 Beoordeling interne audit functie
- 1.3.3 Werkplan interne audit functie
- 1.3.4 Uitvoering werkzaamheden
- 1.3.5 Rapportages bevindingen
- 1.3.6 Ontbreken interne audit functie



Corporate Governance Code

Enkele tekstdelen uit de toelichting

- De Commissie wil benadrukken dat de functie-uitoefening van de interne audit functie en de externe accountant **complementair** aan elkaar zijn.
- ...dat de interne audit functie **direct toegang** heeft tot de externe accountant en de audit commissie
- In het overleg tussen bestuur en audit commissie met de interne audit functie dient ruimte te zijn om onderwerpen te adresseren die zien op **cultuur en gedrag**.
- In control verklaring: ... **niet-financiële aspecten**.... continuïteit komende 12 maanden
- 1.5.1: Audit commissie toezicht op “*de relatie met en de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van de interne auditor en externe accountant*”.
- 1.5.2: “*De interne auditor en de externe accountant zijn in beginsel **aanwezig bij** de vergaderingen van de audit commissie*”.



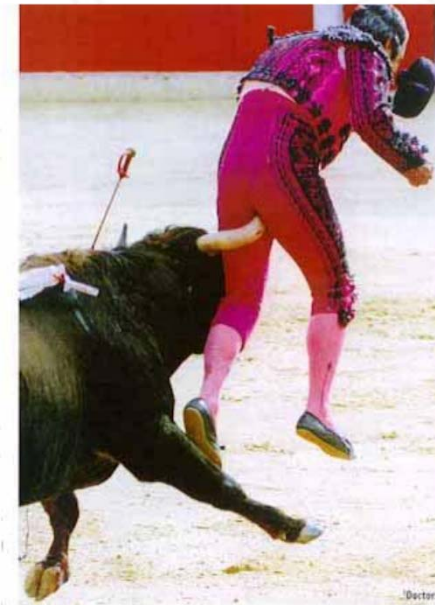
Gedrag van de auditee auditen;
“Mijn reis”

In control; hoort gedrag er bij?



Gedrag in risk control cycle

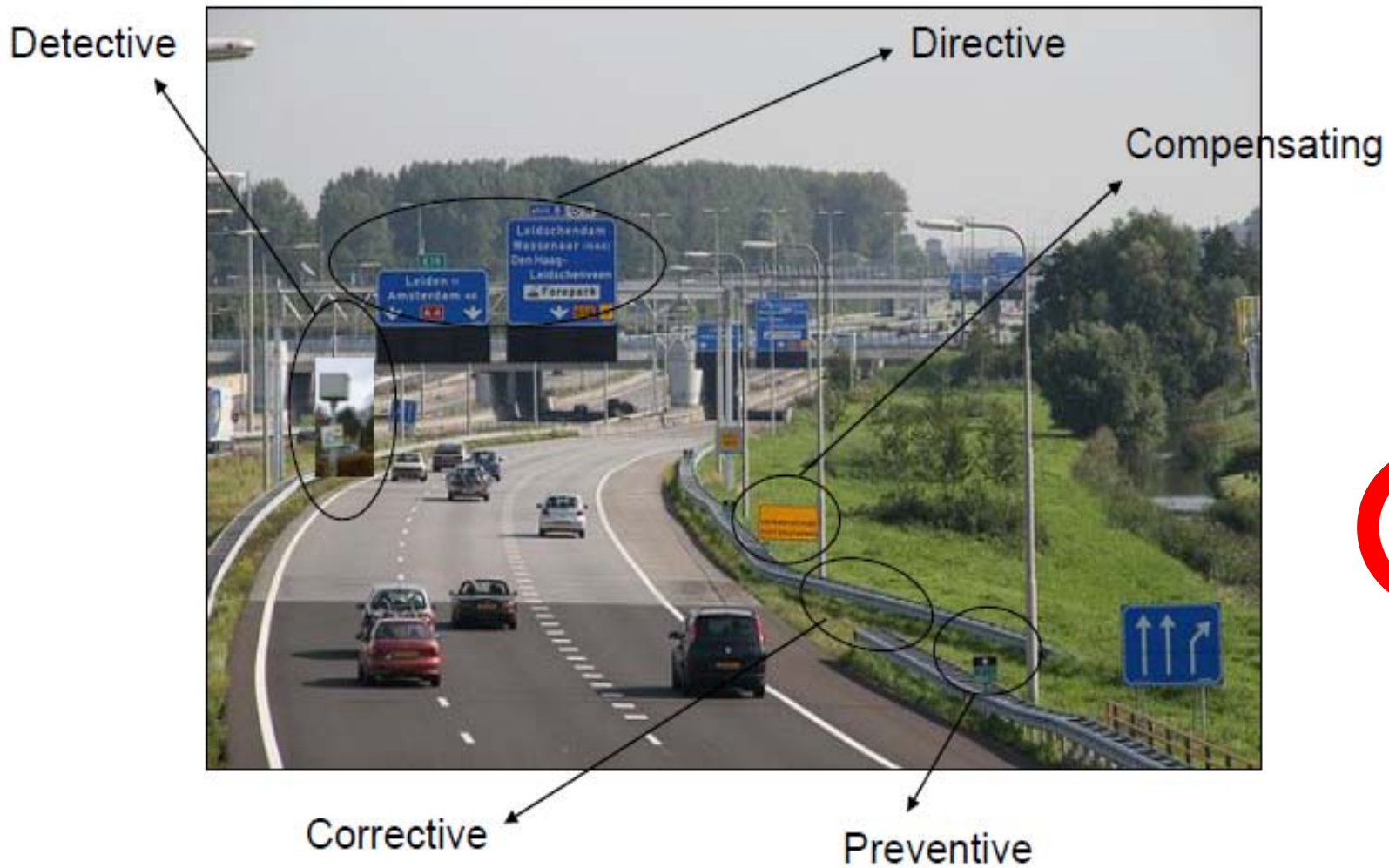
- Risk awareness
- Risk acceptance
- Risk respons/management
- Risk monitoring
- Risk reporting
- In control?





