



KERTEZA
UNFOLDING SOLUTIONS

RISICOGERICHT AUDITEN

DE DINGEN DOEN DIE ER TOE DOEN!

WORKSHOP RISICOGERICHT AUDITEN



ZELF AAN DE SLAG!

KENNIS DELEN

WAT GELEERD VANDAAG?

HOE GA JE DIT OMZETTEN NAAR DE PRAKTIJK?

AANVULLENDE TIPS?



EN NU ZELF AAN DE SLAG!

VOORBEREIDEN

- Vertrekpunt?
- Welke input?
- Hoe steekproef?
- Wat is het resultaat?

UITVOEREN

- Manier van benaderen?
- Hoe info verzamelen?
- Soort vragen, observaties en steekproeven?
- Welke info verzamelen?

RAPPORTEREN

- Terugkoppeling?
- Rapportformat?
- Aan wie?
- Weging?



RANDVOORWAARDEN RISICOGERICHT AUDITEN



- **Visie van de organisatie op de waarde van managementsystemen**
- **Je moet iets willen doen met de uitkomsten!**
- **Cultuur gericht op ontwikkeling**
- **Risk based auditprogramma**
- **Competente, risicobewuste auditoren**



RANDVOORWAARDEN RISICOGERICHT AUDITEN



- **Informatie over de context van de organisatie**
 - Kritische veranderingen in de markt
 - Behoeften, verwachtingen stakeholders
 - Wet- en regelgeving, eisen
- **Risicomanagement van de bedrijfsprocessen**
 - Risico-evaluaties/ risicoprofiel
 - Uitkomsten verbeterinstrumenten



VOORBEREIDING RISICOGERICHT AUDITEN



- **Werk vanuit de bedrijfsdoelstellingen**
- **Werk vanuit de audit doelstellingen**
- **Vorm beeld van risico's en kansen in relatie tot de doelstellingen**



VOORBEREIDING RISICOGERICHT AUDITEN



- **Verzamel relevante documentatie/ informatie**
 - Risicoprofiel/ risico-evaluaties
 - Procesbeschrijvingen/ activiteiten
 - Kritische beheersmaatregelen
 - Uitkomsten verbeterinstrumenten en prestaties
 - Context informatie



Thema's → ↓ HLS-eisen	Leiderschap	Risico-management	Compliance-management	Stakeholder-management	Proces-management	Verbeter-management	Mensen & middelen
Context van de organisatie	Context van de organisatie	Interne en externe issues	Stakeholder-eisen en -verwachtingen	Stakeholder-eisen en -verwachtingen			Management-systeem
Leiderschap	Leiderschap Beleid Organisatie				Integratie systeem in bedrijfsvoering	Beleid	Rollen, verant- woordelijkheid, bevoegdheid
Planning		Risico's en kansen oppakken	Eisen vertalen naar maatregelen	Stakeholder- eisen en - wensen meenemen	Doelstellingen en plannen van aanpak	Doelstellingen en plannen van aanpak	
Ondersteuning	Middelen Communicatie			Communicatie	Middelen, competenties	Middelen	Middelen, competenties, communicatie, documentatie
Uitvoering		Beheersing risico's, benut- ten kansen	Beheersing processen op voldoen eisen		Operationele beheersing		
Evaluatie van de prestaties	Directie- beoordeling	Monitoring beheersing	Monitoring compliance		Monitoring, meten	Monitoring Interne audit Directie- beoordeling	
Verbetering	Verbetering	Correctie, corrigerende maatregelen	Correctie, corrigerende maatregelen		Correctie corrigerende maatregelen	Corrigerende maatregelen, verbetering	

Mogelijke audit trails

Bron: Sigma Online

Artikel Riskbased auditen

Dick Hortensius

Bernadette van Pampus

Figuur 3. Verankerung thema's/managementprocessen door het HLS-based managementsysteem met aanknopingspunten voor audittrails om de borging daarvan de beoordelen



UITVOERING RISICOGERICHT AUDITEN



- **Met name het perspectief is veranderd**
- **Wat zijn wat jou betreft de belangrijkste risico's voor?**
- **Wat geregeld om deze risico's te verkleinen of weg te nemen?**
- **Waaruit blijkt dat de risico's verkleind of weggenomen zijn?**
- **Wat als het risico toch optreedt? Wat zijn de consequenties?**



RAPPORTAGE RISICOGERICHT AUDITEN



- **Bevindingen relateren aan :**
 - het effect op het realiseren van de doelstellingen
 - betreffende proces(sen)
 - de kritische beheersmaatregelen
 - Informatie over de context



WAT LEVERT RISICOGERICHT AUDITEN OP?



