

# AUDIT

MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR



■ THEMA HET BREIN 3.0

NUMMER 2 2020 JAARGANG 19

Lessen  
uit de  
**gedragseconomie**

De confrontatie  
met het  
**vreemde**

Het **brein** is  
(ook)  
om te **bedriegen**



# Internal Audit Quality Assessment

*veel ervaring*

*veel toegevoegde waarde*

*assessments op afstand mogelijk*



Robert Bogtstra  
Partner  
+31 651267651  
r.bogtstra@fsvriskadvisory.nl

**The Advantage of Risk**

[www.fsvriskadvisory.nl](http://www.fsvriskadvisory.nl)



Bijdragen kunnen worden gemaild naar  
auditmagazine@iia.nl

**Redactie**

Björn Walrave RO CIA (voorzitter)  
Naeem Arif EMIA RO  
Drs. Hans Bank RA RC RO  
Drs. Bram Bouwman RO  
Sander Diks CIA  
Liane van Eerde MSc RO  
Drs. Nicole Engel-de Groot RA  
Petra Hamm-van Bodegraven MSc CPsA  
Jan-Gerard Hofland RE RA  
Drs. Margot Hovestad RO  
Bas de Jong MSc RA  
Jip Olierock MSc RO CIA  
Sierd Stapersma EMIA EMITA  
Raymond Wondergem MSc RO  
Drs. Paul van der Zwan EMIA RO

**E-mail**

auditmagazine@iia.nl

**IIA Nederland**

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
tel.: 088-0037100  
iia@iia.nl, www.iia.nl



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam  
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
iia@iia.nl, www.iia.nl

**Bureau redactie**

Ria Harmelink Journalistieke Producties

**Uitgever**

Verloop uitgeverij  
Jan Vreeken  
info@verloop.nl  
tel.: 078-6912899

**Vormgeving**

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

**Druk**

Verloop drukkerij, Alblasserdam

**Cover foto**

Adobe Stock

**Advertenties en abonnementen**

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam  
tel.: 088-0037100  
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

IIA-leden ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap. Andere geïnteresseerden kunnen losse nummers en/of een abonnement aanvragen bij het IIA.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprerecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemzettingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprerecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

# Het BREIN 3.0

In dit nummer van *Audit Magazine* staat – voor de derde keer alweer – het brein centraal. Het brein, ook wel de hersenen, vormt het deel van het centrale zenuwstelsel dat zich in het hoofd bevindt. De hersenen vormen het waarnemende, aansturende, controlerende en informatieverwerkende orgaan. Tegelijkertijd zijn hersenen een complex orgaan, het menselijk brein is opgebouwd uit vele tientallen miljarden neuronen en waarschijnlijk de meest complexe structuur in het universum.

Ook het bewustzijn en onderbewustzijn worden als onderdeel van het brein gezien. Beide beïnvloeden onze besluitvorming en bepalen waar onze voorkeuren liggen. Juist nu, in tijden van de coronacrisis en een wereld die op haar kop staat, is het interessant te zien hoe die besluitvorming plaatsvindt. Hoe de wetenschap en data gebruikt worden of juist niet worden gebruikt in besluitvorming. Hoe ons brein beïnvloed wordt door angst en hoop, door collectieve communicatie en beeldvorming.

In dit nummer geven auteurs en geïnterviewden hun kijk op het brein. Hoe worden we op het verkeerde been gezet bij besluitvorming door allerlei biases? Hoe denken en handelen mensen volgens de cognitieve psychologie? Ook komt de dualiteit aan bod van 'ik' versus 'jij', van 'wij' versus 'zij' en hoe deze dualiteit aan de wortel ligt van elk intermenselijk conflict, op de werkvloer, tussen bevolkingsgroepen of tussen naties. Het is bijzonder om te zien hoe alle naties nu juist in deze crisisperiode hun eigen lijn trekken, helemaal teruggaan in hun eigen ik-wereld. Ook is er aandacht voor de maatschappelijke kant van het brein en bijvoorbeeld de gevolgen van Alzheimer. De stichting Alzheimer Nederland speelt hierin een belangrijke rol.

Hoe verhoudt zich dit alles tot onze beroepsgroep? Hoe kunnen auditors bijdragen aan inzicht in het menselijk handelen en in de kwaliteit van besluitvormingsprocessen? In dit nummer wordt het belang van de internal auditfunctie benadrukt in haar toetsende en inzichtgevendende rol ten aanzien van soft controls en wordt toegelicht hoe soft controls bijdragen aan het realiseren van organisatiedoelstellingen. Al met al een interessante inkijk in ons brein en in de wijze waarop het brein het oordeel van de auditor beïnvloedt en hem soms kan bedriegen.

Naast dit alles ook aandacht voor het onderzoek naar toenemende digitale mogelijkheden en strategieën (en de rol die de internal auditfunctie hierbij hoort te vervullen).

Tot slot heet de redactie van het *Audit Magazine* Hans Bank en Sierd Stapersma welkom. Twee nieuwe redactieleden die het team komen versterken. Wij wensen hen veel plezier en succes!

Wij wensen u veel leesplezier en... blijf gezond.

De redactie van *Audit Magazine*



# THEMA: Het brein 3.0

## “Soft controls zijn niet alleen risico-factoren, maar ook succesfactoren”

Dat zegt Muel Kaptein (KPMG), die het bekende soft-controlsmodel ontwikkelde voor het auditen van cultuur en gedrag binnen organisaties. **Pag. 6**

## Lessen uit de gedragseconomie

Het filteren van informatie is nodig, anders verzuipen we in de feiten die op ons afkomen. Maar de gedragseconomie laat zien dat we dat doen op een manier die in onze eigen kraam te pas komt. Mensen zijn niet rationeel. **Pag. 12**



## Ervaringen met toezicht op gedrag en cultuur bij DNB

Arieneke Groenenboom en Ellis Karels (DNB) vertellen hoe DNB gedrag en cultuur analyseert en geven tips en tricks voor toepassing in de auditpraktijk. **Pag. 16**

## De confrontatie met het vreemde

Goed kijken en observeren is belangrijk. Maar kunnen auditors voorbij hun eigen oordeel kijken? Een antropologische blik op ons (on)vermogen tot oordeelsvrij waarnemen. **Pag. 22**

## Verduurzaming vervoer: zijn we echt goed bezig?

Transport veroorzaakt een kwart van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland. Ingezet wordt op stimulering van elektrisch rijden, waterstof als energiedrager, en ook rekeningrijden wordt onderzocht. **Pag. 46**



## De auditor zit nog niet aan de energietafel!

Gezina Atzema, wethouder in Waddinxveen en Joost Rompa, programmamanager bij RES, in een tweeluik over de uitdagingen, kansen en de rol die auditors kunnen spelen bij het uitvoeren van het Klimaatakkoord. **Pag. 50**

## Creëer impact door de digitale strategie te omarmen

Hoe goed zijn organisaties voorbereid om de kansen te benutten die digitalisering biedt? Welke risico's brengt deze megatrend met zich mee? En wat betekent digitalisering voor internal audit? **Pag. 56**



## “We willen meer, eerder en beter”

Gerjoke Wilmink, directeur-bestuurder van de Stichting Alzheimer Nederland over het belang van de stichting, de kracht van vrijwilligers, zorgen voor elkaar, risicoanalyse en toezicht. **Pag. 26**



### Hoe audit het denken en doen duurzaam kan veranderen

Welke bijdrage kan de auditfunctie met een behavioural audit leveren aan de manier waarop mensen leren van hun fouten? **Pag. 30**



### Het brein is (ook) om te bedriegen

Ieder brein heeft een sjoemelzone. Daar waar kansen ontstaan om regels met voeten te treden, pakken we die. Zolang we maar het gevoel hebben dat we toch een eerlijk mens zijn. **Pag. 34**

