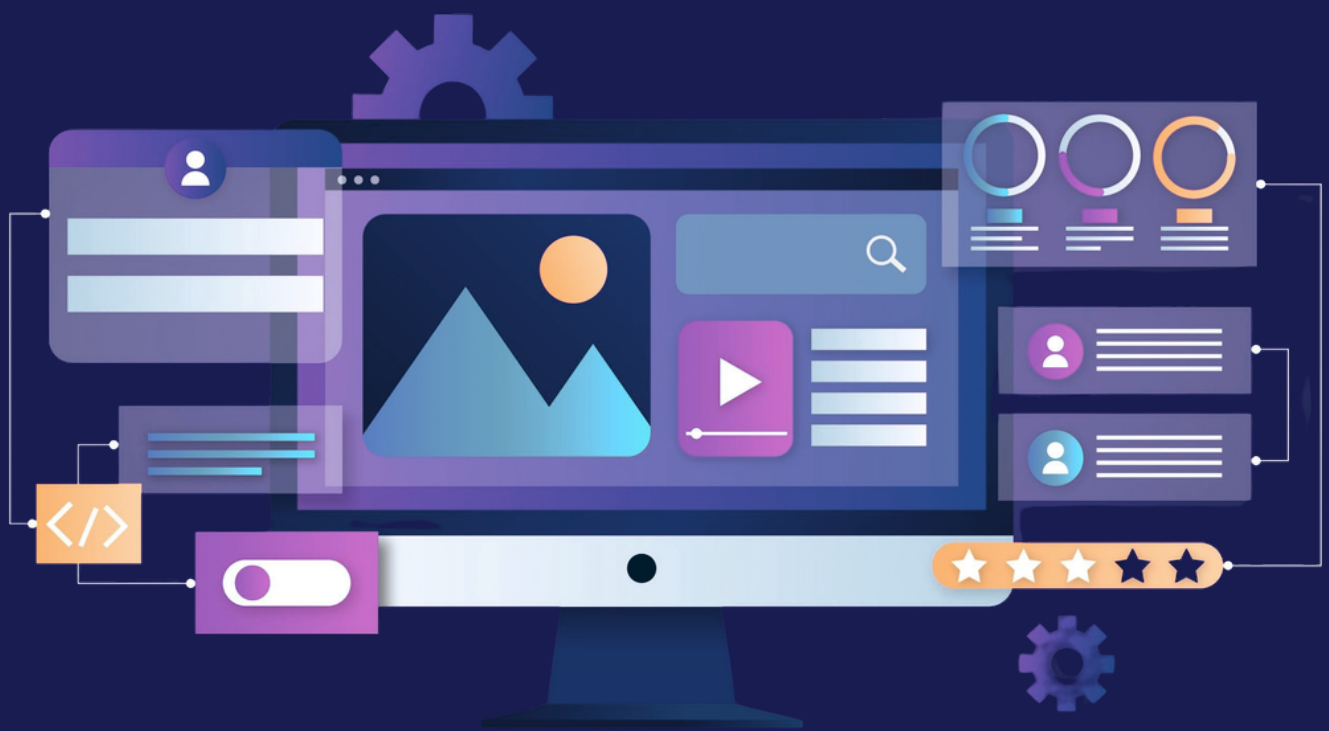
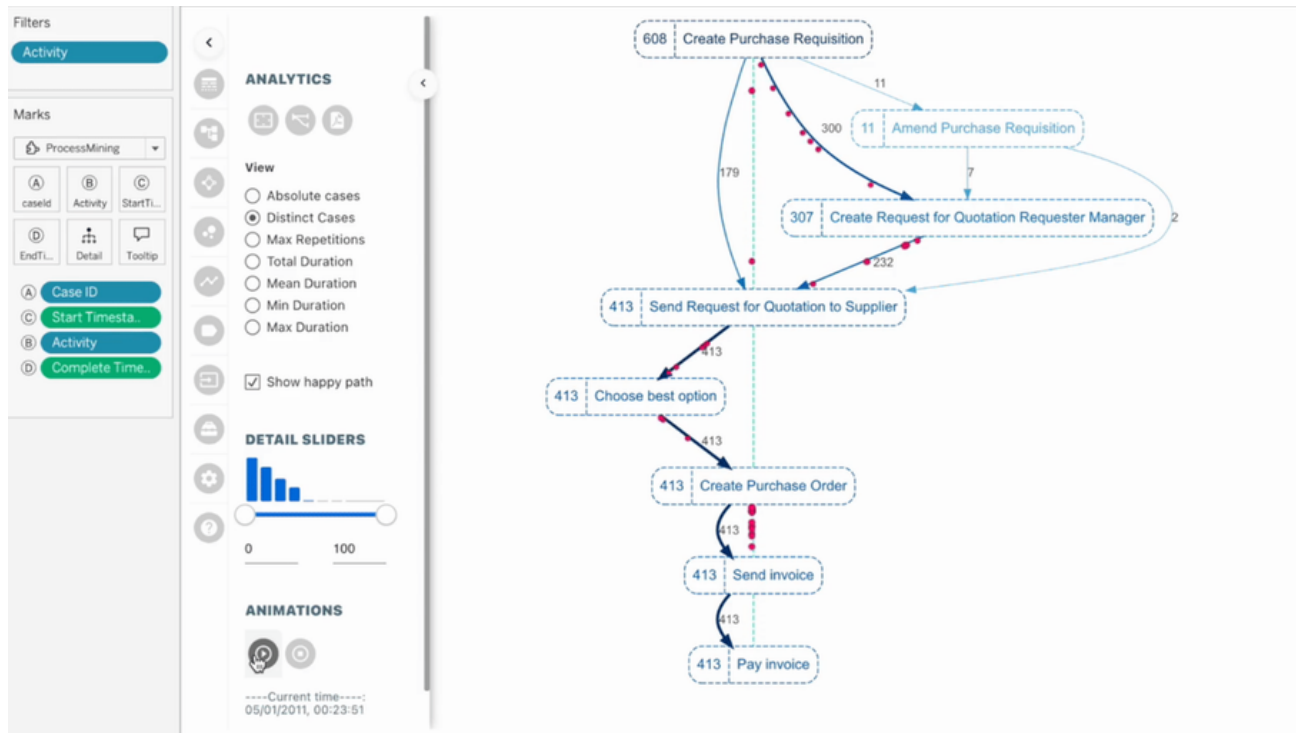


