

AUDIT MANAGEMENT SYSTEMEN

VERKENNING BINNEN INTERNAL AUDIT IN NEDERLAND,
TRENDS EN PRAKTISCHE TIPS



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

Titel

Audit Management Systemen –
Verkenning binnen Internal Audit in Nederland, trends en praktische tips

Opdrachtgever

IIA Nederland

Werkgroep

Judith Berendsen (IT Audit Manager, Volksbank)
Paul Kollen (Internal Audit interim professional, KollenARC)
Imran Nashir (Internal Auditor, MN Services N.V.)
Olav Terwijn (Head of Internal Audit, Allseas)

We willen graag Mischa van der Vliet bedanken voor zijn bijdrage aan de opzet van de enquête.

Disclaimer

De uitkomsten van dit onderzoek zijn een samenvatting en analyse van ervaringen en opinies die zijn uitgevraagd door middel van een enquête bij internal audit functies binnen Nederland en interviews met een klein aantal leveranciers. Deze uitkomsten zijn niet noodzakelijkerwijs het standpunt van IIA Nederland of de auteurs van het onderzoek. Daarnaast betreffen de reacties in de enquête ervaringen van de betreffende audit functies, en betreft dit onderzoek geen kwalitatieve analyse van de genoemde Audit Management Systemen (versies) en de functionaliteiten die zij bieden. Het was niet in alle gevallen mogelijk om voldoende volume te bereiken voor statistisch onderbouwde analyses, dit was overigens ook niet het doel van dit onderzoek. De kwantitatieve analyses dienen geïnterpreteerd te worden als indicaties over bijvoorbeeld tevredenheid van een IAF over een product of functionaliteit.

© IIA Nederland, 2021

Gebruik van de tekst is toegestaan onder bronvermelding.

INHOUDSOPGAVE

1	Introductie	4
	Achtergrond	4
	Aanpak	4
	Context	5
	Opbouw	5
2	De uitkomsten in een oogopslag	6
3	Resultaten	7
	Welke Audit Management Systemen worden er binnen Nederland gebruikt?	7
	Tevredenheid top 3 meest gebruikte Audit Management Systemen	7
	Tevredenheid AMS-functionaliteit in relatie tot belangrijkheid	9
	Gemiddelde kosten ten opzichte van grootte IAF	11
	Redenen op basis waarvan een AMS wordt geselecteerd	12
	Ervaringen bij implementaties	13
	Best practices vanuit leveranciers rondom selectie en implementatie	14
4	Trends en ontwikkelingen	15
5	Vijf thema's voor Chief Audit Executives	16
	Katalysator voor efficiëntie en kwaliteitsbeheersing	16
	Een tevreden auditor	16
	Een must-have voor de digitale transformatie van een Interne Audit Functie	16
	Met verbeterde efficiëntie meer mogelijkheden om vrijgekomen capaciteit in te zetten	16
	Eén tool voor alle 'lines of defence' als voorwaarde voor goed samenwerkende 3 Lines	17
	Bijlage 1 Lijst van leveranciers Audit Management Systemen (selectie)	18

1. INTRODUCTIE

Steve Jobs zei ooit eens dat wij als mensen goed zijn in het maken van gereedschappen. Gereedschappen om onze handelingen, ons werk en ons leven makkelijker te maken. De computer zag hij als het ultieme gereedschap voor de mens. En dat zien we dagelijks om ons heen. We communiceren met elkaar via videobellen, schrijven stukken met een tekstverwerker en zoeken mooie afbeeldingen online om een presentatie te verfraaien. Kijk bij een gemiddeld bedrijf naar binnen, dan zijn er altijd wel projecten gaande om verder te digitaliseren, bijvoorbeeld om nog efficiënter te werken of de klant beter te bedienen. Elk bedrijf moet met de tijd meegaan anders wordt het ingehaald door de werkelijkheid. Datzelfde speelt ook voor een Interne Audit Functie (IAF). Als de wereld om ons heen verandert, dan moeten we als auditors ook veranderen om relevant te blijven. Niet alleen in kennis en kunde, maar ook in onze manier van werken en de middelen waar we mee ondersteund worden. Dit onderzoek helpt de Chief Audit Executive (CAE) om een beeld te vormen van de markt van Audit Management Systemen (AMS) in Nederland. Software die de IAF ondersteunt en het audit proces en bijbehorende dossiervorming faciliteert. We schetsen een beeld van de trends en ontwikkelingen, kosten, tevredenheid over de software en onderwerpen om rekening mee te houden bij selectie en implementatie van een AMS. Een uitgebreide pakketvergelijking is niet het doel geweest van dit onderzoek, maar de resultaten kunnen wel als basis dienen voor de selectie van een AMS.

ACHTERGROND

IAF's gebruiken veelal een divers aantal systemen ter ondersteuning van de werkzaamheden. Dit kunnen tools zijn op het gebied van data-analyse, process mining en robotic process automation (RPA). Daarnaast maken IAF's gebruik van systemen ter ondersteuning van het audit proces voor een individuele audit (workflow en vastlegging), maar mogelijk ook voor het beheren van het audit-universum, de risicoanalyse en het opstellen van een audit (jaar)plan. Deze laatstgenoemde systemen vatten we samen onder de noemer AMS, waarbij dit systemen kunnen zijn die alleen functionaliteit voor de IAF aanbieden of onderdeel zijn van een compliance- of integraal risicomanagement oplossing.

Door onderzoeksbureaus zoals Gartner worden periodiek marktverkenningen uitgevoerd voor AMS. De onderzochte AMS en de conclusies in deze rapporten hebben echter vaak betrekking op de Amerikaanse markt. Hoe ziet de Nederlandse markt voor het gebruik van AMS eruit? Welke trends en ontwikkelingen zijn er? Dit rapport geeft hier meer inzicht in.

IIA Innovatieplatform

Het Innovatieplatform toont innovatieve oplossingen op het gebied van internal auditing, voorzien van good practices, relevante achtergrondliteratuur en de namen van experts (binnen of buiten internal audit) die concrete ervaring hebben met de desbetreffende innovatie en die dat graag willen delen. Audit Management Systemen zijn volop in ontwikkeling en kunnen innovatie binnen de IAF stimuleren. Neem een kijkje op www.iaa.nl/schets-iaf-2025.php of scan de code hiernaast met je telefoon of QR-code app



AANPAK

Vanuit IAF's bestond de behoefte om meer inzicht te verkrijgen in de markt van AMS in Nederland en *best practices* met betrekking tot selectie en implementatie. Als eerste heeft het onderzoeksteam een inventarisatie¹ van de markt gemaakt, daarna is een enquête gestuurd naar 220 CAE's bekend bij IIA Nederland om ervaringen te delen met betrekking tot het gebruik van dergelijke systemen, beweegredenen voor aanschaf, maar ook tips en leerpunten bij selectie- en implementatietrajecten. Vervolgens is er contact geweest met een aantal leveranciers waarbij informatie opgehaald is rondom de laatste trends op het gebied van AMS, alsmede implementatie *best practices* vanuit het perspectief van de leverancier. Tot slot heeft een validatieslag plaatsgevonden met een grote groep CAE's tijdens twee Roundtables. Vervolgens is het rapport vervaardigd.