### “Auditen van gedrag: gewoon doen”

Ilja Jacobs, auditmanager Regionale Univé's, vertelt over het toepassen van psychologie bij het uitvoeren van internal audits. Belangrijk, want met alleen het klassiek auditen van hard controls kom je als IA er niet meer in de toekomst. **Pag. 38**



### Geven maakt gelukkig

Tijdens het IIA Congres op 11 en 12 juni 2020 spreekt Hanna Verboom over de kracht van geven. “Ik ben ervan overtuigd dat geluk zit in het omzien naar je medemens.” **Pag. 60**

### Industrie 4.0: de risico's en aanbevelingen

De opkomst van nieuwe technologieën brengt vooruitgang, maar ook nieuwe risico's met zich mee. Hoe gaan we daarmee om? **Pag. 62**

## Rubrieken

- 11** Van het bestuur
- 21** De stelling
- 42** Even voorstellen...
- 43** Column Leen Paape
- 44** PAS op de plaats: Esther Olierook
- 55** AM onderzoekt
- 59** Column Michael Tophoff
- 64** Verenigingsnieuws
- 65** Nieuws van de universiteiten
- 66** Column Laszlo Nagy

- Het brein 3.0
- Soft controls
- Big four

Thema

Tekst Liane van Eerde RO

Raymond Wondergem MSc RO

Beeld NFP Photography

Caleb Miller





*Audit Magazine* sprak met Muel Kaptein (KPMG). Hij nam ons met al zijn auditervaring en volle energie mee in de wereld van de soft controls en audit. Kaptein ontwikkelde het bekende soft-controlsmodel, een model voor het auditen van cultuur en gedrag binnen organisaties, en deelt hier zijn ervaringen.

Muel Kaptein:

“Soft controls  
zijn niet alleen een  
*risicofactor*  
maar ook een  
*succesfactor*”

### Welke ontwikkelingen ziet u op het gebied van soft controls?

“De toepassing van soft controls is in ontwikkeling. Vergeleken met tien jaar geleden is er op dit vlak veel veranderd. Soft controls worden tegenwoordig vaak meegenomen als onderdeel van de audit en soms zelfs als auditobject gekozen. Daarnaast zie ik een stijgende belangstelling bij allerlei partijen buiten een organisatie voor het auditen van soft controls. Niet alleen bij beroepsverenigingen, maar ook bij externe toezichthouders, investeerders, overheden en ngo's. Het auditen van soft controls is een exportproduct geworden. Andere landen tonen interesse in de kennis en ervaring die wij als land hebben op het gebied van het auditen van soft controls. Zij vragen zich af hoe Nederland dit onderwerp aanpakt. Dit zijn landen als Australië, Zweden en Brazilië. Een belangrijke reden dat Nederland vooroploopt, is dat wij al lang bezig zijn met de vraag wat de balans is tussen hard controls en soft controls. Hoe beter zicht we hebben op de soft controls, hoe beter we de organisatie kunnen begrijpen en helpen. Het monitoren van soft controls is niet alleen een activiteit die wordt uitgevoerd door de derde lijn, maar steeds vaker ook door de tweede lijn. De afdelingen Riskmanagement en Compliance zijn steeds meer bezig met het doorlichten en bevorderen van soft controls. Ook vanuit de vierde lijn, de accountants, en de vijfde lijn, externe toezichthouders, is er aandacht voor soft controls en het auditen daarvan. Al deze aandacht zorgt ervoor dat de aandacht voor het auditen van soft controls nog verder toeneemt.”

### Wat betekent dat?

“Het auditen van soft controls betekent niet alleen dat het belang ervan wordt erkend, dus het *willen* auditen ervan. Maar ook dat het *kan* worden geaudit. Hiervoor zijn raamwerken, methoden en vaardigheden noodzakelijk en gelukkig ook steeds meer beschikbaar. Daarnaast moet het organisatorisch *mogelijk* zijn. Dat betekent dat er binnen een organisatie waardering moet zijn voor het auditen van soft controls, zowel bij het management, het bestuur als de commissarissen. Als dit het geval is komen ‘kunnen’, ‘willen’ en ‘mogen’ bij elkaar. Tegelijkertijd zijn we er nog niet. KPMG heeft samen met het IIA een paar jaar geleden het volwassenheidsmodel soft controls opgesteld. Recent onderzoek van ons onder interne auditfuncties (IAF's) laat zien dat we groeien in volwassenheid. Zo zien we dat er steeds vaker een systematisch en geïntegreerde soft-controlsaanpak wordt gehanteerd, dat de business bij soft controls audits wordt betrokken en dat er proactiever met soft controls aan de slag wordt gegaan.”

## Over...

Muel Kaptein is hoogleraar bedrijfsethiek aan de RSM Erasmus Universiteit en partner bij KPMG.



### In welke fase zitten de IAF's in het volwassenheidsmodel?

“Gemiddeld genomen bevinden IAF's zich in de middelste fase. Het model laat zien welke ontwikkelingsruimte er nog is. De IAF's kunnen zich bijvoorbeeld ontwikkelen door een nog meer geïntegreerde aanpak op het gebied van soft controls. Daarnaast zien we een ontwikkeling dat IAF's meer en meer gebruikmaken van de soft-controlsonderzoeken die de business zelf uitvoert. Bovendien zijn er steeds meer audittechnieken beschikbaar die de auditor kan inzetten op het gebied van soft controls. Door deze technieken wordt het onderzoek verfijnder, betrouwbaarder en bruikbaar. Een formulering als ‘het voorbeeldgedrag is onvoldoende’ past niet meer in de manier van rapporteren. Dan moet je toch echt aangeven op welke gebieden, in welke mate, met welke risico's en welke oorzaken.”

### Wanneer kun je echt zeggen dat je als IAF soft controls meeneemt?

“Als je soft controls op een systematische wijze audit, je voldoende geëquipeerd bent en over soft controls rapporteert. In het verleden was het zo dat de opdrachtgever tevreden was als de auditor iets rapporteerde over soft controls. Zo van ‘mooie bijvangst!’ Tegenwoordig mag de opdrachtgever ervan uitgaan dat wanneer in de rapportage niets wordt gezegd over soft controls, deze op orde zijn en ze geen risicofactor vormen. Dit is een omslag in het denken. Daardoor ligt er een



grote verantwoordelijkheid bij internal auditor. Geen bericht is goed bericht. Dus je moet uitsluiten dat de soft controls niet op orde zijn.”

#### **Wat is de concrete verantwoordelijkheid van de IAF in het toetsen van soft controls?**

“De IAF moet nagaan waar en hoe de soft controls *bijdragen* aan het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Daarnaast beoordeelt de IAF of de soft controls een *risicofactor* zijn bij het realiseren van deze strategische doelen. Dat zijn twee fundamentele vragen voor de IAF. Ook vind ik het de verantwoordelijkheid van de IAF niet alleen op organisatieniveau te kijken naar de soft controls, maar ook specifiek per afdeling, proces, thema en functielaag. Want de soft controls kunnen daartussen variëren. De huidige ontwikkeling is dat de IAF gelukkig veel diepgravender kijkt naar soft controls dan voorheen. Bovendien is het auditen van soft controls niet een eenmalige exercitie. Het gaat steeds meer om het volgen van de ontwikkeling ervan in de tijd. De soft controls kunnen vandaag in orde zijn, maar morgen zijn verslechterd. Dus het is, wat mij betreft, de verantwoordelijkheid van de IAF om soft controls geregeld te toetsen.”