HAPPY LAND

ONGOING MONITORING MEETS ONGOING AUDITING



Happy Land is een mindset, of beter een State of Mind. Sinds 2005 praat ik met bestuurders, financiële professionals, data experts en auditors over het vraagstuk; 'Ongoing Monitoring Meets Ongoing Auditing'. Het is een prachtig speelveld, waarin verschillende stakeholders elkaar ontmoeten vanuit eenzelfde wens; op een slimme, effectieve en efficiënte wijze inzicht hebben in kritische bedrijfsprocessen, transacties, prestaties en risicobeheersing.



We zoeken al jaren naar een nieuwe balans in snelheid, verantwoording en transparantie. Het bewaken van de strategische doelstellingen, kritieke bedrijfsprocessen en transactiestromen is een proces dat steeds meer 'ongoing' plaatsvindt. Om snel te kunnen schakelen in het business assurance domein moet er een ritme ontstaan tussen de uitvoering van het proces, de controletaken en de audit. In 'Happy Land' is dat ritme gevonden en wordt gewerkt vanuit een data-driven beheersingsraamwerk. De setting waarin geldt Ongoing Monitoring meets Ongoing Auditing noemen we: 'Happy Land'. In deze analyse ga ik in op de volgende vragen:

- Welke ontwikkelingen zien we nu en wat betekenen deze voor de betrokken deelnemers in Happy Land?
- Welke realistische kansen liggen er voor internal auditors, financiële managers, business controllers en externe accountants?
- Welke partijen moeten razendsnel gaan samenwerken om de 'Happy Land state-of-mind' te bereiken?
- Hoe komen Ongoing Monitoring en Ongoing Auditing samen in een data-driven wereld?



“Stakeholders willen steeds meer en steeds sneller inzicht in de risico’s en prestaties van de ondernemingen”

Uitdagende vragen voor een vakgebied waarin nieuwe technologie op het gebied van data-analytics, process mining, datavisualisatie en machine learning een steeds robuustere plek innemen.

Natuurlijk is het vakgebied van controleren van de jaarrekening nog steeds primair gericht op de jaarlijkse controleverklaring bij een jaarrekening die is opgesteld door het bestuur van een onderneming. Daarmee is een jaarrekening ook nu nog steeds een momentopname.

De weg naar deze momentopname wordt stap voor stap wel degelijk ongoing. De mogelijkheden tot het presenteren van cijfers die ‘first time right’ zijn, worden steeds beter. Omdat het proces van interne controle en interne beheersing ongoing wordt, lopen de verrassingen uit het proces. Dit wordt versterkt door het werken met een gestandaardiseerd data raamwerk, de inzet van nieuwe technieken zoals Machine Learning en Story Telling. Dashboarding is uit, Story Telling is in.

Ongoing monitoring door het management versus een traag auditproces achteraf is niet langer houdbaar. De hedendaagse technologie biedt grote kansen voor een transformatie van onze sector naar Happy Land, en omdat Rome ook niet in één dag is gebouwd, kunnen we dit stap voor stap samen oppakken.