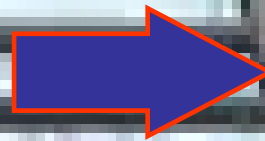
Hard controls kunnen niet zonder soft control

Niet kunnen, niet snappen of gewoon niet doen



Operationele incidentenanalyse

- Mensen kunnen perfecte processen en systemen slecht laten functioneren
- Mensen kunnen imperfecte processen en systemen goed laten functioneren



GOOD
NEWS,
BAD
NEWS

60% operationele
incidenten heeft
als oorzaak
de mens

2008; Robeco

“Cultuur” krijgt veel aandacht



Dear Mr. Honig,

I've heard a lot of understandable anger and disappointment from customers and, as one of our most valued customers, I wanted to be sure you heard directly from me.

The awful event that occurred on Flight 3411 has elicited many responses from our customers: outrage, anger, disappointment. I share all of those sentiments. For me personally, I'd add shame. No one should ever be mistreated this way.

In addition to offering my profound apologies to the customer forcibly removed, as well as all the passengers aboard that particular flight, I also offer my sincere apology to you for not living up to the values you expect of us.

Our customers' satisfaction must be the center of everything we do and your opinion of our service is the measure of our success. We know we did not measure up, and for that we will redouble our efforts to earn your trust.

This situation has provided a humbling learning experience from which we will take immediate, concrete action. I have committed to our customers and our employees that we are going to make this right so nothing like this ever happens again.

First, United will not ask law enforcement officers to remove passengers from our flights unless it is a matter of safety and security. Second, crews traveling on our aircraft must book at least 60 minutes prior to departure. Third, we will fully review and improve our training programs to ensure our employees are prepared and empowered to put our customers first. Our values will guide everything we do. We'll communicate the results of our review and the concrete actions we will take by April 30.

You expect more from us and I promise we can and will be better. I am committed to putting proof behind our promise.

Thank you for granting us the opportunity to re-earn your trust.

