

## Preventure: wereldwijd control framework van VNU

**NO SURPRISES**

Ingegeven door de eisen op het gebied van compliance en gedreven door het devies 'no surprises' besloot de Raad van Bestuur van VNU in 2003 om een control framework te ontwikkelen op basis van COSO en dat bedrijfsbreed te implementeren. De uitrol is inmiddels in volle gang, vertelt de manager van het project, Sytske Breedveld.

Door Hans Lamboo

**D**e compliance-eisen vormen weliswaar de kiem van het project, maar door de vele aan- en verkopen die het concern wereldwijd deed, onstond een dringende behoefte aan harmonisatie van normen en de ontwikkeling van bedrijfsbrede standards. In 2003 werd in een klein team onder leiding van Sytske Breedveld, gerecruteerd uit de afdeling Operational Audit, gewerkt aan de ontwikkeling van een control framework op basis van COSO. "Dat is beduidend meer dan een compliance-exercitie, die focust op het voldoen aan wet- en regelgeving", stelt Breedveld. "Wij willen bij VNU een framework implementeren waarmee we alle processen in de hele business kunnen beheersen. We gaan bedrijfsbreed Risk Management invoeren. We willen daarnaast ook weten of mensen integer handelen, in overeenstemming met de Code of Business Conduct. Dat hele brede terrein bestrijken wij met ons Business Control Framework, zoals we het noemen." Het framework leunt sterk op het COSO-model, een Internal Control Framework. De term Internal Control wordt echter meestal in verband gebracht met financiële zaken. "Wij hebben het nadrukkelijk breder gezet dan de financiële processen. Wij vinden dat ALLE bedrijfsprocessen er in thuishoren. Het COSO-model covert dat in feite ook", licht zij toe.

### Referentiemodellen

Breedveld begon haar carrière bij VNU op de Interne Accountants Dienst waar ze zich bezig hield met financial audits. Vervolgens werd de IAD omgevormd tot een nieuwe afdeling Operational Audit. "De financiële audit richt zich met name op de juistheid van jaarcijfers, verslaggeving, rapportages en alles wat daar bij hoort; Operational Audit kijkt naar het proces dat achter dingen zit en hoe dat proces beheerst wordt", geeft Breedveld het verschil aan. "In de uitgeverij heb je bijvoorbeeld een Editorial Process waarbij het gaat om op

een gecontroleerde manier op de juiste tijd een kwalitatief goed blad neer te leggen. Dat hele traject hebben we in kaart gebracht en vastgelegd in een referentiemodel." In feite was dat referentiemodel al een soort procesbeschrijving, die het doen van een audit vergemakkelijkte: het referentiemodel werd vergeleken met de praktijk. Breedveld vult aan: "Uit die vergelijking kon bijvoorbeeld blijken dat de planning niet deugde, dat de kwaliteit van de mensen een issue was, of wat dan ook. De Operational Audit focust op het hele proces en probeert vast te stellen of dat proces op een goede manier beheerst wordt."

In 2003 werd Breedveld gevraagd een project op te starten dat, behalve te voldoen aan de compliance-eisen, zou voorzien

Foto: Harry Otto



Sytske Breedveld: "Zonder commitment kun je het helemaal vergeten".

in een concernbrede standaardisatie van processen. Hoewel zij sindsdien als staffunctionaris niet langer deel uitmaakt van de afdeling Operational Audit, werkt ze nog nauw samen met haar vorige collega's. "Er zitten veel raakvlakken in onze activiteiten, dus voeren we regelmatig overleg. Bovendien gebruiken we nu veel dingen die bij Operational Audit ontwikkeld zijn. Daar werd COSO als een soort audit-model toegepast; we hebben daarop doorgeborduurd en doorontwikkeld. Zo zijn we uiteindelijk tot een samenstel van bedrijfsbrede standaarden gekomen", zegt Breedveld.