*“De soft controls kunnen vandaag in orde zijn, maar morgen zijn verslechterd. Het is de verantwoordelijkheid van de IAF om soft controls geregeld te toetsen”*

#### **Wordt het auditen van soft controls door de raden van bestuur belangrijk gevonden?**

“Dat is een paradox. Hoe minder belangrijk een raad van bestuur het auditen van soft controls vindt, hoe belangrijker het auditen van soft controls is. Als een raad van bestuur het auditen van soft controls belangrijk vindt, dan vinden ze soft controls vaak ook belangrijk en wordt daarmee al voldaan aan een belangrijke voorwaarde van goede soft controls, namelijk voorbeeldgedrag van de top. Echter, als het bestuur het auditen van soft controls niets vindt, dan er is vaak meer aan de hand met hun leiderschap en daarmee met de soft controls in de organisatie. Gelukkig zijn bestuurders zich steeds meer bewust van het belang van soft controls. Soft controls dienen volgens hen op orde te zijn om de strategische doelstellingen van hun organisatie te kunnen halen. Soft controls zijn niet alleen een risicofactor maar ook een succesfactor.”

#### **Wanneer worden soft controls een auditobject?**

“Altijd, zou ik zeggen. Als een proces voor 100% geautomatiseerd is, zou je denken dat soft controls niet relevant zijn. Maar dan nog steeds ben je afhankelijk van degenen die het proces ontwerpen, programmeren, beheren en onderhouden. Bovendien neemt het belang steeds meer toe. Door plattere organisatievormen en meer zelfsturende teams word je als organisatie meer afhankelijk van de kwaliteit van soft controls. Bovendien zie ik dat organisaties steeds meer purposegedreven worden. Hierdoor doe je een groter beroep op de houding van mensen binnen de organisatie. Daarbij is het voor auditors van belang te bepalen of de soft controls de purpose ondersteunen.”

#### **Vinden deze audits daadwerkelijk plaats?**

“Ik kan niet alle ontwikkelingen in heel Nederland overzien. Maar bij trainingen die ik geef aan bestuurders en commissarissen over het monitoren van de purpose van een organisatie, vertel ik dat het realiseren van de purpose staat of valt met de soft controls binnen die organisatie. Als ik ze vervolgens vraag of zij door de interne auditafdeling worden geïnformeerd over de mate waarin de soft controls bijdragen aan de purpose, dan zie ik meestal glazige blikken. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn in mijn optiek dat de purpose van organisaties een nieuw en onbekend onderwerp is. Prioriteiten en tijdsgebrek kunnen ook een oorzaak zijn. IAF's hebben te maken met een volle agenda en dit komt er nog eens bij. Ook is het denken in termen van de purposecultuur een nieuwe manier van denken over de toegevoegde waarde van soft controls. Maar ook hier geldt weer dat naarmate bestuurders en commissarissen min-

der vragen over de purposecultuur, dit waarschijnlijk niet op hun radar staat. Hoe meer je ze dus kunt helpen als auditor door hiernaar een audit te doen.”

#### **Kan elke auditor met soft controls aan de slag?**

“Mijn vertrekpunt is dat elke auditor hiermee aan de slag kan gaan. In beginsel heeft iedere auditor de juiste bagage. Een auditor denkt al planmatig, in risico's en raamwerken. Een auditor is methodisch onderlegd. Auditors die zichzelf verschuilen achter onvoldoende kennis en interesse, doen zichzelf als auditor tekort. Ga maar eens voor jezelf na hoe belangrijk soft controls in je eigen werk zijn. Auditors zijn geen robots. Dat is maar goed ook. En als dat voor jezelf geldt, dan geldt dit ook voor alle andere mensen in je organisatie.”

#### **Is verdiepend onderzoek naar onderwerpen zoals cultuur, leiderschapsstijl en motivatie niet meer een eerstelijns- of tweedelijnsfunctie?**

“Afdelingen zoals Hrm verrichten inderdaad vaak onderzoek naar soft controls. Het is belangrijk om als IAF samenwerking te zoeken met deze functies om alleen al consistentie in de definities te waarborgen. Als je als IAF vaststelt dat er verschillende definities en modellen binnen een organisatie worden gebruikt, dan heb je alvast één belangrijke bevinding binnen.”

#### **Het onderzoeken en rapporteren van onderwerpen als voorbeeldgedrag kunnen een uitdaging zijn. Hoe kan een IAF dit het best aanpakken?**

“Hiervoor komen auditors nog weleens voor advies bij mij en mijn collega's langs. Het is belangrijk je te realiseren dat deze



*“Auditors denken weleens dat ze na het volgen van een eenmalige training met soft controls aan de slag kunnen. Zo werkt het niet. Rome is ook niet in één dag gebouwd”*

audits gaan over een patroon van gedragingen en niet over het gedrag van een individuele bestuurder. Dat laatste wordt al snel forensisch onderzoek. Bovendien gaat het niet sec om patronen van gedrag, maar wat dit doet met anderen binnen de organisatie. Zoek daarnaast het haakje waaraan je dit soort onderwerpen kunt ophangen. Noem het bijvoorbeeld geen audit naar leiderschap of voorbeeldgedrag, maar kijk waar het bestuur warm van wordt. Dit kan bijvoorbeeld de strategie van een organisatie zijn en neem dan het onderwerp strategisch leiderschap mee in de audit.”

#### **Wat is de grootste valkuil voor de IAF?**

“Dit zijn er eigenlijk twee, als ik zo vrij mag zijn. Rome is niet in één dag gebouwd. Auditors denken weleens dat ze na het volgen van een eenmalige training met soft controls aan de slag kunnen. Zo werkt het niet. Het vergt oefening en oefening baart kunst. Dus de tijd ervoor nemen en niet te snel gaan. Zorg ook dat je de business meeneemt in de ontwikkeling. De tweede valkuil is de eerder genoemde paradox. Hoe minder aandacht het bestuur geeft aan soft controls, hoe belangrijker soft controls audits zijn. Het is een valkuil te denken dat het bestuur bepaalt of het auditen van soft controls gebeurt.”

#### **Hebt u nog een afsluitend advies voor de IAF?**

“Hanteer een open benadering als je aan de slag gaat met dit onderwerp. Er is niet één methode, één model en één aanpak. Trek daarbij vooral tijd uit voor het opstellen van een goed normenkader, want dit is de helft van het werk. Stem dit normenkader af met de opdrachtgever of, sterker nog, maak het gezamenlijk want dit bevordert de acceptatie. Ook goed voor de acceptatie van het auditen van soft controls is trouwens het geven van een compliment aan het management voor wat zij goed doen op het gebied van soft controls.”

#### **Ten slotte, wat betekent de coronacrisis voor het auditen van soft controls?**

“Dat is natuurlijk allereerst een relevante vraag voor auditors zelf: wat doet de crisis met de soft controls in mijn organisatie? Verbeteren ze of verslechteren ze? En waarom en met welke risico's? En wat betekent dit voor mijn auditwerk? Ik zie dat de crisis momenteel een heel verschillend effect heeft op de soft controls binnen organisaties. Ik zie dat in de ene organisatie soft controls zoals betrokkenheid en leiderschap verbeteren, terwijl in de andere organisatie soft controls als bespreekbaarheid en uitvoerbaarheid verslechteren. In ieder geval vraagt deze crisistijd van auditors een verzwaarde dijk-bewaking. Want naarmate de druk op en binnen een organisatie toeneemt, worden soft controls belangrijker om voldoende tegenwicht te kunnen bieden, en wordt het belangrijker te weten of dit het geval is. Ook voor de periode na de crisis, wanneer het herstel plaatsvindt, is het van belang te weten of de soft controls goed worden benut. Laten we hopen dat het herstel spoedig komt en voorspoedig gaat. En dat niet ondanks de soft controls maar dankzij de soft controls.” <<





# Het brein 3.0

‘Verzekeraars kunnen komende jaren voor € 250 miljoen meer schadeclaims tegemoetzien. De helft daarvan wordt veroorzaakt door slimme sensoren die juist bedoeld zijn om de rijveiligheid te verhogen. Hoe meer er daarvan ingeschakeld zijn, hoe hoger de schadefrequentie.’