Sincerely,



Oscar Munoz

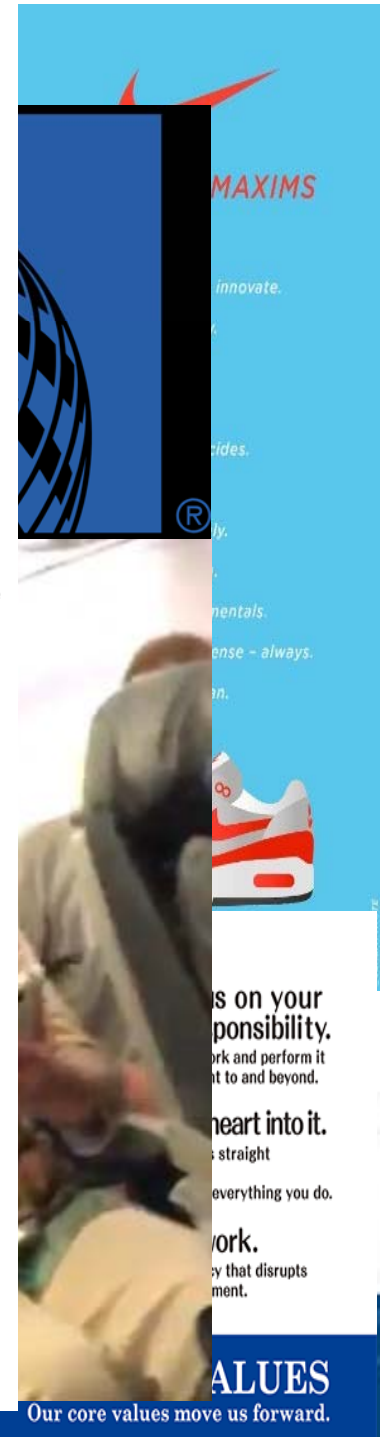
CEO

United Airlines

Oscar.Munoz@united.com

Copyright © 2004 United Airlines. All rights reserved.

our future success.



MAXIMS

Innovate.

rides.

®

mentals.

ense - always.

on.

on your responsibility.

ork and perform it

nt to and beyond.

heart into it.

s straight

everything you do.

ork.

y that disrupts

ment.

VALUES

Our core values move us forward.

“Tone at the top” lang niet altijd succesvol



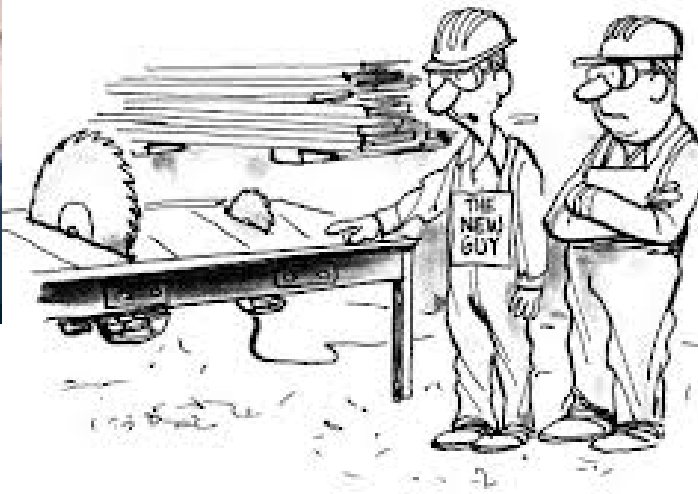
Wat hadden die organisaties gemeen?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Goede naam | Risicomangers |
| Sterke reputatie | Hoge salarissen |
| Uitstekend track record | Hogere bonussen |
| Bewonderde CEO's | Goed personeel |
| Goede producten | Veel pagina's over risk mgt |
| Veel aandeelhouders | Handtekening accountant |
| Veel toezichthouders | Goede adviseurs |
| Gerespecteerde commissarissen | Internal audit |
| | En een 'in control statement' |



Rol 'directe' manager van groot belang

Hoe beheerst hij/zij gedrag?
Welke context creëert de manager?



"Ok, now which one is the big saw?"



'Self control' is waar het uiteindelijk om gaat!