Happy Land in een data-driven wereld: huidige ontwikkelingen

Roep om meer transparantie, meer inzicht

Stakeholders hebben behoefte aan zekerheid. Was dat eerst vooral gericht op zekerheid rond financiële prestaties, nu groeit de behoefte aan verantwoording over zaken als de robuustheid van bedrijfsprocessen, innovatiekracht, risicomanagement, duurzaamheid en transparantie binnen een onderneming.

Daarnaast zien wij het aantal stakeholders binnen het Happy Land fors domein toenemen. Leveranciers, afnemers, toezichthouders, banken en de fiscus: allemaal willen ze meer transparantie, meer inzicht in het reilen en zeilen van een onderneming. En dat ook nog eens snel. In onze gesprekken met stakeholders gaat het steeds vaker om de wens te bewegen naar betekenisvolle assurance. Betekenisvol, menselijke maat, duurzaam, dat zijn termen die prima passen in de context van Happy Land.

Met betekenisvolle assurance bedoelen wij assurance die:

- Verder gaat dan alleen focus (te ver doorgeslagen focus) op financiële informatie.
- Aansluit op het kompas van een onderneming.
- Stakeholders de relevante inzichten geeft die nodig zijn.

We zien in het werkveld een steeds beter wordende balans in de samenwerking tussen de verschillende stakeholders in het 'Happy Land-domein' die te verklaren is door het implementeren van een geïntegreerd datafundament onder het business assurance vraagstuk. Een datagedreven benadering waarin niet de applicatiesystemen of sec de financiële verantwoordingen centraal staan, maar juist de (steeds wijzigende) informatie- en assurance behoefte. Die mindset, die state-of-mind, die brengt ons naar Happy Land

Doorpakken in de accountancy- en analyticswereld

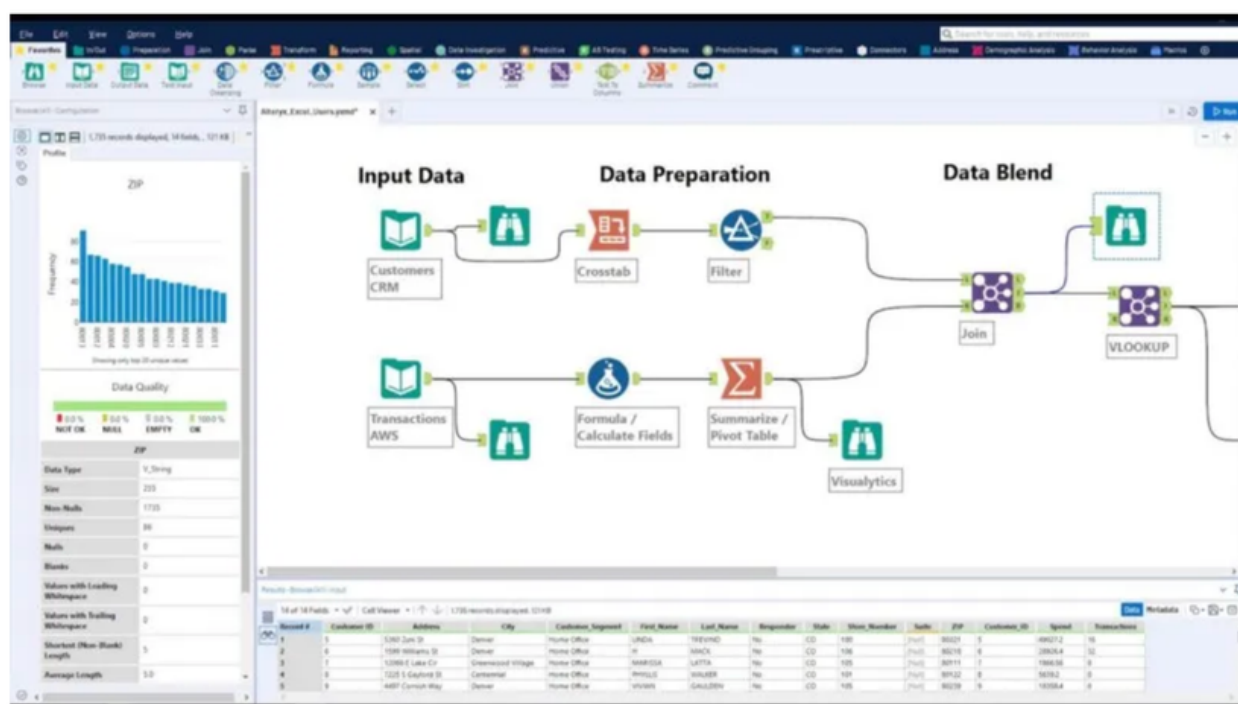
"In onze gesprekken met stakeholders gaat het steeds vaker om de wens te bewegen naar betekenisvolle assurance"