## Monitoring vindt in belangrijke mate plaats als jaarlijks self-assessment

Het hele initiatief heeft de naam *Preventure* gekregen. "We hebben gezegd: het project moet een gezicht krijgen, een eigen identiteit, een naam – want je gaat niet over het Internal Control Framework praten, dat communiceert niet. *Preventure*, zo communiceren we het project naar de organisatie, zo kent iedereen het ook." Het woord *Preventure* is een samenstel van *Prevent* en *Venture*, van voorkomen en ondernemen; het bevat bovendien op ingenieuze wijze de naam VNU. Er werd een logo ontwikkeld en diverse dragers daarvan, zoals pennen en andere give-away's.



Afbeelding 1: Het VNU Business Control Framework 'staait als een huis'.

Er staat als motto bij 'no surprises'. "Daar gaat het eigenlijk over: je wilt als onderneming niet voor verrassingen komen te staan. Bovendien is 'no surprises' het persoonlijk motto van de voorzitter van de Raad van Bestuur van VNU, Rob van den Bergh. Hij zegt altijd tegen de managers 'ik wil slecht nieuws gisteren, ik wil geen verrassingen.' Een mooi motto vonden wij", verklapt Breedveld.

### Staat als een huis

"Mensen moeten het control framework volledig kunnen begrijpen. We hebben daartoe het COSO-model in de vorm van een huis neergezet", legt Breedveld uit. "De basis van het huis, de fundering, is het Control Environment, zoals dat in COSO heet. Op die fundering staan drie kamers, de hoofdcomponenten. De linker is Risk Assessment, oftewel: bepaal welke risico's de uitvoering van mijn strategische doelen kunnen bedreigen. Die risico's moeten kaart worden gebracht, ingeschat en vervolgens beheerst. Dat gebeurt allemaal in de component Risk Assessment. De andere component is Control Activities, dat is meer op procesniveau. Hoe zorg je dat processen goed lopen, welke controls heb je *in place*, zodat het proces uiteindelijk dat oplevert wat de bedoeling is. In de middelste kamer zit Information & Communication, dat richt zich op: management informatie, de communicatie met afdelingen, over afdelingen heen, binnen het concern. Het dak van het huis wordt gevormd door de component Monitoring, aldus het huis completerend. En dat huis is dus vertaald naar het *Preventure*-logo."

Monitoring vindt in belangrijke mate plaats als jaarlijks self-assessment; degenen die de modellen hebben moeten invoeren, voeren een check uit op het bestaan van de controls en testen de controls op werking. Dat hele proces wordt gefaciliteerd met een web based tool, ontwikkeld door BWISE. "In de kern is het een workflow-systeem", vertelt Breedveld, "waar alle documentatie en de controls in zijn vastgelegd. De testresultaten worden ook in BWISE vastgelegd. Het tool werkt met sign offs, dat wil zeggen dat de proceseigenaar elk procesonderdeel moet afvinken: documentatie gedaan, walkthrough gedaan, alles goed ontworpen. Vervolgens kan er getest worden. Zijn de testresultaten goed, dan worden de controls in het tool op 'effective' gezet. Dat is feitelijk het stuk monitoring, waaruit te zijner tijd rapportage kan komen over de controls: wie heeft ze *in place* en zo niet, wat zijn de plannen voor verbetering."

### Tool

Van elk bedrijfsproces binnen het VNU-concern is een proces controlmodel gemaakt. "In totaal gaat het om ongeveer 30 processen", zegt Breedveld. "18 daarvan zijn financieel." De proces controlmodellen zijn vastgelegd in Excel. Het procesmodel geeft verticaal de activiteiten in het proces weer. Achter elke activiteit staan de risico's. "Dat zijn de zogenaamde 'What can go wrong?' vragen. Welke risico's zijn er, wat kan er fout gaan. Daarachter de controls die verwacht worden *in*

place te zijn om de risico's te beheersen," legt Breedveld uit. "Ook de controls hebben weer eigenschappen: zijn ze key of non-key, zijn ze preventive of detective enzovoort. Zo ziet elk procesmodel er uit."