Het onderzoek is gestart in Q4 2020 en is uitgevoerd in opdracht van IIA Nederland.

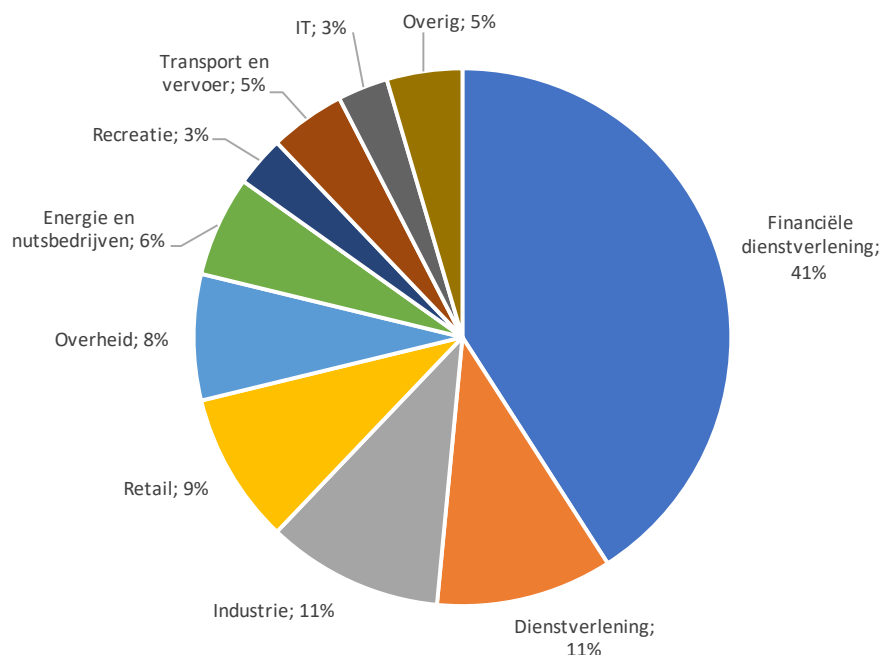
CONTEXT

De enquête is uitgestuurd naar 220 CAE's met een response van 30%. De IAF's die de enquête hebben ingevuld, zijn overwegend internationaal opererend (58%) en voeren gemiddeld 50 opdrachten/audits uit per jaar. Het gemiddeld aantal FTE is 15. Onderstaande figuur geeft de verdeling van de respons per branche weer. De (financiële) dienstverlening, industrie en retail zijn de grootste branches.

OPBOUW

De opbouw van dit document is als volgt:

- In hoofdstuk 2 wordt een samenvatting gegeven van de uitkomsten van het onderzoek.
- In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van het onderzoek in een aantal thema's, waaronder functionaliteit, tevredenheid, selectie en implementatie verder uitgewerkt.
- In hoofdstuk 4 worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen op de markt geschetst.
- In hoofdstuk 5 wordt afgesloten met de belangrijkste inzichten voor het gebruik van een AMS gevalideerd door een aantal CAE's.



Figuur 1: Internal Audit Functie per branche

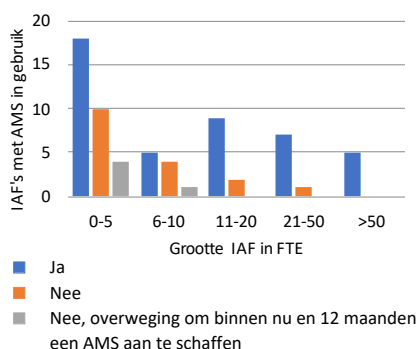
¹ Market Guide for Audit Management Solutions, Gartner, 28 februari 2019
 Magic Quadrant for Integrated Risk Management, Gartner, 16 juli 2018
 RiskTech Quadrant 2017 – Audit Management Solutions, Chartis, mei 2017

2. DE UITKOMSTEN IN EEN OOGOPSLAG

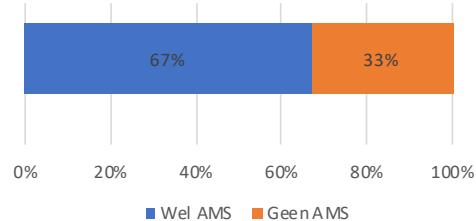
Door IIA Nederland is een enquête uitgestuurd naar alle in Nederland bekende Interne Audit Functies. 66 CAE's werkzaam binnen een breed scala aan sectoren hebben de enquête volledig ingevuld. Dit zorgt voor een redelijk volledig beeld over de staat en het gebruik van Audit Management Systemen in Nederland. Tussentijdse resultaten zijn gepresenteerd en gevalideerd in de Roundtable Retail en het CAE Forum, waarin ook gediscussieerd werd aan de hand van vier prikkelende stellingen. Deze kwalitatieve input is meegenomen in de rapportage.

Binnen dit onderzoek wordt een Audit Management Systeem gezien als een 'off-the-shelf' systeem dat door de IAF gebruikt wordt om de auditfunctie te ondersteunen en het audit proces te faciliteren.

Grootte IAF (FTE) en gebruik AMS

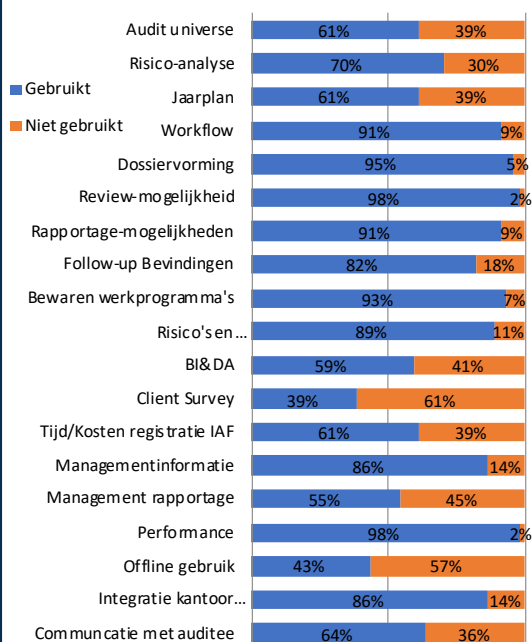


AMS-gebruik



Binnen de 33% die geen gebruik maakt van een AMS overweegt één op de vijf CAE's om op korte termijn een AMS te implementeren. 4 op de 5 CAE's maken gebruik van (bestaande) middelen zoals SharePoint, groepsschijven of intern ontwikkelde systemen.