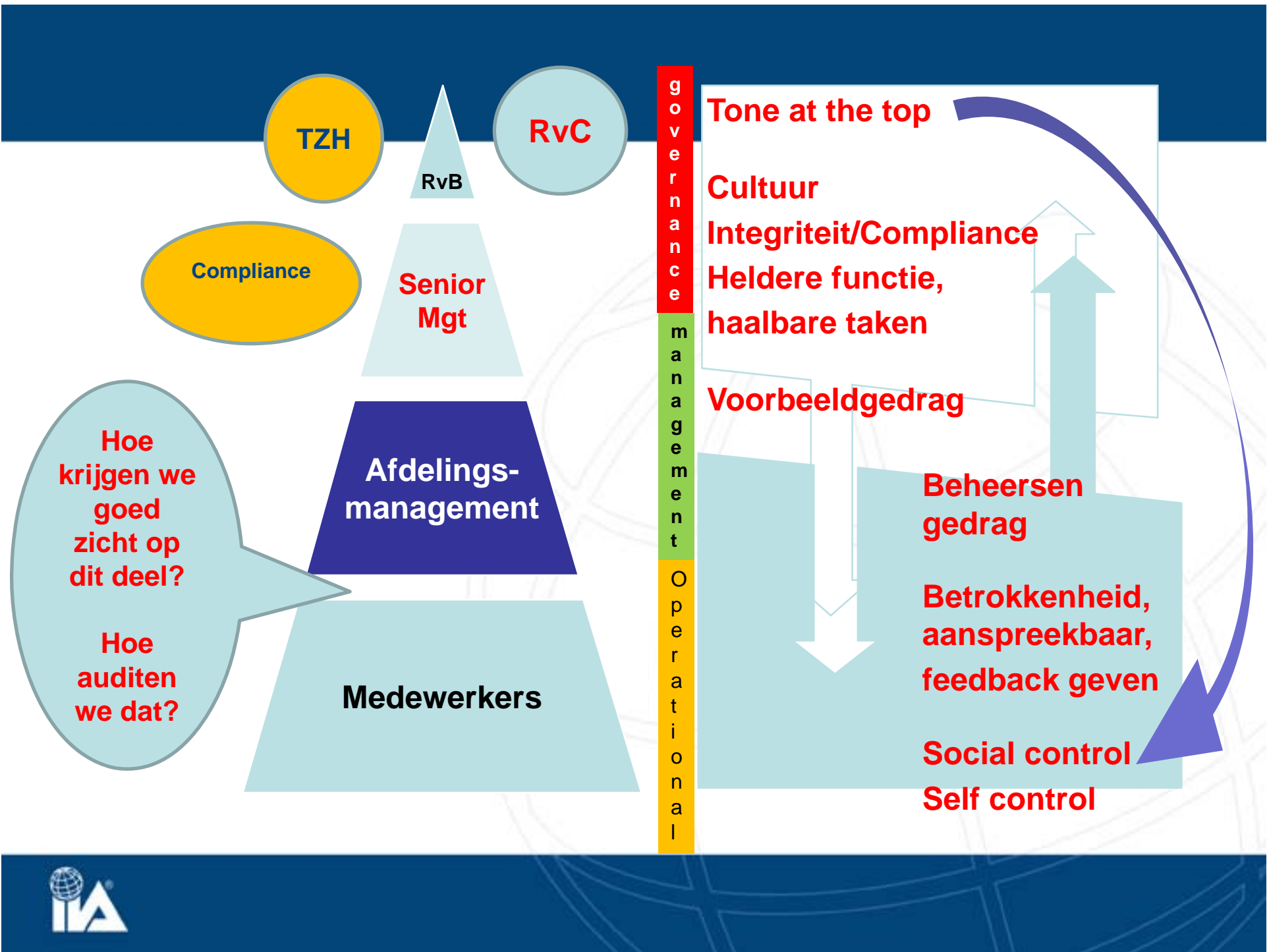
Wat beïnvloedt het innerlijke van de mens om te doen wat hij/zij moet doen?



Self control is waar het uiteindelijk om gaat!

Wat beïnvloedt het innerlijke van de mens om NIET te doen wat hij/zij NIET moet doen?