Dit komt naar voren in de *Branche-monitor Schadesector 2018-2030* van adviesbureaus Oude Essink Business-Advies en Automotive Insiders.<sup>1</sup> Dit onderzoek was een van de vele mooie illustraties die prof.dr. Arno Nuijten gaf tijdens de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Behavioral IT Governance aan de Open Universiteit in Heerlen. Ik heb genoten van zijn rede ‘Bewust van het onbewuste: naar betere IT-beslissingen met kennis van risicogedrag’.

Nuijten concludeerde: “De IT die bedacht is om ons verkeersgedrag veiliger te maken, heeft een onbedoelde bijwerking: mensen voelen zich er veiliger door en gaan zich dan onveilig gedragen. IT en menselijk risicogedrag hebben een ingewikkelde relatie, met bedoelde en onbedoelde effecten. IT is ervoor bedoeld dat mensen over snellere en betere informatie beschikken, betere beslissingen nemen en dus ‘verstandiger’ omgaan met risico’s. Maar diezelfde IT blijkt weer nieuwe risico’s en beslissingsfoutjes uit te lokken. Dit roept dus de vraag op hoe wij betere beslissingen kunnen nemen met IT en over de IT die we inzetten.”

Hoe komen menselijke beslissingen tot stand? Binnen ondernemingen zijn veel mensen druk met het genereren van betrouwbare stuurinformatie, maar zijn er andere zaken, zoals intuïtie, die medebepalend zijn voor besluitvorming.

Sluiten mensen zich af voor bepaalde signalen, zoals voor de piepjes in hun auto? Dat sluit naadloos aan op het thema van deze editie: Het brein 3.0. Wanneer ons brein 3.0 wordt geactiveerd, voelen we een diep betekenisvol geluk, een gevoel van verheffing, ‘purpose’, helderheid en inspiratie en nemen we beslissingen die minder primair zijn dan wanneer we blijven hangen in de ‘brein 1.0- en 2.0’-modus.

En niet toevallig sluit dat weer geheel aan op het thema van ons congres: ‘Passie & Purpose!’ Hoe vind je je brein 3.0, die flow waarin je elke uitdaging soepel doorstaat? Bij mij komt die flow gelukkig regelmatig, vaak als we na een interessante auditbevinding de handen van de business op elkaar krijgen om actie te nemen om risico’s te mitigeren. Soms komt die flow ook helemaal niet; ik hoop samen met jullie tijdens ons congres en bij het lezen van dit magazine ideeën op te doen over hoe het brein 3.0 structureel te vinden en vanuit die ‘staat van zijn’ de beste beslissingen te nemen.

Inspiratie heb ik in ieder geval opgedaan bij het lezen van het nieuwste nummer van het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (MAB). In april 2020 mocht ik het themanummer ‘Internal Auditing’ van dit tijdschrift in ontvangst nemen. Vanuit de Stichting Vaktechnisch Onderzoek IIA NL hebben we met veel collega’s actief naar dit nummer toegewerkt. Het tijdschrift geeft een breed perspectief op de internal auditfunctie en de ontwikkelingen, met aandacht voor zowel de digitalisering als bijvoorbeeld de personele aspecten van ons mooie vak. Het is gratis toegankelijk ([mab-online.nl](http://mab-online.nl)). Zeker een aanrader.

Binnen het IIA wijzigen we deze maanden van customer relationship managementsysteem in de verwachting dat deze nieuwe ZOHO-applicatie niet alleen prettiger werkt voor onze medewerkers, maar met name ook voor de leden en andere gebruikers. Dus ook binnen het IIA meer aandacht voor digitalisering en personele aspecten.

## Noot

1. [https://www.amweb.nl/schade/nieuws/2018/08/monitor-schadesector-meer-sensoren-betekent-meer-en-hogere-autoschades-101112334?\\_ga=2.257245899.1704720828.1581698638-1839779323.1581698638](https://www.amweb.nl/schade/nieuws/2018/08/monitor-schadesector-meer-sensoren-betekent-meer-en-hogere-autoschades-101112334?_ga=2.257245899.1704720828.1581698638-1839779323.1581698638)



Jantien Heimel is voorzitter van het IIA.

# Lessen uit de gedragseconomie

De gedragseconomie combineert inzichten uit de sociale psychologie en de economie. Anders dan in de traditionele economie is het startpunt niet dat mensen rationeel zijn.





De gedragseconomie brengt zonder a-prioriveronderstelling in kaart wat mensen doen. Dat heeft de conclusie opgeleverd dat het brein op twee manieren denkt: systeem 1 denkt snel, intuïtief, onbewust, en systeem 2 denkt langzaam, berekend, en bewust. Dat heeft invloed op hoe mensen informatie selecteren, interpreteren en tot een oordeel komen. Dit artikel gaat in op de vraag wat systeem 1 betekent voor audits en auditors.

### **Informatiefiltering**

Het filteren van informatie is nodig, want zonder dat zouden we verzuipen in de feiten die op ons afkomen. De gedragseconomie laat echter zien dat we informatie niet objectief filteren, maar op een manier die in onze eigen kraam te pas komt. We houden bijvoorbeeld van informatie die ons blij maakt en van informatie die bevestigt wat we (willen) denken. Deels filteren we bewust, we lezen de kranten en bezoeken de websites van onze eigen politieke kleur of levensovertuiging – al denken we zelf dat we op een neutrale manier bezig zijn. Mensen controleren hun banksaldo vaker als dat hoog is, en niet of nauwelijks als ze weten dat ze in de rode cijfers zitten. Dat is vanuit rationeel perspectief contraproductief, want juist als je krap bij kas zit moet je je saldo in de gaten houden. Veel vaker hebben we niet door dat we informatie zo selecteren dat er een eenzijdig beeld ontstaat. Als informatie ons echt niet bevalt kunnen we onszelf ook sussen door de boodschapper van het slechte nieuws ‘dood te schieten’: de betrouwbaarheid ervan betwisten, slechte motieven aan hem toekennen, op de persoon spelen, de boodschapper betichten van het laten prevaleren van emotie boven ratio.

Het filteren van informatie heeft een functie: het helpt het ego op peil te houden en het leven aan te durven. Maar informatiefiltering kan ertoe leiden dat er niet tijdig wordt geanticipeerd en terechte waarschuwingen in de wind worden geslagen. Als dat eenmaal is begonnen, wordt het steeds moeilijker om het roer om te gooien, want dat betekent impliciet het toegeven van een eerdere fout. Deze confirmation bias – keuzen maken die zouden bevestigen dat je het bij het rechte eind had – wordt vooral gevonden daar waar het gaat om mensen die publiekelijk kunnen worden afgerekend op hun daden, zoals politici.

### **Oordeelsvorming**

In de tweede plaats gaan mensen op een inconsistente, bevooroordeelde manier om met de inhoud van informatie. Precies hetzelfde cv wordt verschillend beoordeeld afhankelijk van of er de naam van een man of vrouw boven staat. Bij sollicitatiegesprekken worden minpunten van de een vergoelikt (hij had vast zijn dag niet), bij de ander geïnterpreteerd als bewijs dat ze niet de geschikte kandidaat is. Dit alles komt niet voort uit kwade bedoelingen: het is een onbewust mechanisme, een impliciete bias. De vooringenomenheid bij het interpreteren van informatie staat ook onder invloed van



de 'self serving bias', dat is het verschijnsel dat mensen de realiteit interpreteren op een manier dat ze er goed mee weg komen. Ook dat is een onbewust, niet-beredeneerd proces. Mensen geloven echt dat hun bridgepartner er de schuld van is dat ze verloren hebben.