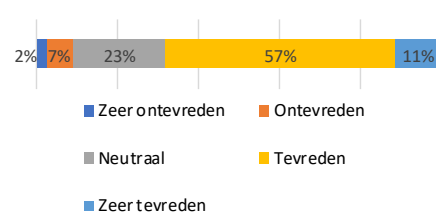
Functionaliteiten gebruikt in AMS



Top 3 belangrijkste redenen om een AMS te gebruiken:

1. Geboden functionaliteit
2. Efficiëntie
3. Integratie met risicomanagement

Tevredenheid in het algemeen



Top 3 gebruikte AMS binnen Nederland:

1. TeamMate (Wolters Kluwer)
2. NARIS Audit (NARIS)
3. OpsAudit (AuditBoard)/Pentana Audit (Ideagen)

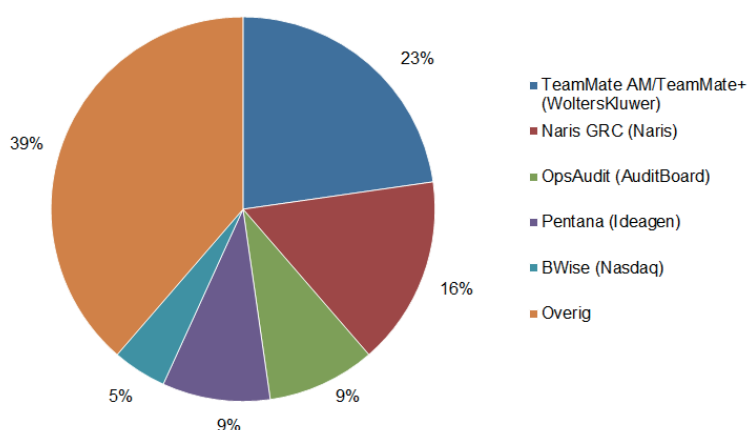
3. RESULTATEN

De markt voor AMS-oplossingen kan worden gekarakteriseerd als een volwassen markt, waarbij grofweg een tweedeling gemaakt kan worden tussen leveranciers die hun oplossing volledig richten op internal audit en leveranciers die hun oplossing aanbieden als deelmodule in een groter geïntegreerd geheel van compliance en/of risicomanagement functionaliteit.

WELKE AUDIT MANAGEMENT SYSTEMEN WORDEN ER BINNEN NEDERLAND GEBRUIKT?

Van de 66 respondenten heeft 67% aangegeven een AMS te gebruiken. Binnen de groep van IAF's die wel een AMS gebruiken wordt TeamMate (Wolter Kluwer) het vaakst genoemd met 23%, met een sterke vertegenwoordiging in de financiële sector. NARIS GRC wordt door 16% van de IAF's gebruikt (waarvan iets minder dan de helft binnen overheidsinstanties) en neemt daarmee een tweede plaats in. Dit be-

tekent dat ongeveer 61% van de respondenten aangeven een ander AMS te gebruiken. Daarvan wordt een aantal leveranciers meerdere keren genoemd. Echter, bijna een derde van de IAF's geeft aan een AMS te gebruiken dat maar door één IAF wordt genoemd. Daarmee kan geconcludeerd worden dat het landschap van AMS-gebruik aanzienlijk verdeeld is binnen de IAF's in Nederland.



Figuur 2: Overzicht van AMS in gebruik binnen Nederland

TEVREDENHEID TOP 3 MEEST GEBRUIKTE AUDIT MANAGEMENT SYSTEMEN

De top drie meest gebruikte AMS binnen Nederland is verder geanalyseerd². Deze waren vaak genoeg geselecteerd door IAF's om inzicht te verkrijgen in de tevredenheid over het product, de begeleiding bij de implementatie, de gebruikersondersteuning en de ontvangen training en opleiding om het product te kunnen gebruiken op een schaal van één tot vijf sterren. Hierbij valt op dat de meest gebruikte AMS (TeamMate en NARIS Audit) in verhouding minder goed scoren op tevredenheid. Daarnaast valt op dat de AMS die het hoogst scoren op tevredenheid (OpsAudit en Pentana Audit), gemiddeld genomen recentelijk in gebruik zijn bij de respondenten.

Productnaam: **OpsAudit**
Leverancier: **AuditBoard**



AUDITBOARD

AuditBoard biedt een volledig GRC-platform aan dat gericht is op audit-, risicomanagement- en compliance professionals die met behulp van moderne technologieën gebruik kunnen maken van één onderling verbonden platform. OpsAudit kan afzonderlijk of als onderdeel van haar GRC-platform worden afgenomen. Auditboard is gevestigd in de Verenigde Staten en biedt haar diensten wereldwijd aan.

Gemiddeld aantal jaren in gebruik respondenten:
2 jaar

Website: <https://www.auditboard.com/product/operational-audit/>

Algemene tevredenheid:	★★★★★
Begeleiding bij implementatie:	★★★★★
Gebruikersondersteuning:	★★★★★
Training en opleiding:	★★★★★

Productnaam: **Pentana Audit**
Leverancier: **Ideagen**



Ideagen heeft haar hoofdvestiging in het Verenigd Koninkrijk en wordt gezien als een toonaangevende leverancier van softwareoplossingen aan sterk gereguleerde industrieën. Ideagen biedt haar governance, risk- en compliance oplossingen wereldwijd aan. Pentana Audit is een op risico's gebaseerd audit- en control management systeem en betreft een volledig geïntegreerde oplossing, gebouwd door auditors voor auditors.

Gemiddeld aantal jaren in gebruik respondenten:
3,8 jaar

Website: <https://www.ideagen.com/products/pentana-audit>

Algemene tevredenheid:	★★★★★
Begeleiding bij implementatie:	★★★★★
Gebruikersondersteuning:	★★★★★
Training en opleiding:	★★★★★

² Voor de volledigheid zijn alle AMS die geselecteerd zijn door IAF's, opgenomen in de bijlage. Het aantal keren dat deze AMS zijn genoemd was dermate laag dat een analyse over de genoemde tevredenheidsaspecten geen betrouwbaar beeld geven en daarom ook niet met dat perspectief is opgenomen in deze rapportage.