Geen Big Data, maar Smart Data, transparant

Discussies rondom het thema Big Data zorgen ervoor dat we informatie op een hele andere manier benaderen. Bij Big Data gaat het veel minder om hoe nauwkeurig of betrouwbaar individuele waarnemingen zijn; de macht van het getal en het verband is veel groter. Dat is interessant, maar uiteindelijk willen we de stap van Big Data naar Smart Data maken. Hoe passen die Big Data verbanden op de specifieke setting van individuele organisaties? We constateren dat veel organisaties nog kansen laten liggen om nuttige informatie uit data te halen. Wij zouden graag bijdragen aan het bouwen van tools en platformen waarin informatie continu wordt gereproduceerd. Platformen die ook toegankelijk kunnen zijn voor externe informatiegebruikers.

Tegelijkertijd zien we een wezenlijk andere manier van informatieverwerking opkomen. We bouwen niet langer alleen een doelgerichte analyse of model met data-analyse, maar werken ook aan analyse- en beslissingsalgoritmen vanuit de 'unknown' vraag. Met machine learning en AI Analytics kunnen we (straks) het nieuwe perspectief van de factor 'discovering the unknown' toevoegen. De machine gaat zelf door middel van clustering op zoek naar outliers die wij met onze Coney Minds bij wijzen van spreken niet hadden kunnen uitvragen. We kijken dus niet alleen van Links naar Rechts, maar ook van Rechts naar Links. De komende jaren zal de ontwikkeling van deze (zelflerende) algoritmes het Happy Land gedachtengoed verder gaan versterken.



Alteryx Workflow



De auditor is een van deze gebruikers. De auditor van nu heeft hierbinnen een veel meer validerende en ‘verhaal vertellende’ rol om resultaten te delen. Maar let op, hetzelfde geldt voor een CFO of controller. Immers, al deze rollen zijn inwoners van het Happy Land dat is gebouwd op basis van één en hetzelfde datafundament. Bovenop dit datafundament komt een koppeling naar, wat wij noemen assurance op maat. Relevante stakeholders hebben straks ongoing toegang tot een Happy Land assurance platform.

Wereld vol digitale netwerken

Ondanks het Big Data, Machine Learning en Artificial Intelligence (marketing)geweld is het een feit dat veel potentie van digitale bestanden en netwerken nog onbenut blijft. Dat is een oud onderwerp, maar wel een onderwerp waar veel ondernemingen nog mee worstelen. Dit vertaalt zich in vraagstukken van data-ontsluiting, datakwaliteit en datadeling met bijvoorbeeld interne en externe auditors. De worsteling rondom het verder optimaliseren en digitaliseren van bedrijfsprocessen is ongeveer even groot.

Natuurlijk zijn binnen organisaties administraties vaak sterk geautomatiseerd, maar in en tussen organisaties gaat nog veel op papier en/of handmatig. Informatie over en in ketens van ondernemingen is nog een schaars goed en blijft dus nog in - wat wij noemen - een 1:1 omgeving.

Toch kunnen we ons allemaal niet meer achter “ja maar” verschuilen. Dat doen we ook niet meer; we zien steeds meer positieve ontwikkelingen met betrekking tot bovengenoemde vraagstukken.

Ontwikkelingen rondom data-wrangling, slimme datastekkers en -koppelingen, de inzet van Python en nieuwe AI-toepassingen zorgen er nu al voor dat steeds meer ondernemingen via ingenieuze datanetwerken met elkaar verbonden zijn.

In een wereld waarin ondernemingen digitaal met elkaar zijn verbonden, is geen sprake meer van 1:1 relaties maar van N:N relaties. Data is uitwisselbaar, data is snel te delen en uit al deze data zijn inzichten te verkrijgen die iets zeggen over het geheel van ondernemingen die in netwerken en ketens met elkaar samenwerken. Dat is Smart Data in pure vorm, voedsel voor de inwoners van Happy Land.

De volgende vragen komen hierin naar boven:

- Wat betekent dit voor het vraagstuk van Ongoing Monitoring en Ongoing Auditing?
- Wat betekent dit voor verantwoordingen en transparantie?



- Geven externe accountants straks een controleverklaring af voor een gehele keten (Keten Assurance)?
- Gaan partijen in de keten daadwerkelijk steeds meer data-driven samenwerken en kennisdelen?
- Welke verantwoordelijkheid heeft een Board geborgen rondom data en assurance in datasystemen die worden gedeeld met andere ondernemingen in de keten?
- Verschuiven we van single assurance naar joined assurance door een gezamenlijke verantwoordelijkheid van board, IT-architecten, auditors en data-scientists?
- Hoe ziet een Smart, Happy Land, Data-driven IT-landschap er straks uit?