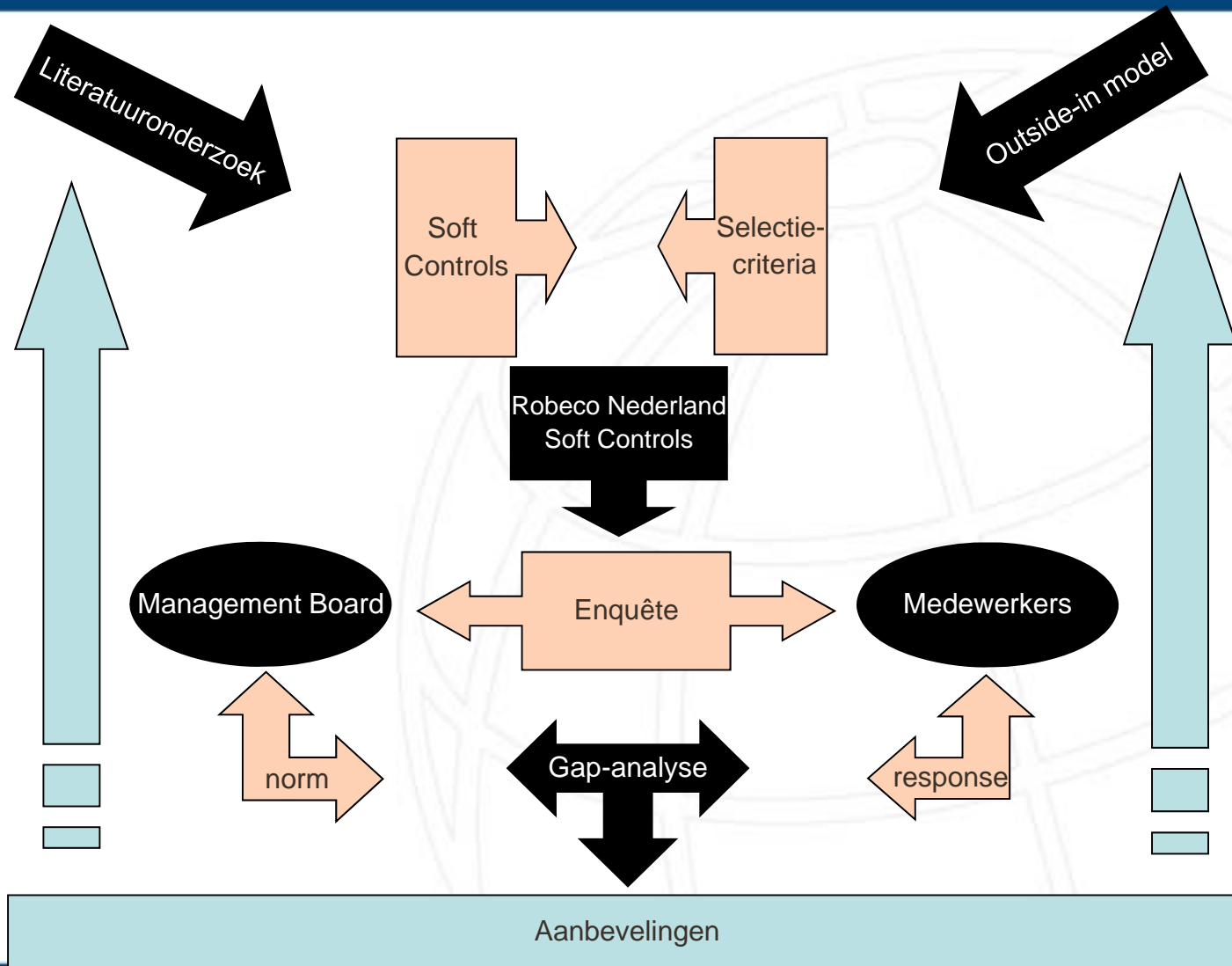




9 vragen 'top down'

1. Dragen de corporate values 'werkelijk' bij aan de langetermijnwaardecreatie?
2. Zien de medewerkers 'echt' voorbeeldgedrag van het management?
3. Wordt binnen de organisatie nuttige 'tegenspraak' georganiseerd?
4. Leert de organisatie van fouten uit het verleden (zonder angstcultuur)?
5. Is de gewenste cultuur omgezet naar en verankerd in de dagelijkse processen?
6. Worden cultuur en gedrag gezien als onderdeel van interne beheersing ?
7. Worden cultuur en gedrag gemeten?
8. Wordt er over cultuur en gedrag gerapporteerd?
9. Is er voldoende aandacht bij de RvB en RvC voor gedrag en cultuur (soft control)?