### Risico-inschatting

Onze risico-inschatting bestaat uit een objectieve en een subjectieve component. De objectieve is gebaseerd op de statistische feiten, de subjectieve op de mate waarin we ons een gebeurtenis kunnen voorstellen. Hoe moeilijker iets voor de geest te halen is, hoe lager we de kans erop inschatten. Als we iets echt onvoorstelbaar vinden doen we alsof de kans erop nul is. Dit mechanisme leidt er bijvoorbeeld toe dat we ons onderverzekeren tegen risico's met een hele kleine kans en een ondraaglijke (en dus onvoorstelbare) impact, zoals arbeidsongeschiktheid, terwijl het omgekeerde geldt voor risico's met hoge kans en kleine impact, zoals het wegraken van bagage.

Ook in het bedrijfsleven en de politiek speelt dit een rol. Een zeldzame, en dus moeilijk voorstelbare gebeurtenis staat niet op het netvlies en dus niet op de boardroomagenda. Er wordt dus geen acht op geslagen als er nieuwe informatie is dat de kans op zo'n gebeurtenis toeneemt. De board member die oppert dat er misschien iets aan de hand is wordt als boodschapper van slecht nieuws niet serieus genomen. De

## Het filteren van informatie is nodig want zonder dat zouden we verzuipen in de feiten die op ons afkomen

boodschapper is dan ook altijd slecht af: als hij gelijk krijgt is hij als board member mede verantwoordelijk voor het slechte beleid en zal van de mede board members ook geen erkenning krijgen – dat zou betekenen dat ze hun fout toegeven. Krijgt hij geen gelijk, dan wordt hij als emotioneel en paniekgevoelig neergezet.

Onze risico-inschatting hangt ook af van wat psychologen 'affect' noemen. Een goed gevoel over iets doet ons het risico onderschatten en de baten overschatten. We hebben een goed gevoel over iets wat vertrouwd is, wat ons bekend voorkomt, dicht bij huis. Deze 'familiarity bias' verklaart waarom beleggers overmatig aandelen bezitten van bedrijven die letterlijk of figuurlijk dicht bij huis zijn.

### Voorspelbaar

Max Bazerman, hoogleraar sociale psychologie aan de Harvard Business School en de Harvard Kennedy School of Government, laat in zijn boek *Predictable Surprises* zien dat dramatische gebeurtenissen, zoals 9/11, voorspelbaar waren – en voorkomen hadden kunnen worden. De informatie lag op straat, maar werd door regeringen genegeerd, onderschat, of gebagatelliseerd. Niet dat regeringen precies hadden kunnen weten wanneer en waar terroristen een zelfmoordaanslag zouden plegen, maar dat het een keer zou gebeuren stond wel vast. Dat is trouwens ook wat de 9/11-onderzoekscommissie achteraf in haar rapport concludeerde: 'Islamist extremists had given plenty of warning that they planned to kill Americans indiscriminately and in large numbers.' Het staat niet op de mentale agenda en evenmin op die in de boardroom.

Verder willen we liever niet afwijken van wat anderen vinden en doen. Dat brengt namelijk moeite en psychologische kosten met zich mee: je moet het uitleggen aan jezelf en aan de omgeving. Dus als iedereen zegt dat het zo'n vaart niet zal lopen, of dat alles in orde is, zijn we geneigd ons aan te passen. De boodschapper van slecht nieuws wordt bovendien in overdrachtelijke zin doodgeschoten – het is geen gemakkelijke rol. Ook zijn mensen geneigd te veel belang te hechten aan de korte termijn. Het is extra moeilijk om tot een onafhankelijk oordeel te komen als je iemand persoonlijk kent, of wanneer je een verbondenheid hebt met een organisatie. We zijn dan onbewust geneigd toegeeflijk te zijn. In het bankentoezicht noemen we dit verschijnsel 'regulatory capture': een toezichthouder die zich identificeert met de sector waar zij toezicht op behoort te houden.

### Bankencrisis en coronacrisis

In Nederland was het tot 2008 onvoorstelbaar dat een grote bank zou omvallen. Om die reden bood het depositogarantiestelsel slechts een magere dekking. Het stelsel was overbodig, zo meende de toezichthouder en werd alleen gehandhaafd omdat het van Europa moest. Adviezen om het systeem aan te passen werden dan ook genegeerd.<sup>1</sup> Pas toen een

advertentie

## STRIKING THE BALANCE

Kennis is essentieel, maar toegevoegde waarde realiseren is minstens zo belangrijk. Het gaat erom dat je je linker- én rechterhersenhelft gebruikt. Mazars combineert diepgaande kennis van de regels van nu met de passie voor de uitdagingen van de toekomst.

Het Mazars Governance, Risk, Compliance and Sustainability team is de partner voor de internal audit functie. Met een professioneel kritische houding, focus op kwaliteit en een gezonde dosis lef komen wij vaak tot andere invalshoeken en waardevolle inzichten.

WWW.MAZARS.NL







bankencrisis optrad ging het roer om en werd het systeem alsnog aangepast.

Een recent voorbeeld is de coronacrisis. Eind januari 2020 zeiden RIVM en GGD nog dat de kans op een besmetting in Nederland nihil was. De ontwikkelingen in Italië werden niet als serieuze waarschuwing gezien, maar 'weggemaakt' door erop te wijzen dat de Italiaanse gezondheidszorg minder zou zijn dan de onze (terwijl de uitbraak plaatsvond in de rijkste regio met de beste voorzieningen), er werd gezegd dat Italianen minder hygiëne betrachten dan Nederlanders (hoewel onderzoek laat zien dat Nederlanders het minst de handen wassen in de EU<sup>2</sup>) en dat ze adviezen minder opvolgen (pertinent onjuist: Italianen zijn kuddedieren, Nederlanders individualisten).

### Experimenten

Auditors verzamelen informatie, interpreteren deze en komen tot een oordeel. Het kan dus niet anders of er is vanuit de gedragseconomie iets over auditors en audits te zeggen. In het artikel 'Why good accountants do bad audits' doen Max Bazerman en twee collega's verslag van een aantal experimenten op het gebied van de interpretatie van informatie.<sup>3</sup> In een ervan kregen proefpersonen de feiten over een verkeersongeluk te horen, met de automobilist als veroorzaker en de motorrijder als slachtoffer. De deelnemers moesten inschatten hoe hoog de schadevergoeding zou zijn die de automobilist volgens de rechter zou moeten betalen aan het slachtoffer. Het enige wat ze hoefden te doen was de volgens hen passende schadevergoeding op een briefje schrijven en dat in een envelop doen. Hoe dichter ze bij de ware schadevergoeding zaten, hoe hoger de vergoeding die ze kregen. Er was dus een prikkel om de juiste inschatting te maken. De proefpersonen moesten zich identificeren met de advocaat van de automobilist of met die van de motorrijder. De eerste groep deelnemers gaf een significant lagere inschatting dan de tweede groep. De boodschap is dat dezelfde feiten verschillend worden geïnterpreteerd al naar gelang de betrokkenheid.

Hierop voortbordurend deden Bazerman en collega's onderzoek naar hoe bedrijfsinformatie wordt beoordeeld door verschillende betrokkenen. Proefpersonen kregen de rol toebedeeld van mogelijke koper, mogelijke verkoper, auditor van de koper en auditor van de verkoper. Ze kregen allemaal dezelfde informatie en hun waardering bleef geheim – dus niet onderdeel van onderhandelingen. De waardering van de onderneming door de auditors van de verkopende partij lag 30% hoger dan die van de auditors van de kopende partij. Dat toont aan dat ook zonder dat er een financieel belang is de beoordeling van getalsmatige informatie wordt beïnvloed door de relatie met de opdrachtgever – of dat nu, zoals bij een internal auditor, het eigen bedrijf, of een externe klant betreft.