Productnaam: **NARIS Audit**
Leverancier: **NARIS**

NARIS is een Nederlands softwarebedrijf dat audit, risk en compliance producten aanbiedt. Deze zijn als losse module of als geïntegreerde oplossing binnen het NARIS GRC platform te gebruiken. Daarnaast worden er modules aangeboden in het GRC-domein zoals verzekering-, contract- en incidentmanagement en een strategiekaart. NARIS Audit wordt aangeboden als SaaS-oplossing.



Gemiddeld aantal jaren in gebruik respondenten:
1,6 jaar

Website: <https://www.naris.com/nl/grc-software/audit-management/>

Algemene tevredenheid:	★★★★☆
Begeleiding bij implementatie:	★★★★☆
Gebruikersondersteuning:	★★★★☆
Training en opleiding:	★★★★☆

Productnaam: **TeamMate AM**
(End of development), TeamMate+
Leverancier: **Wolters Kluwer**

Wolters Kluwer is van Nederlandse origine en is vanuit dat perspectief al vele jaren actief op de Nederlandse markt. Het product TeamMate+ wordt aangeboden als SaaS of on-premise oplossing. Veelal bekend als een op zichzelf staand AMS, maar kent ook een integratie met ieder ander systeem gebruikmakende van standaard API's (o.a. Reporting/BI, 1st/2nd line-systemen, etc.). Tevens kunnen er extra modules worden meegeleverd zoals de Audit Analytics-oplossing of een volledig geïntegreerde Agile Audit module.



Gemiddeld aantal jaren in gebruik respondenten:
6,9 jaar

Website: <https://www.wolterskluwer.com/en/solutions/teammate>

Algemene tevredenheid:	★★★★☆
Begeleiding bij implementatie:	★★★★☆
Gebruikersondersteuning:	★★★★☆
Training en opleiding:	★★★★☆

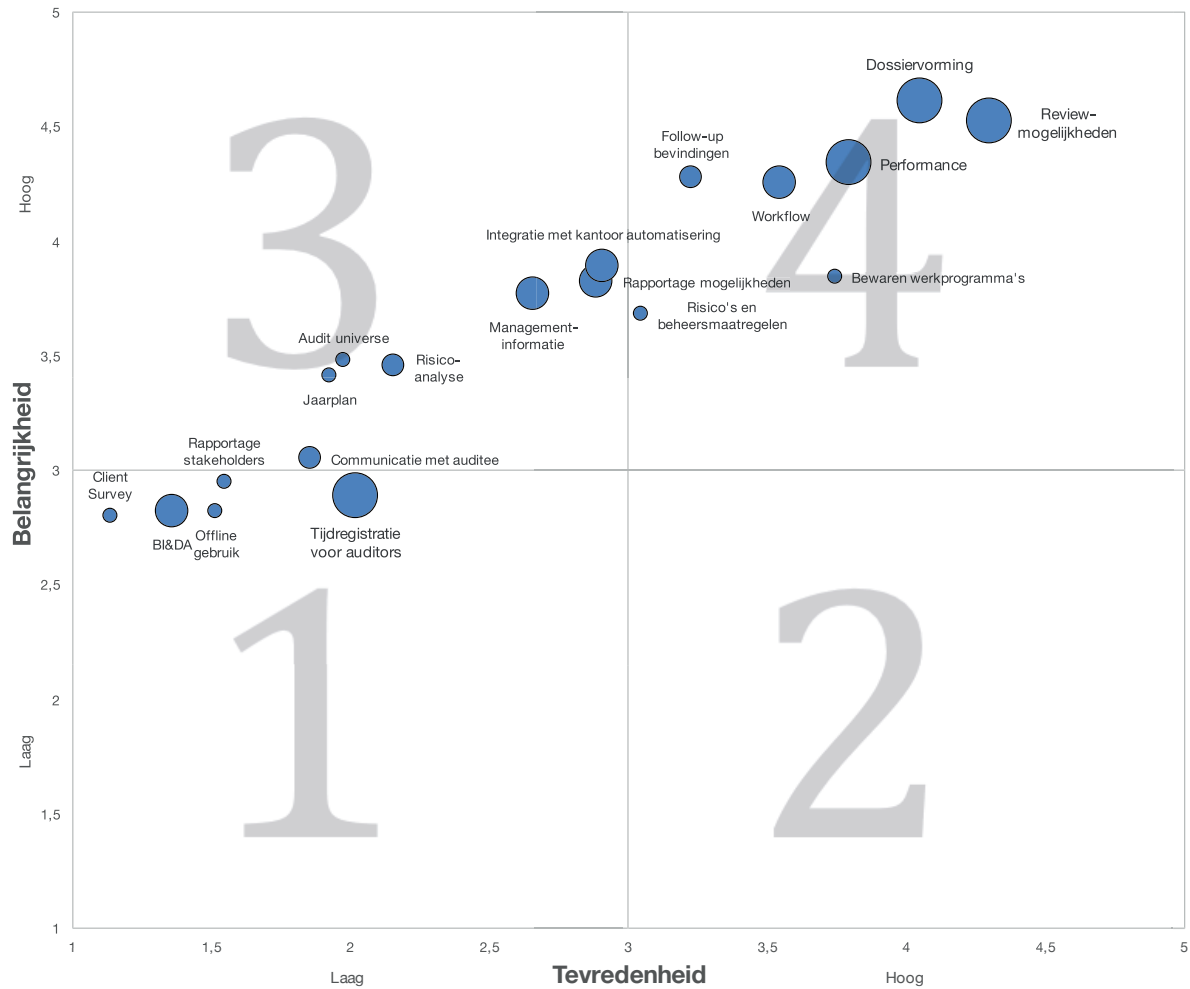
TEVREDENHEID AMS-FUNCTIONALITEIT IN RELATIE TOT BELANGRIJKHEID

Om de meest voorkomende functionaliteiten binnen een AMS te beoordelen, zijn in de enquête de volgende vragen gesteld:

- Hoe belangrijk vindt u de aanwezigheid van een functionaliteit in het AMS?
- Hoe tevreden bent u over deze functionaliteit?

De antwoorden op deze vragen zijn vervolgens gekoppeld in onderstaande matrix. Functionaliteiten die zich bevinden in kwadrant 3 en 4 zijn de functionaliteiten die door IAF's als belangrijk worden gezien. Deze functionaliteiten zou een IAF dan ook in principe moeten opnemen als 'must have' in het selectietraject. Functionaliteiten die zich bevinden in kwadrant 1 worden als minder belangrijk gezien. De suggestie voor een IAF is dan ook om deze functionaliteiten op te nemen als optioneel in het selectietraject.