Pionierswerk 2008



ABN AMRO Group Audit Behavioural auditing Framework 2018

Deduc-
tive

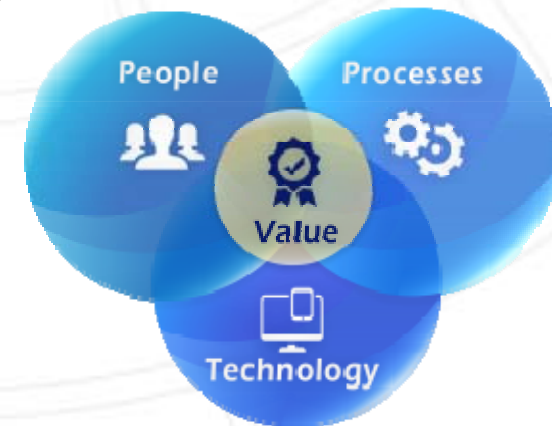
Inductive
method

How?

Entity level

Business line level

Process level



- **Use the Employee Engagement Survey (EES) to:**
- **Analyse which departments show positive or negative results;**
- **Analyse which conduct drivers might be under pressure.**
- **Discuss with the auditee:** the important Culture & Behaviour (C&B) concerns;
- **Discuss the EES:** and the follow up actions and results;
- **Review first line documentation:** e.g. on monitoring reports, complaints register, staff turnover and sick leave;
- **Review second line documentation:** from Compliance & Conduct, ORM, SIM, HR, CISO and Legal;
- **Participate in a walk through:** to grasp the Human Factor in processes.

How to keep focus?

- **Gather context of the entity:** look for the Human Factor in processes in scope. How can organisational context influence employees, e.g. organisational change, commercial pressure, high amount of regulatory requirements;
- **Define C&B risks:** What are dilemma's for employees, where are operational losses, red MC&T results, SIM issues. Are there any repeating audit issues (over and over again)? What can it imply for the Human Factor?
- **Provide clear scope:** Be as precise as you can be in your ToR on C&B aspects;
- **Set up work programme:** Design relevant questions on C&B aspects. Build an interview protocol to be consistent. Align your interviews, workshops etc to measure consistently.

How to define your audit scope?



How to report?

- **Provide context:** Include the context, describe internal environment of the auditable entity on culture & behavioural aspects in the Executive Summary and Conclusion;
- **Highlight positive observations related to C&B:** Include positive remarks to enhance understanding of the entire auditable entity;
- **Substantiate findings:** Include behaviour in your root cause or as an observation in the finding to be able to formulate effective actions;
- **Point out C&B findings:** link C&B issues to conduct drivers, support finding with objective facts or explicit examples, discuss implications with management;
- **Challenge management actions:** discuss with management how agreed actions impact C&B.

How to collect C&B observations?

- **Consider observation methods in the work programme:** Sit-ins/observations, surveys, multiple interviews, views from stakeholders, round table, walkthrough (not limitative!);
- **Capture observations:** When conducting interviews, label quotes as positive or negative and nominate the conduct driver(s) (in summary sheet or call report). Use the data matrix to create an overview and objectify observations;
- **Explore root cause for observations:** address in Factual Accuracy meeting and Closing meeting the observations and/or explore with your auditee the observations further.



Gedrag van de auditor

Gedrag van de auditor

FD 10 februari 2018 “De val van een hemelbestormer”