We kunnen het heel groot of juist heel klein maken. Wij zijn van mening dat de combinatie van ongoing monitoring (intern perspectief), de controle van de jaarrekening en het breder kijken naar de prestaties van de onderneming (samenwerking in de keten, duurzaamheid) samen 'Happy Land' vormt. Direct toegang tot relevante en betrouwbare bedrijfsinformatie.

Wij zijn natuurlijk geen Big-4, we zijn een Audit, Accountancy & Analytics boetiek kantoor met 30 man. Maar binnen het Coney Minds team werken we al met methoden om Happy Land stap voor stap waar te maken. Happy Land kan groeien, de inwoners veranderen, technologie blijft veranderen, Coney Minds groeit mee. We moeten ook samen naar de uitdagingen kijken.



Transparant en uitvergroot

Als gevolg van de groeiende beschikbaarheid van informatie en de snelheid waarmee informatie gedeeld kan worden, opereren ondernemingen steeds meer in een glazen wereld. Bedrijven die geen zekerheid kunnen verschaffen of waar vraagtekens worden gesteld bij de transparantie en integriteit, staan snel in de spotlights. Falende CEO's, CFO's en Raden van Commissarissen worden in de media stevig aangepakt. Een ogenschijnlijk onschuldige ontwikkeling (macro, micro, sociaal en/of financieel) kan zomaar uitgroeien van een eerste 'sterretje in de ruit' tot zich razendsnel ontwikkelende, diepe scheuren en breuken. Happy Land is dan ver weg en events liggen simpelweg onder een vergrootglas. "Vertrouwen is goed, controle is beter" is ook hier de rode draad.

Wat kunnen we leren van Social Media rondom transparantie?

Via social media en andere platformen verspreiden wij als mensen ideeën, delen wij ervaringen en beoordelen wij deze ervaringen. Erg leuk. Ook dit gaat over betrouwbaarheid en zekerheid. We denken dan in termen van ratings, kudo's en likes. De Social Media mindset kan bepalend zijn voor ons vertrouwen in een onderneming. Elon Musk kan met één tweet de koers van Tesla omhoog of omlaag twitteren. Een fraude event gaat binnen 24 uur viraal. Social media zal de rol van assurance niet overnemen, tegelijkertijd ontlenen we wel vertrouwen aan social media ratings. Ga maar na, wat vertrouwen we nu al meer: de rating van Tripadvisor als assurance provider van de reis- en hotelbranche of een handtekening van een willekeurig accountantskantoor? Als onderdeel van Happy Land, de transparantiediscussie, kunnen we nu nadenken over hoe gebruikers van data de kwaliteit van de informatiedeling kunnen waarderen die ze verkrijgen uit het Assurance platform.

Van data driven technieken naar ongoing monitoring

Achter al deze ontwikkelingen gaat een waterval aan innovaties schuil op het snijvlak van data, data-analyse, datamining, algoritmes, artificial intelligence, IT-technologie en assurance. Uitzonderingen en kleine initiatieven daargelaten, slaagt de beroepsgroep van accountants er nog steeds in om die waterval grotendeels te negeren. Als Coney Minds willen we die discussie aanjagen; het meedenken over, en het meebouwen aan, Happy Land is onze uitdaging.

Want in die innovaties gaan ontwikkelingen schuil die veel fundamenteelere gevolgen voor assurance hebben; iets wat duidelijk minder aandacht krijgt van de media en in het debat rondom assurance.

Rondom de bewaking van bedrijfsprocessen zien we nu robuuste stappen naar ongoing monitoring door de inzet van data-driven technieken. De verbinding met interne en externe



auditors en andere relevante stakeholders is echter nog heel beperkt. Om met elkaar in Happy Land succesvol te zijn is het noodzakelijk dat er aandacht geschonken wordt aan deze verbinding.

Wat we echter zien, is dat stakeholders nog onvoldoende zijn verbonden om onderdeel te zijn en blijven van de huidige en toekomstige door data gedreven wereld. Daar kunnen we met elkaar stappen maken door de uitgangspunten achter een geïntegreerd Assurance Platform en de idealen van Happy Land met elkaar te delen en te bespreken.