AMS-FUNCTIONALITEIT MATRIX



Figuur 3: AMS-functionality matrix. Belangrijkheid versus tevredenheid

Legenda

Hoe groter het bolletje hoe meer de functionaliteit wordt gebruikt. Hoe kleiner het bolletje hoe meer er 'Niet van toepassing' is geselecteerd in de enquête. Hierbij is het mogelijk dat de functionaliteit wel wordt geboden maar (bewust) niet gebruik wordt, dat de functionaliteit niet is ontwikkeld in het AMS of dat een alternatief systeem gebruikt wordt (bijvoorbeeld registratie van bevindingen in een systeem dat ook door de tweede lijn gebruikt wordt).

Kwadrant 1 – Functionaliteit niet bepalend voor AMS-keuze

Dit kwadrant bevat de functionaliteiten die IAF's minder belangrijk vinden en waar ze ook minder tevreden over zijn. In principe omvatten functionaliteiten binnen dit kwadrant dan ook geen bepalende selectiecriteria voor de keuze van een AMS en zouden deze tevens minder prominent geëvalueerd dan wel gedemonstreerd hoeven te worden. Hoewel dicht tegen de bovengrens van belangrijkheid vallen toch enkele functionaliteiten uit de enquête in dit kwadrant, waarbij "tijdsregistratie voor auditors" de meest opvallende is. Mogelijk is er een verband tussen het niet of minder belangrijk gevonden worden van functionaliteiten door IAF's en de mate waarin deze worden doorontwikkeld door AMS-leveranciers.

Kwadrant 2 – Functionaliteit niet bepalend voor AMS-keuze maar wel 'nice to have'

Dit kwadrant bevat in principe ook geen functionaliteiten die bepalende selectiecriteria vormen voor de keuze van een AMS, maar wel hoog scoren op tevredenheid van IAF's. De scores uit de enquête hebben echter niet geleid tot voorbeelden voor dit kwadrant. Voor leveranciers is dit een lastige categorie aangezien er aan de ene kant een hoge klantenbinding behaald zou kunnen worden met dergelijke functionaliteiten, terwijl er aan de andere kant niet te veel voor kan worden ingeprijsd vanwege een lagere relevantie voor IAF's.

Kwadrant 3 – Functionaliteit 'should have' voor AMS-keuze

Dit kwadrant bevat de functionaliteiten die IAF's belangrijk vinden, maar waar ze minder tevreden over zijn. Met name de functionaliteiten Audit Universe, risicoanalyse en jaarplan springen er hieruit vanwege de lage tevredenheidsscore. Deze functionaliteiten voldoen dus onvoldoende aan de wensen van de gebruikers. Voor leveranciers liggen hier kansen om het gat in de tevredenheid te vullen, vooral omdat hier ook een groot aantal keren "Niet van toepassing" is geselecteerd. Naast bovenstaande functionaliteiten, is er in de reacties ook een aantal functionaliteiten naar voren gekomen die gemist worden in het huidige AMS, en waar leveranciers zich in kunnen onderscheiden door deze functionaliteiten te ontwikkelen en aan te bieden:

- Dashboards: om inzicht te krijgen van statussen.
- Report generator: het automatisch kunnen genereren van audit rapportages.
- Analyses: de mogelijkheid om AMS-analyses op operationele data uit te voeren.

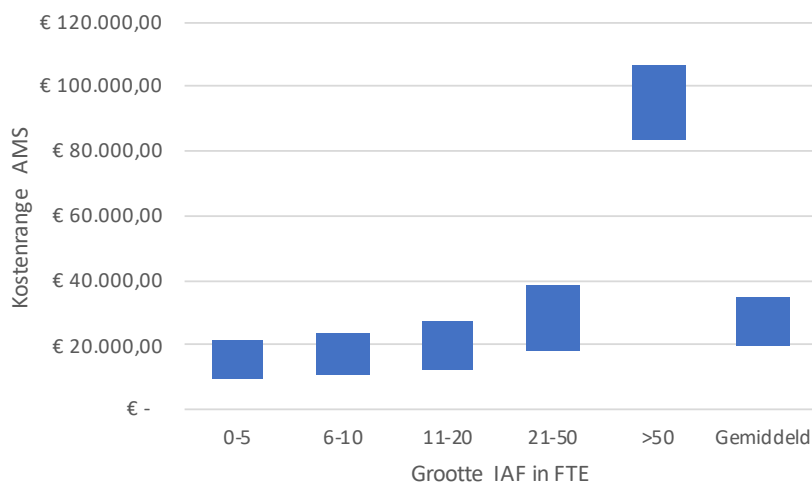
Kwadrant 4 – Functionaliteit primair bepalend voor AMS-keuze

Dit kwadrant bevat de functionaliteiten die IAF's belangrijk vinden en waar ze tevreden over zijn. Hier zijn de meest herkenbare functionaliteiten terug te zien, zoals dossiervorming, review-mogelijkheden en performance van de IAF. Dit zijn tevens de functionaliteiten die de belangrijkste activiteiten binnen het audit proces raken en daarmee primair bepalende selectiecriteria zijn voor een AMS-keuze. Ook voor leveranciers is het absolute noodzaak om goed te scoren op deze functionaliteiten.

GEMIDDELDE KOSTEN TEN OPZICHTE VAN GROOTTE IAF

Aan alle IAF's is tevens gevraagd hoeveel er jaarlijks besteed wordt aan het afnemen van de AMS die ze gebruiken met als doel de gemiddelde kosten te berekenen. In negen gevallen is deze informatie niet gedeeld met als reden dat de kosten niet bekend zijn of dat die informatie liever niet gedeeld wordt. De respondent kon antwoorden binnen welke range (in euro's) de kosten vielen. Door dat te combineren met informatie over de grootte van een IAF kon er een gemiddelde berekening gemaakt worden binnen welke range (in euro's) de kosten liggen van een IAF van een bepaalde grootte³.

Bij onderstaande grafiek zijn wel enkele opmerkingen te plaatsen. Het blijft een indicatie van de kosten. Er lijkt een verband te bestaan tussen de kosten en het aantal jaren dat het AMS in gebruik is. Bijvoorbeeld omdat er eenmalig een licentie is aangeschaft waardoor er geen sprake is van terugkerende kosten. Daarnaast zijn vaste infrastructurele IT-kosten vaak niet in deze gegevens meegenomen als er sprake is van een on-premise oplossing en bijbehorend intern IT-personeel, omdat deze vaak binnen de IT-organisatie als geheel worden meegenomen (bijvoorbeeld via een vaste verdeelsleutel). Voor een AMS dat volgens het SaaS-model afgenomen zijn deze infrastructurele kosten wel meegenomen in de kosten. Dit kan een vertekend beeld geven tussen verschillende indicaties.



