



VU SEMINAR

Management van IT in turbulente tijden

Amsterdam, Vrije Universiteit, 29 april 2009



'IT-auditor, kom uit de kast!' Met die dringende oproep sloot Arno Oosterhaven het symposium 'Management van IT in turbulente tijden, gevolgen voor IT-Governance en IT-Audit', dat de VU Amsterdam op 29 april jongstleden organiseerde. Deze bijeenkomst, onder dagvoorzitterschap van Ronald Paans, stond niet alleen in het teken van de turbulente tijden, maar ook van de benoeming van Oosterhaven als nieuwe hoogleraar IT-audit aan de Amsterdamse postdoctorale opleiding IT-audit. Aangezien Oosterhaven aan de VU al een leerstoel bekleedt (namelijk die van Management van IT), was een inaugurele rede niet aan de orde, maar werd op deze manier in een welkom voorzien.

ED RIDDERBEEKX

Oosterhaven's appèl om de kast te verlaten komt aan het eind van een sessie waarin zeven sprekers hun visie hebben gegeven op wat er in de wereld aan de hand is en welke impact dat op IT en IT-audit heeft. Een thema dat blijkbaar erg aanspreekt, want er staat 's ochtends een lange rij beroepsgenoten voor de inschrijfbalie. Of ze aan het eind van de dag vrolijker naar buiten zijn gegaan is eigenlijk maar de vraag; in de verschillende presentaties passeerden heel wat (zelf)kritische beschouwingen de revue, die op zijn minst tot denken aangezet moeten hebben. Een greep uit de uitspraken die ik uit de monden van de sprekers heb opgetekend:

'Auditors hebben de illusie gegeven dat organisaties in control waren. We zijn medeschuldig aan de crisis.'



'Risicomanagement is volledig de mist ingegaan.'



'Er heerst een crisis, en wij hebben het ook laten gebeuren.'



'We moeten leren van onze fouten.'



'We auditen infrastructuur, en hebben niet door dat risk management onvoldoende is.'



'Aansprakelijk zijn we niet, maar het is wel laakbaar.'



'De waarheid van alledag is deze: IT-audit heeft de afgelopen vijf jaar naar Unix gekeken. IT-audit zal dit jaar naar Unix kijken. Er verandert niets.'

Als je dat zo hoort, ben je eerder geneigd te denken dat die IT-auditor gewoon *in* de kast moet blijven, want daar doet hij tenminste geen kwaad.

Het is crisis: we zitten in een diepe economische terugval en het is duidelijk dat falend risicomanagement één van de factoren is die daaraan ten grondslag ligt. Er zijn in de straat een paar huizen ingestort en andere worden met stutten en steunen overeind gehouden. Dat is niet alleen te wijten aan de kracht van de aardbeving, maar ook aan zwakke fundamenteën, die ondanks strenge bouwverordeningen vol scheuren blijken te zitten. In die zin is het niet verwonderlijk dat bij het merendeel van de sprekers en aanwezigen op het seminar een gevoel heerst dat er fundamenteel iets moet veranderen aan rol en positionering van audit. En ook Oosterhaven's aansporing om uit de kast te komen heeft niet alleen te maken met de noodzaak om meer op de voorgrond te treden, maar vooral met kritisch stilstaan en nadenken bij wat we als beroepsgroep beter zouden kunnen en moeten doen. Beter, om in de toekomst aan een steviger risicomanagement in organisaties bij te dragen. Beter ook, om nú een antwoord te kunnen geven op de veranderende strategische prioriteiten van organisaties als gevolg van crisismanagement. Op die twee thema's richtte de aandacht van de sprekers op het symposium zich.

Crisismanagement: organisaties en IT

Organisaties hebben, praktisch zonder uitzondering, te maken met een ellendige economische situatie en moeten daar – vaak uit puur lijfsbehoud – een adequaat strategisch antwoord op geven. Oosterhaven liet in zijn presentatie zien welke implicaties dat heeft voor de IT-functie binnen ondernemingen en op welke manier IT en business gezamenlijk een dialoog kunnen aangaan om een goede alineëring van IT in stand te houden. De 'methodologie' die hij daartoe voorstelt systematiseert de discussie.

sie tussen business en IT langs een viertal onderwerpen: businessdoelen, infrastructuur, economische factoren, en organisatie. In een pleidooi dat sterk de nadruk legt op vertrouwen, samenwerking en dialoog stelt Oosterhaven 'business-recessiedoelen' als uitgangspunt centraal: (1) kostenbesparing, (2) waardevergroting en (3) balansverbetering. De CIO heeft de uitdaging zijn activiteiten hierop aan te laten sluiten.

Dat die CIO in de afgelopen decennia steeds grotere uitdagingen heeft gekregen werd op een luchtige manier te berde gebracht door Hennie Wesseling, CIO van TNT Post en voorzitter van het CIO Platform. De regiefunctie van de CIO is door de jaren heen sterk verbreed, en dat is het gevolg van veranderingen in de IT-paradigma's en toepassingsgebieden. En nu 'de kredietcrisis de IT-wereld bij de enkels pakt' zien we een convergentie van businessoverlevingsstrategieën (met name kostenbesparing) enerzijds en trends in IT-anderzijds. 'De kredietcrisis katalyseert de sluimerende trends in ICT land', aldus Wesseling. Een van die trends is Software as a Service (SaaS), dat volgens Wesseling een specifieke vraag voor IT-auditors zal oproepen: 'waar is de data gebleven?' Volgens de OESO vertoont de ICT-markt in 2009 een nulgroei of zelfs een lichte krimp. Een van de uitzonderingen daarop is de markt voor outsourcing. Geert van der Linden, Delivery Directeur van Capgemini, liet in zijn presentatie zien dat er wel een verschuiving plaatsvindt in de *drivers* die aan outsourcingbeslissingen ten grondslag liggen en ook in de factoren die bepalend zijn voor het succes van die beslissingen. Zo hebben kosten- en cash flow-overwegingen aan belang toegenomen en is de volwassenheid van de serviceorganisatie nog belangrijker dan eerst. Als gevolg van die verschuivingen zal, volgens van der Linden, de rol van de IT-auditor in essentie niet veranderen, maar wel diens auditfocus ten aanzien van outsourcing.