### Subjectief element

Op basis hiervan kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Ten eerste zit er een sterk subjectief element in de beoordeling van bedrijfsprocessen. In de tweede plaats speelt deze subjectiviteit een rol, ongeacht of daar een direct materieel voordeel aan zit. Het is onbewust, onbedoeld en dus niet verwijtbaar. Daaraan zit een positieve en een negatieve kant. De positieve kant is dat auditors die te gunstig over hun klanten oordelen en daarmee hun taak niet goed vervullen niet per definitie slecht zijn en uit zijn op materieel voordeel. Het negatieve aspect is dat dit fenomeen niet eenvoudig valt uit te roeien door (beroeps)regelgeving. En wie denkt dat bewustmaking de oplossing biedt, komt bedrogen uit. Bazerman heeft namelijk ook onderzocht hoe mensen reageren als je ze het verschijnsel van de vooringenomenheid – in jargon: self serving bias – uitlegt. Ze zeggen dan dat ze het begrijpen en ook inzien dat mensen zich zo gedragen, maar denken dat zijzelf de uitzondering op de regel zijn.

Dit alles betekent dat de internal auditor psychologisch een hele zware taak heeft. Hij moet soms de rol van boodschapper van slecht nieuws zijn binnen de onderneming. Hij staat op de loonlijst en staat, als collega, dicht bij de personen over wie het oordeel geveld moet worden. De anderen binnen de onderneming zullen door de genoemde psychologische mechanismen ervan overtuigd zijn dat de internal auditor het te somber ziet. De internal auditor zelf moet overtuigd zijn van het eigen gelijk, zonder zichzelf te overschatten, moet zijn eigen valkuilen erkennen en herkennen en vooral niet 'aardig' gevonden willen worden. Kennis, zelfkennis, distantie, oog voor het langetermijnbelang van het bedrijf. Bijna een supermens dus. <<

### Noten

1. [https://www.dnb.nl/en/binaries/OSVolNr2\\_tcm47-146642.pdf](https://www.dnb.nl/en/binaries/OSVolNr2_tcm47-146642.pdf)
2. <https://www.independent.co.uk/news/world/europe/the-european-countries-that-wash-their-hands-least-after-going-to-the-toilet-a6757711.html>
3. <https://hbr.org/2002/11/why-good-accountants-do-bad-audits>

---

Henriëtte Prast is hoogleraar aan de Tilburg University met gedragseconomie als onderzoeksdomein. Zij bekleedt diverse bestuurlijke en adviesfuncties in de profit- en non-profitsector. Voorheen was zij onder andere lid van de raad van toezicht van AFM, lid van de WRR en tot 2019 lid van de Eerste Kamer.

---

# *Ervaringen* met toezicht op **gedrag en cultuur** bij DNB

De Nederlandsche Bank (DNB) houdt toezicht op gedrag en op gedragsbepalende cultuuraspecten binnen onder toezicht staande instellingen. *Audit Magazine* sprak met toezichthouders Arieneke Groenenboom en Ellis Karels om inzicht te krijgen in hoe DNB gedrag en cultuur analyseert en om tips en tricks te krijgen voor toepassing in de auditpraktijk.

Midden in Amsterdam, voorbij Carré en de Amstel, is DNB gehuisvest. Bij de ingang is er een uitgebreide beveiligingscontrole, want er ligt een stapel goud onder het gebouw. Het is heel bijzonder om bij DNB binnen te zijn, waar we hebben afgesproken met Arieneke Groenenboom en Ellis Karels. Zij voeren onderzoeken uit naar gedrag en cultuur bij onder toezicht staande instellingen.

**Kunnen jullie iets vertellen over de onderzoeken die jullie bij DNB doen op het gebied van gedrag en cultuur?**

**Arieneke Groenenboom (AG):** “De directe aanleiding om het toezicht te verbreden was de crisis van 2008. Er zijn veel analyses gedaan: hoe heeft het zover kunnen komen? Er werd benoemd dat gedrag en cultuur een belangrijke medeveroorzaker waren. Menselijke gedrag en handelen kun je niet los zien van de stevigheid en stabiliteit van financiële instellingen. Denk maar aan een evenwichtige afweging van belangen en risico's in besluitvorming, het stellen van realistische doelen en openheid en ruimte voor kritische reflectie. Dat inzicht was een impuls om het toezicht te verbreden. Je moet als toezichthouder iets met het inzicht dat menselijk handelen zo'n impact heeft op het functioneren van financiële instellingen.”

**Ellis Karels (EK):** “En ook om hier vooruitblikkend mee te zijn. De cijfers kunnen goed zijn, maar de toezichthouder kon al aanvoelen: hier klopt iets niet. Dat zit in het gedrag. Hoe geven we daar woorden aan? Deze manier van toezichthouden is na de crisis toegevoegd als vooruitblikkende manier van toezichthouden om eerder risico's te herkennen.”





Leiderschap  
Besluitvorming  
Communicatie

Groepsdynamiek

Mindset

**Figuur 1.** Ijsbergmetafoor

**AG:** “Door daar waar problemen zich nog niet of beperkt hebben gemanifesteerd al wel vragen te stellen over bijvoorbeeld de manier van besluiten nemen, de risicoweging en de openheid voor verschillende lagen in de organisatie om feedback te geven. Dat zijn factoren die impact hebben op besluiten.”

#### Hoe is het toezicht naar cultuur en gedrag vervolgens opgezet?

**AG:** “Vanaf circa 2010 heeft het DNB-toezicht op gedrag en cultuur steeds verder vorm gekregen. Er zijn mensen betrokken met kennis en ervaring op dat vakgebied, diverse thema’s zijn uitgewerkt en onderzoeksaanpakken zijn ontwikkeld. In 2015 heeft DNB een boek uitgegeven, getiteld *Supervision of behaviour and culture* met een

wetenschappelijke onderbouwing over hoe er naar cultuur en gedrag gekeken wordt. Onze centrale metafoor is de ijsberg. Het topje van de ijsberg is zichtbaar, maar onder water zit een groot stuk dat je niet kunt zien. Uiterlijke gedragingen vormen het topje van de ijsberg, daaronder bevinden zich wezenlijk andere elementen zoals groepsdynamica, ingesleten patronen en, een laagje dieper, de waarden en de mindset van waaruit mensen acteren. We kijken altijd naar de drie lagen (1. gedrag, 2. groepsdynamiek – onderlinge betrekkingen tussen mensen binnen een groep en tussen groepen – en ingesleten patronen, 3. mindset): we willen concreet het gedrag zien en begrijpen waarom dat gebeurt in een specifieke context en binnen een bepaalde governance.”

**EK:** “We analyseren gedragingen die van invloed zijn op de prestaties van een organisatie in termen van leiderschap, besluitvorming en communicatie.”

**AG:** “Ja, in het begin is er veel geïnvesteerd in het board-effectivenessonderzoek om risicovolle gedragspatronen in besluitvorming, leiderschap en communicatie door het bestuur van financiële instellingen te identificeren, en van drijfveren daarvan in termen van groepsdynamiek en mindset. Later zijn er meer thema’s bijgekomen, bijvoorbeeld strategische besluitvorming, verandervermogen en cultuurveranderingen. Altijd is het idee: je kijkt naar het gedrag en de laag eronder.”

### Over...

Dr. Arieneke Groenenboom is sociaal- en organisatiepsycholoog en werkt als toezichthouderspecialist bij het expertiseteam Governance, gedrag en cultuur bij de De Nederlandsche Bank. Daarvoor werkte ze in verschillende functies bij de Rijksoverheid, onder meer als interne auditmanager.

Ellis Karels MSc is organisatiepsycholoog en toezichthouderspecialist bij het expertiseteam Governance, gedrag en cultuur bij de De Nederlandsche Bank.

Beiden voeren onder andere onderzoeken uit bij verzekeraars, pensioenfondsen en banken.