Juist hier liggen kansen voor een brede groep: zekerheid toevoegen aan data! Dit vereist echter een radicaal andere kijk op de rol en dienstverlening van internal auditors, externe accountants, C-level, Business Managers en toezichthouders. Want niet alleen de rol van externe accountants in relatie tot ondernemingen en in relatie tot het verschaffen van zekerheid, 'aangewakkerd door een reeks aan (boekhoud- en fraude)schandalen' ligt onder vuur. De maatschappelijke roep om openheid en de gewenste snelheid van informatiever-schaffing geldt voor alle bewoners van Happy Land.

with your existing data.



De vraag is dan ook hoe deze groep bewoners gezamenlijk zekerheid kan toevoegen aan informatie die niet alleen sneller maar ook breder gedeeld moet worden, met een steeds grotere groep stakeholders met ieder andere vragen. Het antwoord moeten we naar onze mening zoeken in visie, leiderschap, digitalisering, verbinding, samenwerking, datatechnieken en de kracht van storytelling.



Happy Land in een data-driven wereld: huidige ontwikkelingen

Roep om meer transparantie, meer inzicht

In ons toekomstbeeld genereren en controleren we informatie niet meer periodiek of ad- hoc, maar stellen we informatie continu en op maat beschikbaar voor alle stakeholders. Om dit te bereiken, integreren we interne en externe data. Het is dus niet langer óf de door de accountant gecontroleerde (maar achterhaalde) jaarrekening óf real-time managementinformatie zonder enige assurance; het is beide tegelijk! Het is zekerheid toevoegen aan financiële data, maar ook aan zaken als slimme bedrijfsprocessen, fraudepreventie, gezondheid voor mensen overal ter wereld, duurzaamheid en innovatie.

Als Coney Minds zouden we graag nog een stap verder gaan door bijvoorbeeld ook zekerheid af te geven over de 'happiness ratio' van een onderneming. Gelukkige ondernemingen leven immers langer - weer een geheel andere manier om naar continuïteit te kijken. Andere noemen dit soft controls. Het is een veel besproken thema, maar in de praktijk zien we nog weinig assurance die wordt ontleend aan soft controls.

Zekerheid en relevantie

Wij vinden dat het begrip zekerheid in de huidige samenleving niet meer alleen betekent dat de informatie juist is, het gaat minstens evenzeer om de vraag of de informatie die wordt aangeboden relevant is. Wij hebben een opvatting over moderne criteria om zekerheid te bieden, maar nog liever laten wij in het bepalen van die criteria de stakeholders aan het woord. Dit betekent dat we in de keten met assurance-verschaffers en assurance-afnemers, willen investeren in het bouwen van – wat wij als Coney Minds noemen – transparante assurance platformen. Relevante stakeholders (waaronder ook toezichthouders als Raden van Commissarissen, overheden en Belastingdienst) kunnen inloggen op deze platformen en zekerheid verkrijgen over thema's die voor hen interessant zijn. Voor analisten is dit een dagelijkse jaarrekening, voor beleggers inzicht in real-time kasstromen, voor nieuwe leveranciers inzicht in de solvabiliteit van een potentiële klant en voor sollicitanten inzicht in de happiness ratio van toekomstige collega's.