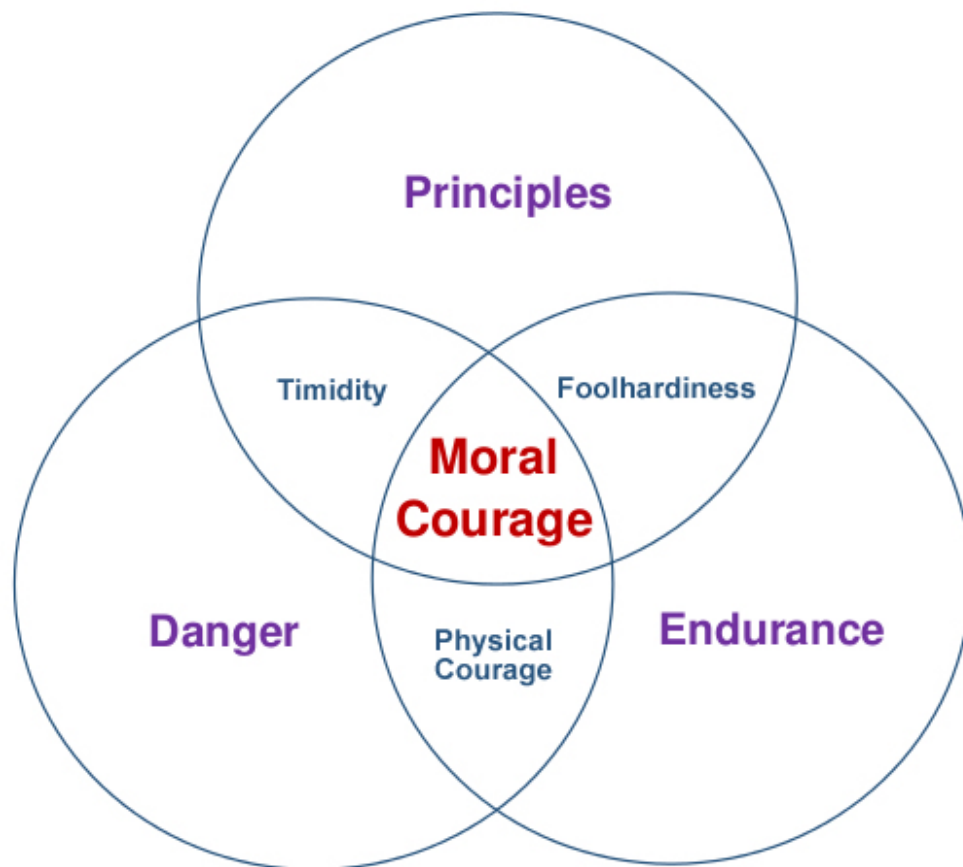
Pieter Couwenbergh

De samenwerking is in die maanden zo slecht dat de internal auditor er in zijn rapport over risico's in de onderneming eind 2016 apart melding van maakt. Het wantrouwen tussen de gremia is schadelijk voor de bank en ondermijnt de effectiviteit.

De internal auditor vindt dat de president-commissaris zich meer moet gedragen zoals een toezichthouder bij een two tier board past, op gepaste afstand van de dagelijkse gang van zaken. Er is geen beursgang of crisis die zoveel interventies rechtvaardigen.

De notitie leidt tot een stevig gesprek tussen het hoofd van de Internal Auditdienst, John Bendermacher, en Zoutendijk.