Figuur 4: Gemiddelde kosten AMS ten opzichte van de grootte van een IAF

³ De hoogste te selecteren optie betrof bedragen boven de 250.000 euro. Hier was voor de berekening het bedrag van 250.000 euro voor zowel de onder- als bovengrens van een range aangehouden. Dit kan voor een vertekend beeld zorgen qua kosten voor IAF's groter dan 50 FTE. Hier staat tegenover dat er in de dataset slechts één IAF was groter dan 50 FTE die meer 250.000 euro besteedt aan jaarlijks terugkerende kosten voor een AMS.

REDENEN OP BASIS WAARVAN EEN AMS WORDT GESELECTEERD

Ongeveer 36% van de respondenten heeft aangegeven de afgelopen twee jaar een selectie- en implementatietraject te hebben afgerond voor een AMS. Redenen om specifiek het huidige geselecteerde en geïmplementeerde AMS te selecteren zijn de volgende (van meest naar minst belangrijk):

1. De geboden functionaliteiten van het gekozen AMS
2. Meer geboden efficiency van het audit proces
3. Integratie met GRC-pakketten, samen de eerste- en tweedelijns functies
4. Ondersteuning leverancier
5. Nieuwe mogelijkheden (data-analyse, Artificial Intelligence, etc.)
6. Delivery model (SaaS, on-premise, etc.)
7. Aangeboden prijsmodel
8. Beter kunnen voldoen aan beroepsstandaarden
9. Regulier Life Cycle Management

Wat de beweegreden ook is om een AMS aan te schaffen, als het gaat om vervanging dient er ook aandacht te worden besteed aan het afbouwen van het bestaande AMS. Hierbij komen dan ook onderwerpen bij kijken als archivering van de dossiers, migratie van data en het veilig vernietigen van oude systeem en data.

De respondenten geven aan dat de duur van het selectietraject kan variëren van één maand tot meer dan een jaar met een gemiddelde van ongeveer 6,5 maanden.

Best practices vanuit IAF's voor een effectief selectietraject

Om te komen tot een effectief selectietraject wordt door de respondenten een aantal tips gegeven om in het selectietraject mee te nemen. Deze kunnen direct of indirect bijdragen aan een efficiënt selectietraject:

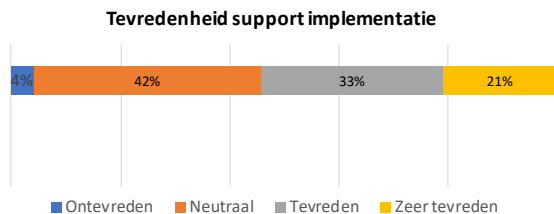
- Bel of bezoek IAF's met een reeds geïmplementeerd AMS. Kies hierbij voor organisaties die actief zijn in dezelfde sector of dezelfde grootte en karakteristieken hebben als de eigen IAF.
- Selecteer een AMS op basis van gewenste en beschikbare functionaliteiten.
- Laat de leverancier het audit proces in een live omgeving van het AMS zien. Bespreek de mogelijkheid om enige tijd toegang te krijgen tot een demo-omgeving.

Daarnaast hebben de respondenten een aantal aspecten genoemd die een succesvolle selectie in de weg staan, waarvan dit de belangrijkste zijn:

- Selectie baseren op functionaliteiten die naar alle waarschijnlijkheid niet gebruikt gaan worden.
- Onvoldoende leveranciers betrekken in de selectie.
- Onvoldoende interne partijen betrekken, zoals IT en Inkoop.

ERVARINGEN BIJ IMPLEMENTATIES

Implementaties kunnen om verschillende redenen succesvol zijn of juist niet. Een succesvol implementatietraject valt of staat met hoe de support van de leverancier wordt ervaren. De implementatie doorlooptijd varieert van één maand tot meer dan zes maanden met een gemiddelde van ongeveer vijf maanden. De ondersteuning op de implementatie wordt in het algemeen als positief ervaren. Gemiddeld genomen komt de tevredenheid uit op een 3,7 op een schaal van één tot vijf.



Figuur 5: Tevredenheid over de ondersteuning van een leverancier bij de implementatie van een AMS

De meest genoemde ervaringen waarom de support positief is beoordeeld, zijn de volgende:

- Betrokken en adequate begeleiding door de leverancier en/of consultant
- Korte, doeltreffende implementatie door de leverancier
- Goed luisteren naar de eisen/wensen en de vertaling de mogelijkheden en oplossingen (zeker in combinatie met maatwerk van het AMS)

Best practices vanuit IAF's voor een effectief implementatietraject

Naast het belang van een goede begeleiding, hebben de respondenten een aantal factoren aangedragen om te komen tot een succesvolle implementatie. Deze kunnen direct of indirect bijdragen aan een efficiënt implementatietraject:

- De implementatie voor een groot deel door het eigen team laten doen
- Goede aansluiting tussen de functionaliteiten van het AMS en het gewenste audit proces
- Goed testen en schaduwdraaien wanneer gewenst

Aan de andere kant geven de respondenten aan welke factoren vermeden moeten worden:

- Onnodige of onduidelijke functionaliteiten implementeren
- Onvoldoende nadenken over de consequenties van de inrichtingskeuzes

BEST PRACTICES VANUIT LEVERANCIERS RONDON SELECTIE EN IMPLEMENTATIE

In tegenstelling tot een IAF, die eens in de zoveel jaren een AMS-upgrade of vervanging doorloopt, maken AMS-leveranciers meerdere selectie- en implementatietrajecten per jaar mee. Hierdoor hebben zij een uitstekend beeld van wat voor beide partijen goed werkt in dergelijke trajecten, alsmede van trends en ontwikkelingen in het gebruik van AMS naar de toekomst.

Op basis van interviews met een aantal gerenommeerde AMS-leveranciers zijn de volgende best practices te onderscheiden voor wat betreft selectie- en implementatietrajecten.

Selectietraject

Dit betreft het traject dat doorlopen wordt om te komen tot selectie van de AMS-leverancier die naar verwachting de meest geschikte AMS-oplossing heeft (binnen het gestelde budget).

- Zorg voor een duidelijk begrip binnen de IAF van hoe het nieuwe AMS gebruikt moet gaan worden.
 - Maak hiervoor een heldere vergelijking tussen de huidige en gewenste staat (waar staat de IAF over drie tot vijf jaar)
 - Beperk de *Request For Proposal* (RFP) tot de basisvereisten en een aantal belangrijke specifieke wensen op basis van de gewenste staat. Hierdoor bestaat er meer duidelijkheid op voorhand voor zowel IAF als de leverancier over wat niet (per se) gewenst is.
 - Vraag de AMS-leveranciers om een roadmap van de huidige naar de toekomstige staat.
- Houd rekening met de aanpasbaarheid van een AMS, met name wanneer de oplossing meer richting maatwerk neigt op basis van de wensen en minder richting standaard-functionaliteit.
- Pas op voor het ondersneeuwen van de wensen van de IAF onder die van één of meerdere zwaargewichten vanuit Risk en Compliance (bij AMS-oplossingen met geïntegreerde GRC-functionaliteit).
- Neem de algemene cultuur binnen de IAF ten aanzien van technologie mee in de AMS-overwegingen.