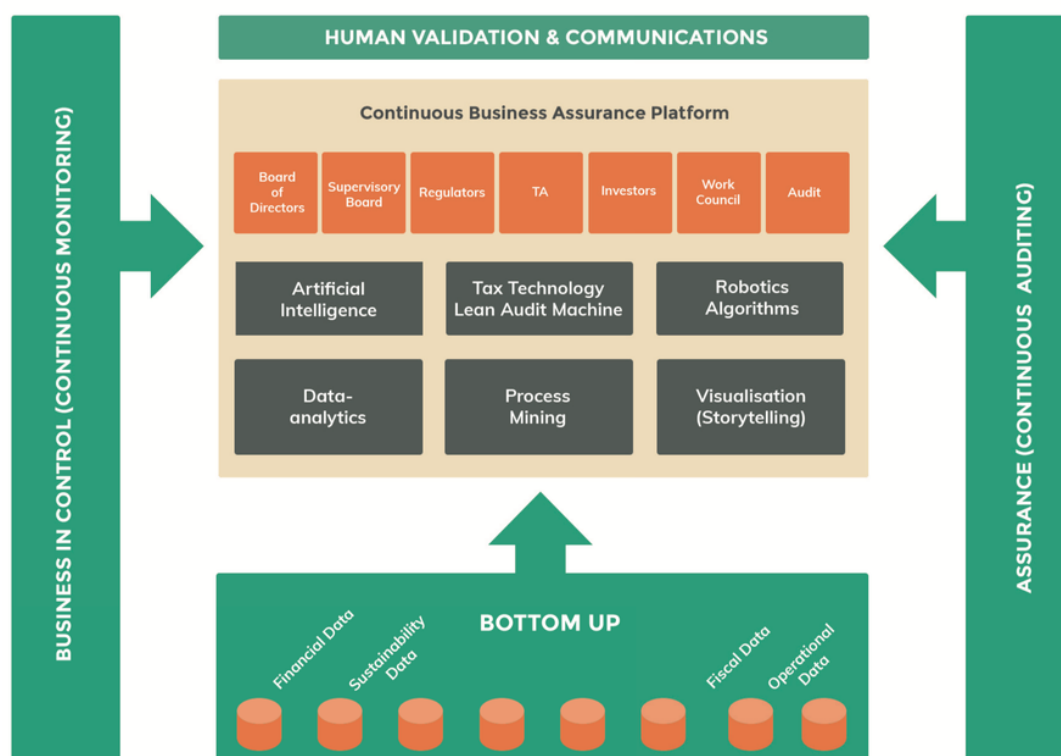
Een keten van kansen

In onze beleving moet de discussie snel gaan over het komen tot een breed gedragen visie die zich richt op het kunnen afgeven van assurance voor betekenisvolle informatie voor een breed publiek. Een visie die uitgaat van de kracht en relevantie van Big Data en van open data in



combinatie met privacywetgeving, data-security, hacking en ethiek. Happy Land is wat ons betreft het antwoord hierop. Coney Minds jaagt dit debat graag aan. Samen met afnemers van zekerheid gaan wij praten over de vraag wat betekenisvolle assurance is. Bij welke onderwerpen en aandachtsgebieden zoeken stakeholders de zekerheid dat de real-time beschikbaar gestelde en gedeelde informatie relevant en juist is? Een antwoord dat voor iedere onderneming anders is. De accountantsberoepsgroep kan dit niet alleen en moet hierbij alle partijen in de keten betrekken: van IT-architecten tot Raden van Bestuur en Commissarissen, van IT-auditors tot duurzaamheidsspecialisten en van data-scientists tot nieuwe-generatie-accountants.

De assurance-provider-van-morgen bouwt mee aan het platform en de algoritmes die de data ontsluiten, valideren en visualiseren. In onze beleving kunnen dit auditors zijn. Daarnaast verschaft deze nieuwe auditor zekerheid over de informatie die de uitkomst is van het proces van data ontsluiten, delen en verrijken met open data en Smart Data. De stap van de controle van de jaarrekening naar Happy Land is misschien groot, maar als assurancepartijen het niet doen, pakken andere partijen dit zéker op. Als het accountancyberoep gaat samenwerken met de IT-wereld, de opleiding radicaal omgooit, op zoek gaat naar auditors die verder kijken dan cijfers alleen en voelsprietten hebben voor onderwerpen die leven en die begrijpen wat écht betekenisvolle assurance is, dan liggen hier prachtige kansen voor een onafhankelijke professional die zijn rol pakt in een data-driven wereld.



www.coneyminds.nl



Van intern naar extern

Een belangrijk aspect rondom bredere assurance is de verbinding tussen het interne perspectief (het bredere vraagstuk van interne beheersing) en het externe perspectief (het assurance vraagstuk). Deze verbinding vereist:

- Een eenduidig begrip over de wijze waarop ondernemingen het interne beheersingsvraagstuk invullen en assurance verschaffers dit vraagstuk toetsen;
- Het eerdergenoemde ritme wanneer het gaat om gelijktijdig optrekken.

De verbinding komt tot stand wanneer zekerheid verkregen kan worden over de inrichting van managementinformatie. Het proces rondom het verkrijgen van zekerheid begint vanuit het interne perspectief en vervolgt zijn weg in het verkrijgen van externe zekerheid. Bij Coney Minds zien wij in dit proces de volgende taken:

- Het gevalideerd ontsluiten van (financiële en niet-financiële) informatie uit bedrijfssystemen waarover met een hoge frequentie wordt gerapporteerd.
- Het challengen van de aard van deze informatie, het verbinden van data waardoor verbanden en ontwikkelingen zichtbaar worden.
- Uitspraken doen over de kwaliteit van de data en de mate waarin de uit deze data verkregen informatie bijdraagt aan de geformuleerde interne beheersingsdoelstellingen.
- Het delen van managementinformatie en bijhorende databronnen met externe assurance verschaffers.

Ongoing monitoring, Ongoing auditing, interne beheersing en samen werking binnen de keten zijn de sleutelwoorden als het gaat om betekenisvolle assurance. Coney Minds kiest daarbij voor een benadering vanuit de top ('top-down') en helpt bij de realisatie vanuit de data ('bottom-up'). Zo komen organisaties met hun handen in de data en met hun hoofd bij de beheersing van processen en strategische doelstellingen. Ondanks dat het lijkt alsof de hele wereld steeds meer op data gefocust is, realiseren wij ons dat het menselijke aspect altijd belangrijker blijft. Wij dragen daarom graag bij aan het creëren van kritisch denkvermogen rondom het gebruik van informatieproducten door organisaties.