De procesbeschrijvingen zijn gemaakt door Operational Audit, in nauwe samenspraak met de proceseigenaren. Die modellen zijn vervolgens vanuit Excel één-op-één ingelezen in B Wise. Van de proceseigenaren wordt nu verwacht dat ze de modellen en de aangegeven controls bekijken, aangeven hoe hun eigen control eruit ziet, dat documenteren, testen enzovoort.

"De proceseigenaren werken dus met het tool om de documentatie vast te leggen en vervolgens de workflow te genereren – het systeem geeft aan wanneer een volgende stap is bereikt, en wanneer er activiteiten moeten worden verricht, zoals aftekenen. Het is een hulpmiddel, zij het wel een belangrijke component in het geheel. "Controls documenteren is het meest bewerkelijke stuk, daar gaat veel tijd inzitten. Dat is ook hetgeen waar de proceseigenaren het meest tegen aanhikken. We proberen het ze zo gemakkelijk mogelijk te maken", zegt Breedveld.

## Implementatie

"Het is met de implementatie van Preventure net als bij andere projecten: als je nieuwe dingen komt doen is de reactie al snel van 'ik even niet' en 'ik heb het al zo druk'. Dat is een van de grootste hindernissen", vindt Breedveld. "Om de mensen toch zover te krijgen dat ze Preventure in de praktijk gaan toepassen, is behoorlijk wat steun nodig vanuit de top van het concern. Zonder dat commitment kun je het helemaal vergeten. Communicatie is het sleutelwoord, presentaties geven, praten, het continu uitdragen van de boodschap." Concreet worden er door het Preventure-team, dat inmiddels uit 12 fte's bestaat, workshops gefaciliteerd. Met het management team wordt een questionnaire ingevuld, interviews gehouden en gediscussieerd. Er wordt uitleg gegeven bij de toepassing van de verschillende componenten en trainingen gegeven in het gebruik van B Wise. "Het is allemaal communicatie", stelt Breedveld, "Wij doen bij Preventure eigenlijk niets anders dan het allemaal voor het voetlicht brengen, de mensen erover vertellen, trainingen en workshops organiseren." De implementatie geschiedt gefaseerd. Het VNU-concern is opgedeeld in verschillende niveaus met zo'n 250 entiteiten: bij level-1 bedrijven, de grotere werkmaatschappijen, wordt het gehele framework met alle componenten geïmplementeerd. Breedveld: "Dat betekent dat we de Control Environment questionnaire doen, de Risk Assessment workshops met het management team, alle processen moeten worden gedocumenteerd, dus niet alleen de financiële maar ook sales, marketing, productie, iedereen. Het hele pakket wordt uitgerold bij die bedrijven."

Bij level-2, de middenmoot van de VNU-bedrijven, beperkt de uitrol zich tot een aantal belangrijke financiële processen en Control Environment. Voor de kleinere werkmaatschap-

Foto: Harry Otto



"We gaan bedrijfsbreed Risk Management invoeren".

pijen, level-3, is nog geen uitrol-plan gemaakt, maar dat staat nog wel op het programma.

"Bij de level-1 bedrijven zijn we nu overal bezig. Hier in Nederland zijn ze al erg ver, ze zijn hier al in de fase van het testen van de controls", vertelt Breedveld. "De stand van de implementaties hangt samen met het moment waarop we met de roll-out begonnen zijn.

We werken zo, dat we met twee Preventure teamleden een roll-out doen: de hele begeleiding, training, workshops, materialen ter beschikking stellen, enzovoort. En daar zitten we nu middenin. Het is onze bedoeling dat aan het eind van 2005 alle level-1 bedrijven daarmee klaar zijn. Dan gaan we ons helemaal concentreren op level-2, waar overigens bij een aantal bedrijven de roll-out al gestart is."

In COSO 2 wordt gesproken over Enterprise Risk Management, het nieuwe modewoord. De stappen die Sytske Breedveld en haar team met Preventure gezet hebben, zijn in feite de eerste stappen op weg daar naartoe.

Hans Lamboo

Modellen zijn vanuit Excel één-op-één ingelezen in B Wise