Crisismanagement: risk management en IT audit

Er zijn belangrijke lessen te leren uit de crisis, vooral ook op het gebied van risk management en IT-audit. Dat was de gemeenschappelijke noemer van de presentaties van Ronald Paans (VU Amsterdam en Noordbeek IT-Audit), Jacques Buith (Deloitte Enterprise Risk Services), en Hans

Lameijer (ABN AMRO). Paans greep terug op zijn openingswoorden van de ochtend, waarin hij de 'turbulentie' van de tijd had samengevat aan de hand van een aantal news flashes en studierapporten en passant even had uitgelegd wat een credit default swap is. Hij hield een stevig pleidooi voor *principle based* in plaats van *rule based regulation* en stelde dat het woud van regels (cf. Sox) in veel gevallen organisaties juist in de richting van risicovolle gebieden heeft geduwd in plaats van ze daarvandaan te houden. Auditors hebben zich daarbij verscholen achter een gordijn van vaktechnische disclaimers, die de auditee nooit heeft begrepen. In feite hoor je Paans daarmee zeggen dat de assurance die auditors hebben gegeven niets méér is geweest dan een schijnzekerheid.

Zover gaat Buith niet. Wel signaleert hij dat IT-auditors zich moeten herpositioneren. De kloof tussen risk management en audit enerzijds en het management dat is belast met het definiëren van de ondernemingsstrategie anderzijds, moet niet te groot worden. Buith pleit voor een maturiteitsgroei in audit, waarin proactiviteit, betrokkenheid bij strategische (business)thema's, en productontwikkeling het ambitieniveau moet zijn. Verder grijpt hij Deloitte's 2009 Global Security Survey aan om een aantal aanvullende uitdagingen te benoemen waarmee IT-auditors te maken zullen krijgen, zoals een daling van investeringen in beveiliging.

Lameijer noemt tekortkomingen in toezicht en regulering, fout gedrag/beloning en ineffectief risk management als belangrijke oorzaken van de 'financiële schokgolf'. Hij laat zien dat dat gevolgen heeft voor de IT-audit professie, en betoogt dat een IT-auditor in de financiële sector in het vervolg twee vragen moet stellen:

- (1) snap ik echt hoe financiële producten in elkaar zitten en welke risico's ermee gemoeid zijn?
- (2) snapt het verantwoordelijk management echt hoe financiële producten in elkaar zitten en welke risico's ermee gemoeid zijn?

In dat verband werpt hij de vraag op, of we als IT-auditors 'met recht en reden kunnen zeggen aan onze Code of Ethics te hebben voldaan'. Dat leidt tot een levendige discussie met de zaal, waarin de grenzen van verantwoordelijkheid én competentie van een IT-auditor centraal staat.

Een nieuw vertrouwen?

Op politiek en toezichthoudend niveau bestaat er een sterke neiging tot een incidentmanagement waarbij schokken zoals deze crisis worden aangegrepen om een grote hoeveelheid nieuwe regels op te stellen. Philip Wallage (KPMG) zet vraagtekens bij het nut van dat 'incidentalisme', en stelt dat het – onder bepaalde voorwaarden en omstandigheden - mogelijk is om compliance-doelstellingen te bereiken op basis van principes en vertrouwen (*principles and trust*). Hij ondersteunt zijn betoog door enkele voorbeelden van bedrijven die, in de ogen van een traditionele auditor, een hoog-risico organisatie zijn, maar waar een werkzame balans is gevonden tussen regels en *geinformeerd* vertrouwen. Belangrijk daarbij is dat regels en vertrouwen 'elkaar nodig hebben': vertrouwen vraagt om regels en regels zonder vertrouwen zijn een lege huls.

Ter afsluiting

De IIA heeft zeer recent een studie¹ gepresenteerd met als titel: 'A world in economic crisis: key themes for refocusing internal audit strategy'. Die titel geeft al aan dat er een groot thematisch raakvlak is met de onderwerpen op het VU symposium. In de studie wordt aangegeven hoe auditstrategie en auditfocus worden beïnvloed door de economische crisis en zijn gevolgen. In vergelijking met het symposium echter, is de IIA-studie een tamelijk blijmoedige herpositionering, waarin je met een vergrootglas moet zoeken naar enige zelfkritiek op het (internal) auditberoep en haar rol in het ontstaan van die crisis. En toch is het precies die kritische zelfreflectie, waarin verandering geworteld is. In dat opzicht was het VU symposium, met zijn pittige beschouwingen van de rol van de IT-auditor in deze turbulente tijden, niet alleen interessant, maar ook een goede stap op weg naar een betere IT auditaanpak. ■

Noot

1. The Institute of Internal Auditors, Global Audit Information Network. A world in economic crisis: key themes for refocusing internal audit strategy.

drs. E.J.M. (Ed) Ridderbeekx RE CISA is werkzaam bij Fortis Bank Nederland Audit Services en lid van de redactie van de *EDP-Auditor*.