Brug naar Coney Minds dienstverlening

Onderdeel van de schakel

Data is het fundament onder een robuuste en snelle interne controleomgeving. Om de interne datastromen in relatie tot de managementinformatie te bewaken, is een interne regisseur nodig die tijdens het validatieproces schakelt met:



- De business, die data-analyse gebruikt om besluiten te nemen;
- Finance & Business control, om vast te stellen of de opgeleverde informatie volstaat;
- Riskmanagers, om patronen te herkennen ter ondersteuning van haar functie;
- Compliance managers, om ongewenst gedrag op te sporen;
- Internal auditors, bij de invulling van de uitvoering van audits;
- De IT-afdeling, om de werking van systemen vast te stellen en risico's rondom datakwaliteit en beschikbaarheid te valideren.

Wij trainen Auditors en Controllers in het toepassen van data-analyse en process mining als onderdeel van hun taak en assurance behoeften.

Auditing - data-driven, people minded

Sinds 2005 controleren we MKB+ ondernemingen die openstaan voor onze data-driven mindset. We sparren over de thema's die we in deze analyse benoemen. We staan altijd open voor nieuwe samenwerkingen vanuit de audit-rol.

Van data naar strategische doelstellingen en vice versa

In het MKB+ segment bouwen we slimme meters die inzicht geven in relevante prestaties en risico's. Bij grotere organisaties realiseren we een concept gericht op close-to-real-time monitoring van risks, controls en prestaties. Dit doen we aan de hand van data-gedreven controleraamwerken en door het zoeken naar de samenwerking tussen de governance rol, de interne audit rol, de externe audit rol en het business management vraagstuk.

“Ondanks dat het lijkt alsof de hele wereld steeds meer op data gefocust is, realiseren wij ons dat het menselijke aspect altijd belangrijker blijft.”

Opleiden vanuit een data-gedreven mindset

Hogescholen en universiteiten zullen een nieuwe generatie auditors, controllers en financieel directeuren op moeten leiden vanuit een data-gedreven mindset. Coney Minds ondersteunt daarbij, onder andere door mee te denken bij de ontwikkeling van curricula, waarbij de verbinding tussen data, processen, besturing en control centraal staat. Met onze Coney Inspiratiesessies focussen we nog sterker op het vraagstuk van betekenisvolle assurance en analytics. De antwoorden hierop zijn voor iedere onderneming anders. Deze zijn onder meer afhankelijk van de omvang van de onderneming, de groeiambities, de markt, de typologie, het maatschappelijk belang en de wensen van de board.



Doorpakken in de accountancy- en analyticswereld

Eén ding is zeker: de controle van de jaarrekening alleen volstaat niet meer. Klassieke interne beheersing ook niet. We willen doorpakken en gebruik maken van de kansen die in grote mate aanwezig zijn. Een innovatieve visie en een brede samenwerking binnen de keten is nodig om in te kunnen spelen op de werkelijke assurance behoeften van de maatschappij: alle stakeholders voorzien van relevante en juiste informatie over de onderneming - op ieder gewenst moment. Wij zullen er alles aan doen om regelgevers en onderwijsinstellingen ervan te overtuigen dat het roer om moet wat betreft de accountantscontrole.

Conclusie: op weg naar Happy Land in kleine stappen

Coney Minds helpt organisaties om een framework te realiseren waarmee zij dagelijks de risico's en operationele processen kunnen besturen. Dit doen we onder de noemer: 'Ongoing Monitoring meets Ongoing Auditing'. We stimuleren onze beroepsgroep om daadkrachtig bezig te zijn met ontwikkelingen om ons heen, zoals artificial intelligence en blockchain, maar ook dichterbij huis met de ontwikkeling van algoritmes van process mining en slimme meters.

Het bouwen aan "Happy Land" is begonnen!

CONEY MINDS LOCATIES



Coney Minds Haarlem
Nieuwe Gracht 74
2011 NJ Haarlem
T: +31 (0)23 221 00 84
info@coneyminds.nl



Coney Minds Utrecht
Euclideslaan 65
3584 BS Utrecht
T: +31 (0)23 221 00 84
info@coneyminds.nl



Coney Minds Rotterdam
Van Nelleweg 1, Koffie 25.21
3044 BC Rotterdam
T: +31 (0)10 284 92 88
info@coneyminds.nl



Coney Minds Goirle
Dorpsstraat 2A
25051 CK Goirle
T: +31 (0)10 284 92 88
info@coneyminds.nl