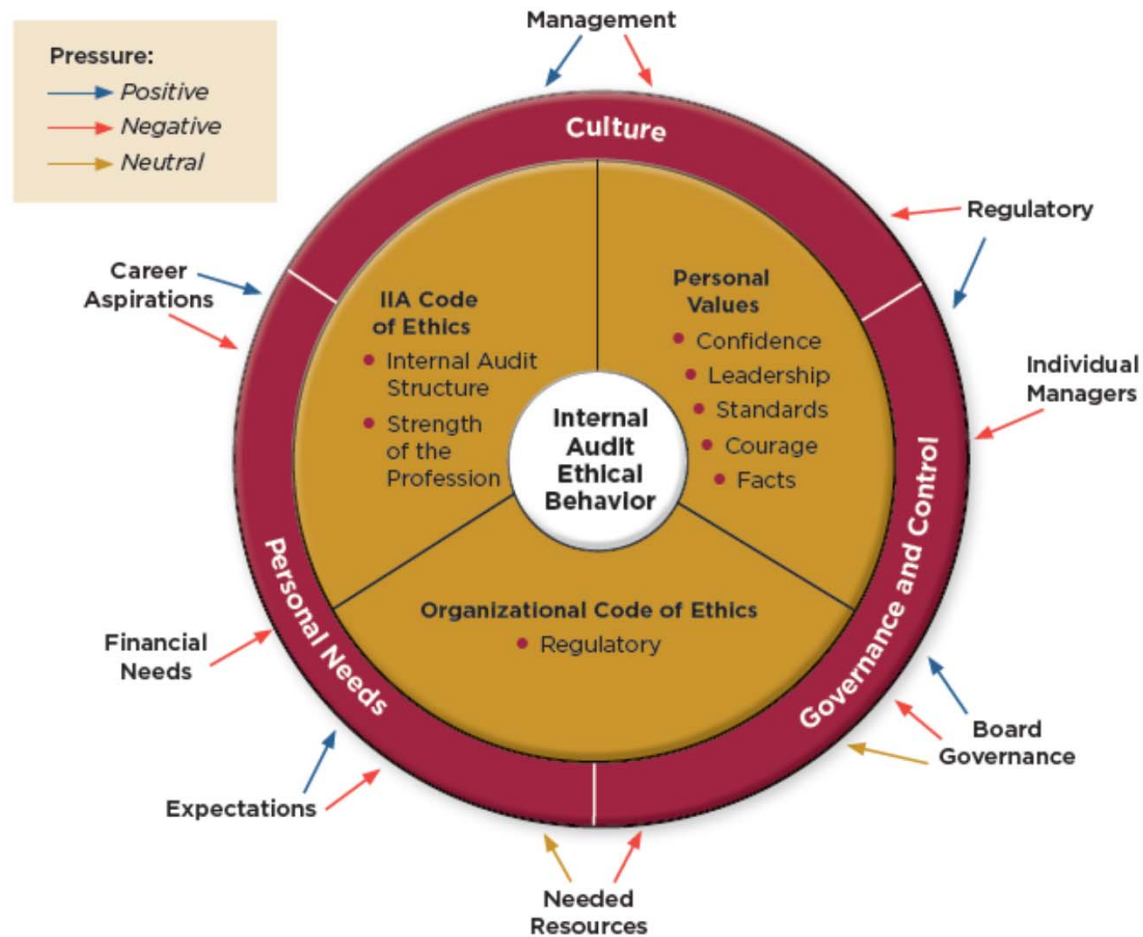
MORAL COURAGE



MORAL COURAGE IS THE MOST VALUABLE AND USUALLY THE MOST ABSENT CHARACTERISTIC IN MEN.
~ GENERAL GEORGE S. PATTON, JR.

It's easy
to stand with
the crowd.
It takes
Courage
to stand alone.

Veel invloeden....



Druk ervaren van....

Pressure Sources	CAE Average	Dir/Man Average	Staff Average	Average
Internal audit department	9%	34%	44%	31%
Chief executive officer (CEO)	38%	24%	15%	25%
Operations management	25%	26%	21%	24%
Chief financial officer (CFO)	24%	18%	11%	17%
Other internal source	10%	16%	14%	13%
Source external to the organization	2%	3%	3%	2%
Board of directors	12%	9%	7%	9%
Legal or general counsel	6%	6%	4%	5%
Audit committee	6%	5%	5%	5%
Chief compliance officer (CCO)	3%	3%	3%	3%
Chief risk officer (CRO)	3%	4%	2%	2%
I prefer not to answer	8%	10%	15%	11%

Figuur 3.3: Sources of pressure to change audit finding (comparison by position). (Bron: Ethics and pressure:

In opleiding komende 25 jaar

Persoonlijke eigenschappen die internal auditors zullen helpen:

- **Morele moed**
Bereidheid om te rapporteren en hun baan te riskeren
- **Sterk ethisch kompas**
Helder begrip van wat deugt en wat niet
- **Uitstekende communicatieve vaardigheden**
En proactieve identificatie van hoe deze te gebruiken
- **Professionaliteit**
Zowel in stijl als in toewijding, willen voldoen aan de hoogste normen
- **Rust**
Kalm blijven en dingen niet persoonlijk nemen
- **Dagelijks zelf tonen van 'Persoonlijke integriteit'**
'Dan verbaast het niet als je erover begint'
- **Redelijkheid**
Bereidheid om bevraagd te worden en om alternatieve gezichtspunten te overwegen