**EK:** “Het thema dat je kiest hangt af van wat er bij de instelling speelt. En dat hangt af van de problematiek waar de account-toezichthouder mee komt. Hij houdt toezicht op de instelling en kijkt naar alle soorten risico’s. Als hij signaleert dat er iets speelt op het gebied van gedrag en cultuur komt hij met observaties bij ons en dan gaan wij kijken wat de focus van het onderzoek zou moeten zijn.”

**AG:** “De insteek is risicogeoriënteerd: gericht op instellingen met grote impact of problemen met grote impact. Maar we doen ook thematisch onderzoek. Bijvoorbeeld als we ontwikkelingen in de sector zien en daar breder naar willen kijken. We kijken bijvoorbeeld mee als een instelling met een groot verandertraject bezig is en als de toezichthouder signalen heeft dat de verandering mogelijk niet tot het gewenste effect leidt. Andere vragen die tot een onderzoek kunnen leiden zijn: hoe stabiel is de strategische koers en/of wat is onze indruk van de onderlinge relaties? Werkt de governance goed? Zijn er integriteitsincidenten geweest en hoe worden die opgelost?”

advertentie



We are facing an increasingly connected world, urged by digital innovation, outsourcing and new business models. Integrated Audit software must support these developments.

Our product offers:

- Integrated 3 Lines-of-Defense Management
- Process, Risk, Audit & Compliance
- Powerful reporting, analysis & dashboarding
- Easy-to-use, quickly to deploy

**INTERESTED?**

Visit our website for contact and info.

[www.cerrix.com](http://www.cerrix.com)

**CERRIX**

#### Hoe worden deze onderzoeken door onder toezicht staande instellingen ervaren?

**EK:** “Dat was in het begin spannend en nieuw. Nu is dat geaccepteerd en wordt het ook als logisch gezien. We doen gedegen onderzoek en dat helpt zodat instellingen de resultaten zien en ook herkennen. We zien dat organisaties zelf ook steeds meer hun gedrag en cultuur analyseren. Bijvoorbeeld wanneer hiervoor een team wordt ingesteld of als gedrag en cultuur wordt opgenomen in performance management. Andere toezichthouders zoals de AFM, de ECB en andere centrale banken in Europa houden ook toezicht op gedrag en cultuur.”

**AG:** “Die ontwikkeling vind ik fantastisch om te zien. Je ziet dat het onderwerp steeds minder als vreemd of vaag wordt ervaren. Het is belangrijk dat besturen en toezichthoudende organen de impact van gedrag en cultuur op het functioneren (h)erkennen; eventuele risicovolle patronen bespreekbaar maken en erop acteren. Dit geldt ook voor interne auditdiensten; met de analyse van gedrag en cultuuraspecten kunnen interne auditors een krachtige bijdrage leveren aan het bespreekbaar maken van gedrag en cultuur, en aan de risicobeheersing van de organisatie.”

#### Hoe ziet het onderzoek eruit?

**EK:** “We nemen de organisatie als uitgangspunt en beginnen met documentenstudie. We nemen twee besluitvormingscasussen als uitgangspunt: hoe is dat proces verlopen? We houden interviews met onder andere het bestuur en de raad van toezicht of de raad van commissarissen, die we volledig uitwerken en coderen met een programma (Atlas ti). Vaak doen we ook een observatie. Dan zitten we bij bijvoorbeeld bestuursvergaderingen als ‘fly on the wall’ om te observeren. We observeren met een expertteam aspecten van leiderschap, communicatie en groepsdynamiek om gedragspatronen te herkennen. En als we deze gedragspatronen als rode draden herkennen, kijken we ernaar op afstand. We geven weging en interpretatie waarop we met elkaar ‘sparren’. We verzoeken collega’s onze zienswijzen scherp te bevragen om tunnelvisie te voorkomen. Daarbij willen we niet voorbarig conclusies trekken.”

**AG:** “Kortom, ‘scoping’ in overleg met de account-toezichthouder, gebruik van casuïstiek, gebruik van meerdere typen bronnen en methoden (documentonderzoek, interviews, observaties, vragenlijsten), gestructureerde gegevensanalyses en scherp onderscheid tussen observatie-interpretatie-evaluatie zijn de toegepaste onderzoeksmethoden voor onderzoek naar gedrag en cultuur. In ons team zitten mensen met verschillende professionele achtergronden, zoals psychologen, veranderkundigen, ethici, juristen, economen. Die diversiteit draagt bij aan de ‘mentale triangulatie’ – het vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken beschouwen van de onderzoeksgegevens, de analyse en duiding ervan.





## Arieneke Groenenboom:

*“Je moet als toezichthouder iets met het inzicht dat menselijk handelen zo’n impact heeft op het functioneren van financiële instellingen”*

We voeren niet altijd een uitgebreid onderzoek uit, we hebben allerlei soorten en maten. We voeren bijvoorbeeld documentstudies uit op basis van informatie die we hebben, of we maken een diepgaande root-cause-analyse met de betrokken account-toezichthouders en andere experts. We kijken daarbij naar wat proportioneel is.”

### **Bij gedrag zie je dat mensen vaak zelf niet weten waarom ze iets doen. Hoe ga je daarmee om?**

**AG:** “Dat is een interessant punt. Veel gedrag dat mensen vertonen is inderdaad automatisch, niet beredeneerd. Vragen naar het ‘waarom’ is dus niet altijd informatief. Bij voorkeur ga je op zoek naar ‘werkelijk gedrag’; je kunt vragen naar wat mensen doen, naar gedragsvoorbeelden. Daar helpt het gebruik van casuïstiek in je onderzoek erg bij. Verder is het belangrijk om verschillende typen onderzoeksmethoden elkaar te laten versterken. Dat mensen zich niet altijd bewust zijn van hun gedrag betekent dus niet dat je gedrag niet kunt onderzoeken. Psychologen, antropologen en sociologen bijvoorbeeld doen immers niet anders. Daarom putten wij uit de inzichten opgedaan in de sociale wetenschappen.”

**EK:** “We hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar verandervermogen. Hoe gaan organisaties om met complexe verandertrajecten? Generaliserend zagen we als valkuil een mechanistische aanpak van veranderingen, waarbij organisaties een complex vraagstuk op een te simpele manier aanvlogen door een plan te maken en dat nauwgezet van a tot z uitvoerden. We zagen ook dat er met energie initiatieven

werden gestart, maar er werd minder goed gekeken naar wat met de verandering werd beoogd en de focus ontbrak om de verandering tot een succes te maken.”

**AG:** “We zien ook dat organisaties soms nog te weinig de veranderopgave doorleven. In de zin van het concreet maken van het gewenste gedrag (wat moeten mensen dan anders doen?) en in de diepgang van de verandering (gaat het om een aanpassing binnen onze huidige werkwijze, of misschien wel een transformatie waarin zowel veranderingen van strategie, structuur, cultuur en werkwijzen, technologie aan de orde zijn?) De veranderaanpak moet daarop aansluiten. Een projectmatige aanpak past dan niet altijd, soms gaat het om een leer- en ontwikkeltraject.”

**EK:** “Leiders hebben een dubbelrol: zij moeten de verandering aansturen, maar moeten ook naar hun eigen rol in de verandering kijken. Een valkuil is om je als leider buiten de verandering te plaatsen, ‘zij moeten veranderen’, in plaats van ‘wij willen veranderen’.”

### **Welke stappen zet je als toezichthouder na het onderzoek om organisaties te beïnvloeden tot mogelijk ander gedrag?**

**AG:** “Het onderzoek is al een interventie op zich. Je bespreekt onderwerpen die normaal gesproken niet zoveel worden besproken. Zo geven we bewust de eerste terugkoppeling van de resultaten mondeling in een sessie met de betreffende groep mensen. Je probeert uit te leggen wat je hebt gezien, daarover in gesprek te gaan om bij te dragen aan bewustzijn.”