- **Energie gaat naar de dingen die voor de organisatie van belang zijn**
- **Relevante informatie over:**
 - de doeltreffendheid van het managementsysteem
 - beheersing van de gekende risico's in interne en externe processen
 - niet eerder opgemerkte risico's en kansen
 - de invloed van de context op de bedrijfsprocessen
 - de invloed van bedrijfsprocessen op elkaar
- **Risicobewustzijn van auditees vergroot**
- **Compliance staat niet gelijk aan 'onze risico's zijn beheerst en kansen zijn benut'**



Toegevoegde waarde van risicogericht auditen



UITKOMST SESSIE: RANDVOORWAARDEN



- **Onafhankelijkheid auditoren**
- **Sectorkennis**
- **Cultuur organisatie/ afdeling: open, transparant, feedback**
- **Procesgericht, kritische bedrijfsprocessen**
- **Verwachtingen management/ directie**
- **Van buiten naar binnen (stakeholders, regelgeving, veranderingen)**
- **Vanuit stakeholder analyse & hun wensen**
- **Inzicht in bedrijfsdoelen en risico's**
- **Competenties auditoren**
- **Keuze tussen strategische, tactische en operationele risico's**



UITKOMST SESSIE: VOORBEREIDEN



- **Risicoprofiel/risicomatrix/ risicoanalyse als input voor audit**
- **Risicovolle momenten in processen identificeren/ kiezen**
- **Risico's relateren aan betreffende normeisen/ eisen van de klant**
- **Keuze in te beoordelen kritische beheersmaatregelen**
- **Uitkomsten verbeterinstrumenten als input: klachten, incidenten, klanttevredenheid, leveranciersperformance, managementreview, indicatoren, prestatie van de organisatie enz.**
- **Risico's ten aanzien van organisatie cultuur meenemen**
- **Kansen ophalen door waardierend auditen**
- **Doel van de audit concreet vaststellen**



UITKOMST SESSIE: UITVOEREN



- **Stresstesten als onderdeel van de audit opnemen (scenario's, simulaties)**
- **Oordelen op basis van geïnformeerd vertrouwen**
- **Letten op non-verbale communicatie**
- **Toetsen effectiviteit beheersmaatregelen van de gekende risico's**
- **Door vragen naar risico's de nog niet eerder onderkende risico's ophalen**
- **Helikopterview: relatie risico's op operationeel niveau in relatie met besluitvorming op strategisch en tactisch niveau**
- **Overdrachtmomenten/ overlap in processen/ de keten meenemen**
- **Meelopen en mensen laten vertellen over de risico's**

UITKOMST SESSIE: UITVOEREN



- **Geen (standaard) checklijst, sluit aan op werkelijke praktijk**
- **Focus op beslismomenten in het proces (wat als?)**
- **Vragen wat auditees als risico zien**
- **Vragen of auditees de kritische beheersmaatregelen effectief vinden**
- **Vragen naar welke risico's/ incidenten opgetreden zijn en hoe deze opgelost zijn**
- **Top down in plaats van bottom up**



UITKOMST SESSIE: UITVOEREN



	Risico 1	Risico 2	Risico 3
Proces 1	X	X	
Proces 2		X	X
Proces 3	X		



UITKOMST SESSIE: RAPPORTAGE



- **Risico's én kansen rapporteren**
- **Aansluiten bij onderzoeksvraag (concrete doel van audit)**
- **Geen 'geneuzel', focus op waar het écht om gaat, ben je in-control**
- **Heb je in de gaten wat speelt en wat doe je daarmee?**
- **Koppeling met cultuur en gedrag**
- **Aansluiten bij het ambitie niveau van het management**
 - 'een moetje/ 'beste jongetje van de klas' versus organisatieontwikkeling
- **Informatie over effectiviteit van de kritische beheersmaatregelen**
- **Nieuw gesignaleerde risico's in rapport en volgende auditplan**



MET DANK AAN:



- **Dick Hortensius & Bernadette van Pampus, Riskbased auditen, Sigma Online, januari 2018**
- **Edwin Martherus, Risico gestuurd auditen brengt ons meer, Kwaliteit in Bedrijf, augustus 2016**
- **> 100 deelnemers workshop: 22 flipovers**
- **De inspirerende sprekers van het NEN-event**
- **NEN voor het bij elkaar brengen van al deze gedreven mensen!**



WAAROM RISICOGERICHT AUDITEN?



VOEG IETS TOE AAN DE WERELD EN MAAK DE WERELD
VEILIGER!