Implementatietraject

Dit betreft het traject dat doorlopen wordt om te komen tot geslaagde implementatie van de meest gewenste configuratie van de gekozen AMS-oplossing.

- Breng het traject van huidige staat naar gewenste staat duidelijk in kaart voordat er gestart wordt met de implementatie.
 - Maak bewuste keuzes tussen standaard-functionaliteit en maatwerk en daarmee dus de mate waarin het proces wordt aangepast aan het systeem of andersom.
- Zorg voor een gedegen change management traject ter begeleiding van de mensen naar het gebruik van een nieuw systeem, en des te meer als het huidige proces daarbij wordt aangepast aan het nieuwe systeem.
- Betrek de juiste besluitvormers bij het implementatieproces vanuit zowel de IAF als Risk en Compliance (bij geïntegreerde GRC-oplossingen) met de juiste kennis en autoriteit, zodat de besluitvorming een gezamenlijke exercitie wordt.
 - Wees bereid tot het doen van concessies in dit kader (dit geldt voor alle betrokken partijen).
- Zorg voor mensen op het implementatietraject met voldoende inhoudelijke en technologische kennis om ervoor te waken dat er te veel gesteund wordt op IT.
- Overweeg het uitvoeren van een pilot audit om de geprefereerde configuratie te testen vóór finale implementatie.
 - Kies hierbij een zo uitgebreid mogelijke audit, typerend voor het bedrijf.

4. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP DE MARKT VAN AUDIT MANAGEMENT SYSTEMEN⁴

De meeste leveranciers van AMS-oplossingen bieden een goede audit kernfunctionaliteit. Sommige bieden daarbij ook een geïntegreerde data-analyse functionaliteit aan, maar deze is vaak relatief primitief en kan niet vergeleken worden met die van de gespecialiseerde data-analyse en business intelligence softwareoplossingen, zoals ACL, IDEA en Tableau. Daarnaast maken IAF's steeds vaker gebruik van binnen de organisatie aanwezige data meren en analyse capaciteit ten behoeve van audit analyses in plaats van een eigen audit data-analyse functionaliteit aan te schaffen dan wel op te bouwen.

Net als in menig andere softwaremarkt is ook in de AMS-markt verdere digitalisering duidelijk de trend. Zowel de gevestigde orde als nieuwkomers op de markt proberen met hun producten hierop in te spelen en zich te onderscheiden door aantrekkelijke, moderne nuances aan te brengen in deelgebieden van de kernfunctionaliteit. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende gebieden:

- Workflow van de audit werkdocumenten
- Monitoren van actieplan implementatie door management
- Automatisch aanmaken van een auditrapport vanuit de resultaten in de werkstappen
- Geautomatiseerd aanmaken van audit management rapportages

De duidelijkste ontwikkeling in het kader van deze digitalisering is dat vrijwel alle AMS-leveranciers hun product aanbieden als SaaS-product of plannen daartoe hebben, waarbij de keuze geboden wordt om dit *on premise* te doen of *in the cloud*. De meeste IAF's kiezen overigens voor de laatste vorm.

Daarnaast houden leveranciers van AMS-oplossingen de ontwikkelingen binnen de IA professie in het algemeen ook goed in de gaten om te beoordelen of en hoe zij middels hun producten deze ontwikkelingen kunnen ondersteunen dan wel faciliteren. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende recente ontwikkelingen:

- **Dynamische risk assessment:** bij dit concept wordt het idee van het traditionele jaarlijkse audit plan dat enkele keren per jaar wordt herzien op basis van risicoanalyse vervangen door een filosofie waarbij het audit plan met hoge frequentie wordt aangepast middels een dynamische(re) risicoanalyse. Het faciliteren van dit laatste leent zich bij uitstek als functionaliteit waarop AMS-leveranciers kunnen inspelen, gezien de resultaten in hoofdstuk 3 waar bijvoorbeeld de risicoanalyse functionaliteit niet door alle IAF's gebruikt wordt.
- **Agile auditen:** bij dit concept gaat het om de audit aanpak en daarmee ook de audits mee te laten bewegen met de veranderingstrajecten en –snelheid van de organisatie. Dit zal over het algemeen resulteren in meer 'kleinere' audits met een (veel) kortere omloopsnelheid dan een typische audit.
- **Robotic Process Automation (RPA):** hierbij gaat het om het automatiseren van repetitieve stappen in processen. Voor wat betreft het audit proces liggen de mogelijkheden voor leveranciers hier met name in de operationele sfeer (bijv. beheer van werk documenten).
- **Artificial Intelligence (AI):** hierbij gaat het om het lerend vermogen van het systeem. De vraag is nog in hoeverre audit werk in zijn algemeenheid makkelijk te leren valt dat toepasbaarheid van AI mogelijk zou maken; dit werk is nog erg veelzijdig en uniek en dat zal in de toekomst niet veranderen.

⁴ Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door middel van interviews met leveranciers van de meest gebruikte AMS in Nederland (zie hoofdstuk 3.1). De interviews waren op basis van beschikbaarheid van de leveranciers en betreffen Wolter Kluwer, NARIS en AuditBoard.

5. VIJF THEMA'S VOOR CHIEF AUDIT EXECUTIVES

BIJ DE AANSCHAF EN GEBRUIK VAN EEN AUDIT MANAGEMENT SYSTEEM

Tijdens twee Roundtables (Roundtable Retail en het Chief Audit Executive Forum) georganiseerd door IIA Nederland is door middel van stellingen discussie gevoerd over het gebruik van een AMS. Op basis daarvan is er een aantal thema's gedistilleerd die vanuit een holistisch oogpunt als basis kunnen dienen voor een business case voor de aanschaf of gebruik van een AMS.

KATALYSATOR VOOR EFFICIËNTIE EN KWALITEITS-BEHEERSING

Zet een AMS in om het eigen audit proces te versimpelen, met name door repeterende werkzaamheden en output te standaardiseren, zoals dossiervorming en issue-tracking. Dit levert uiteindelijk meer tijd op voor de auditors voor het inhoudelijke denkwerk. Daarnaast zal hiermee ook meer grip worden verkregen op de kwaliteitsbeheersing. Denk bij de inrichting van het AMS goed na over de aansluiting op de eigen audit omgeving om optimale creativiteit en flexibiliteit te behalen. Het achteraf aanpassen van het operationele auditproces in het AMS kost meer inspanning dan vanaf de start goed inrichten.

Hoewel een AMS gezien wordt als katalysator om het operationele auditproces te verbeteren, geldt dat niet voor alle auditactiviteiten, veelal die het operationele auditproces overstijgen. De ervaring met betrekking tot het gebruik van een AMS voor bijvoorbeeld de totstandkoming van het audit (jaar)plan is niet positief. Het is de ervaring van

de CAE's dat de te auditen processen die hiermee gemoeid zijn van jaar tot jaar kunnen variëren dan wel met een andere intensiteit worden uitgevoerd en dat AMS in het algemeen daar nog onvoldoende in voorzien.

EEN TEVREDEN AUDITOR

Niets frustreert meer dan een systeem dat het niet doet of werk dat opnieuw gedaan moet worden omdat een applicatie vastloopt. Een auditor zit regelmatig in een AMS voor dossiervorming, reviews of issues tracking. Hoe minder een systeem frustreert hoe tevredener de auditor is over het systeem en het auditproces. Dit wordt door CAE's niet per se als een randvoorwaarde gezien, maar wel als een flinke pre. Een AMS zorgt er voor dat iedereen binnen de IAF op dezelfde manier werkt, wat voordelen biedt voor nieuwe medewerkers die daarmee een gestructureerde manier van werken aangereikt krijgen.

EEN MUST-HAVE VOOR DE DIGITALE TRANSFORMATIE VAN EEN INTERNE AUDIT FUNCTIE

Een AMS wordt gezien als een must-have om mee te komen in de digitalisering met de rest van de organisatie. Let goed op de perceptie van de buitenwereld ten aanzien van het gebruikte AMS naarmate de rol van de IAF in de digitale transformatie van de organisatie groter wordt. Bevin- dingen kunnen lastiger worden geaccepteerd wanneer het eigen proces digitaal niet op orde is met geen/matig AMS.

Gebruik voor de eigen digitale transformatie het AMS niet alleen als vastleggingsmiddel maar ook als instrument om de belangrijkste prestaties van de IAF te meten en op die manier meer data gedreven te werken. Daarnaast is het AMS onmis- baar voor thuiswerken of andere hybride werk- vormen.

MET VERBETERDE EFFICIËNTIE MEER MOGELIJKHEDEN OM VRIJGEKOMEN CAPACITEIT IN TE ZETTEN

Door in te zetten op automatisering zal dat zorgen voor het vrijkomen van capaciteit die anders niet efficiënt zou worden ingezet. In het grotere geheel kan dat betekenen dat de IAF meer man- kracht tot haar beschikking heeft om meer onder- zoeken te doen. In de verdere discussie tussen de CAE's kwam naar voren dat een CAE er daarom voor zou moeten waken dat een nieuw AMS niet als middel gezien wordt om het aantal auditors in de IAF te reduceren. Laat verder het kostenaspect niet de boventoon voeren bij de keuze om over te gaan op een (nieuw) AMS. Het investeren in digi- talisering van het audit proces levert op den duur winst op voor de IAF in de vorm van efficiëntere inzet van auditors.

EÉN TOOL VOOR ALLE 'LINES OF DEFENCE' ALS VOORWAARDE VOOR GOED SAMENWERKENDE 3 LINES

Indien de wens is om één geïntegreerde tool te willen gebruiken voor de eerste, tweede en derde lijn, zorg dan voor een gezamenlijk vertrekpunt. Hiermee kunnen onnodige discussies worden voorkomen. Het belangrijkste is dat dezelfde taal wordt gesproken (bijvoorbeeld risk terminologie). Bespreek goed wie de leiding neemt bij een der- gelijk traject en zorg er voor dat de belangen van de overige lijnen goed worden meegenomen. Als de 1^e lijn bijvoorbeeld de leiding neemt voor de inrichting van een geïntegreerde oplossing dan word je daar als 2^e en 3^e lijn van afhankelijk en kan het de flexibiliteit beperken. Hierbij dient er tijdens de selectie en implementatie regelmatig getoetst te worden of de oplossing nog werkbaar is en niet teveel stoort. Wat daarbij helpt is kijken wat de oorsprong van de geïntegreerde oplossing is. Als de wortels van het systeem binnen risk management ligt dan ademt dat door in de audit module. De modules die van toepassing zijn voor de IAF moeten goed vanuit het perspectief van de 3^e lijn geëvalueerd worden. De ervaring leert dat alle lijnen gezamenlijk op zoek moeten naar de juiste balans om het gebruik van een geïntegreerde oplossing succesvol te maken.

Dus vergeet de eigen behoefte niet, neem dat als startpunt en ga dan na of het past om een geïnte- greerde oplossing voor alle lijnen aan te schaffen. Het gevoel is wel dat de behoefte van de 1^e en 3^e lijn veelal dusdanig uiteenlopen dat een oplos- sing die voldoet voor de 1^e lijn, veelal niet voldoet voor de 3^e lijn. Indien integratie gewenst is dat er veelal meer synergie mogelijk is tussen de 1^e en 2^e lijn of de 2^e en 3^e lijn.

BIJLAGE 1

LIJST VAN LEVERANCIERS AUDIT MANAGEMENT SYSTEMEN (SELECTIE)

Lijst met leveranciers die genoemd zijn door de respondenten in de enquête.
Deze lijst representeert daarmee niet het volledige AMS-landschap.

PRODUCTNAAM	LEVERANCIER	WEBSITE
Audimex	Audimex AG	https://en.web-audimex.com
Auditor Assistent	RSM	https://rsm.global
AutoAudit	Refinitiv	https://www.refinitiv.com
BWise	SAI Global	https://www.bwise.com
CURA	CURA Software	https://www.curasoftware.com
Gear-Up	Protiviti	https://www.protiviti.com
Key Control Dashboard	Yellowtail	https://keycontroldashboard.nl
Metricstream Internal Audit Management	MetricStream	https://www.metricstream.com
NARIS GRC	NARIS	https://naris.com
OpsAudit	AuditBoard	https://www.auditboard.com
Pentana	Ideagen	https://www.ideagen.com
PolicyIQ	PolicyIQ	https://www.policyiq.com
RSA Archer Audit Management	Dell Technologies	https://www.rsa.com
SWORD Audit Manager	Magique Galileo	https://sword-grc.com
TeamMate AM/TeamMate+	Wolters Kluwer	https://www.wolterskluwer.com
Wdesk	Workiva	https://www.workiva.com

Dit rapport is een uitgave van



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

Burgemeester Stramanweg 105F | 1101 AA Amsterdam | 088-0037100 | www.iaa.nl | iaa@iaa.nl