**EK:** “Het is niet zo dat we een lijst met gedragspatronen benoemen die niet oké zijn. We proberen een genuanceerd beeld terug te geven van wat we zien als sterk en wat als belemmerend en gaan daarover in gesprek.”

**AG:** “Cultuur van een organisatie is aan het bestuur zelf om dat goed vorm te geven. Ik denk dat wij daarbij duidelijk moeten zijn in het benoemen van risico’s. De oplossing zit in de organisatie. Als er iets acuut mis is dan moet dat opgelost worden. Tegelijkertijd weet je dat het veel meer vergt dan een eenmalige actie om gewoonten te veranderen. We maken inzichtelijk wat we hebben geobserveerd. In onze opstelling in het vervoltraject moedigen we mensen aan om naar hun



Ellis Karels:

*“We analyseren gedragingen die van invloed zijn op de prestaties van een organisatie in termen van leiderschap, besluitvorming en communicatie”*

rol te kijken en oorzaken te vinden. De ruimte om het aan te pakken zit bij de instelling, maar we zijn er scherp op als gedrag moet veranderen. We blijven daarin vasthoudend en volgen wat er gebeurt. Opvolging van onze bevindingen is niet vrijblijvend, organisaties moeten er echt iets mee doen.”

**EK:** “Soms helpt het ook om stakeholders om hen heen te mobiliseren, zoals de raad van toezicht of de raad van commissarissen.”

**AG:** “Ja, of de auditfunctie. Diverse partijen in de governance in een organisatie kunnen bijdragen aan het bekrachtigen van gedragsverandering. De auditfunctie kan bijvoorbeeld een rol hebben in het volgen van de maatregelen en verbeterplannen binnen de instelling zelf.”

**Welke effecten zien jullie van het toezicht gericht op gedrag en cultuur?**

**EK:** “Dat is lastig te kwantificeren. We zien het in ontwikkelingen, zoals dat mensen aangenomen worden binnen organisaties om naar gedrag en cultuur te kijken. En dat er meer aandacht besteed wordt aan reflectie en evaluatie van het functioneren als bestuur. In algemene zin zien we dat het bewustzijn in de financiële sector met betrekking tot de impact van gedrag en cultuur toeneemt, en ook de bereidheid om erop te interveniëren.”

**AG:** “Op kleinere schaal zijn effecten zichtbaar in de maatregelen die organisaties treffen. Bijvoorbeeld dat wijzigingen worden aangebracht in de besluitvormingsprocessen bij instellingen waar we zijn geweest. Dat er een coach wordt ingeschakeld of dat er wijzigingen met een veranderaanpak

zijn. Het is lastig om effecten (van alleen gedrag en cultuurtoezicht) over de hele sector aan te geven.”

**Welke adviezen willen jullie meegeven aan interne auditors die gedrag en cultuur (gaan) onderzoeken?**

**EK:** “Schakel expertise op gedrag en cultuur in en maak expliciet waar je naar gaat kijken. Ga het niet hebben over ‘de cultuur’, maar wees daar specifiek in. Pak iets beet waar je in kunt duiken, bijvoorbeeld besluitvorming.”

**AG:** “En maak daar een referentiekader bij: wat zijn kenmerken van besluitvorming waar je naar kunt kijken? In de sociaal-wetenschappelijke literatuur is daar al veel over geschreven. Dat kun je gestructureerd uitwerken in indicatoren en bronnen voor je onderzoek.

Het is van enorme toegevoegde waarde als een auditteam onderzoek doet en feedback geeft over gedrag en cultuur. Je bent de ‘ogen en oren’ in een organisatie. Een auditor ziet veel en heeft al veel observaties over gedrag. Een auditteam kan deze stille kennis zichtbaar maken door aandacht te besteden aan gedrag en cultuur. Dus je hebt expertise, een expliciete taal en de verbinding met de kennis die er al is nodig. Het is heel goed dat er steeds meer onderzoek is naar gedrag en cultuur. Het scherpt ons om hierover het gesprek te voeren.”

**EK:** “Het is niet uniek meer om naar gedrag en cultuur te kijken, dit kun je heel gestructureerd doen en vastpakken, en daar ook gefundeerde uitspraken over doen. Alleen een gevoel kun je niet teruggeven, maar door gedegen onderzoek kun je patronen aangeven en heb je zelf ook meer overtuigingskracht.” <<





## Een socioloog/psycholoog binnen je afdeling is nodig om succesvol te kunnen zijn

**Bert Ide, RA**

Audit Director Group Audit – ABN AMRO

Eens  Oneens

“Binnen ABN AMRO Group Audit hanteren we een geïntegreerde auditaanpak waarbij we processen, systemen, alsmede cultuur en gedrag, structureel in de audit scope opnemen. Wij zijn van mening dat deze altijd in samenhang met elkaar onderzocht moeten worden. We vinden het belangrijk om de expertise van psychologen en andere sociaal wetenschappers in huis te hebben. Zij brengen met hun specifieke achtergrond een verdieping aan in de discussies die we over root causes voeren en in de onderzoeksmethoden die we als internal auditors inzetten. Psychologen zijn daarnaast opgeleid om op een wetenschappelijk gevalideerde wijze gedrag te onderzoeken en te interpreteren. Die kennis helpt Group Audit verder in het verbeteren van onze onderzoeksmethoden. Dit draagt bij aan de impact van onze boodschap op het senior management. Daarnaast hebben we de mogelijkheid om in grote onderzoeken hun expertise in te zetten op het onderzoeken van thema's op cultuur en gedrag.”

**Carola Helmes, MSc RA RO CIA**

Manager Audit Dienst – Sociale Verzekeringsbank

Eens  Oneens

“Een socioloog/psycholoog is zeker een waardevolle aanvulling voor mijn auditteams. De financial auditors, IT-auditors en operational auditors vormen de ruggengraat van onze afdeling. Een socioloog/psycholoog brengt een aanvullend perspectief op deze auditors met een meer traditionele opleiding in auditing. Binnen het auditvakgebied wordt steeds meer onderkend dat beheersing over meer gaat dan alleen maar de hard controls. De faal- of succesfactor van processen blijkt eerder in het handelen van mensen te zitten dan in het goed hebben ingericht van procedures. Het is dan fijn als in het team mensen zitten die zijn opgeleid om menselijke gedragingen en sociale interacties te kunnen onderzoeken en te kunnen duiden. Binnen onze afdeling hebben we al veel ervaring met het auditen van soft controls. We krijgen ook positieve reacties op dit type audits van de organisatie. Inzichten vanuit de sociologie- en psychologieopleidingen hebben zonder meer aan dat succes bijgedragen.”

**Barbara Lieuwen, MSc MA**

Hoofd Interne Audit – IND

Eens  Oneens

“Het is niet nodig om een socioloog of psycholoog in je auditteam te hebben om succesvol te zijn. Wel zie ik dat een auditteam oog dient te hebben voor én de hard én de soft controls. In toenemende mate nemen mijn collega's en ik dan ook in de audits, bij risicoanalyses en bij het opstellen van aanbevelingen, het gedrag van medewerkers, de cultuur van een team of de organisatie als systeem, in ogenschouw. Dat doen wij onder meer door de IPPA (integrated people and process audit) toe te passen. Ik zou trouwens wel ieder auditteam of organisatie toewensen een socioloog of psycholoog in dienst te hebben of hier gebruik van te maken, die met zijn bril de cultuur van een organisatie of team kan spiegelen. Daar is zeker winst te behalen, maar het gaat me iets te ver om te stellen dat je zonder deze functie in je team niet succesvol bent.”

**Kathy Geurts**

Auditmanager – UWV

Eens  Oneens

“Een goed functionerend managementcontrolsysteem is voor een belangrijk deel afhankelijk van het gedrag en de cultuur binnen een organisatie. Psychologen en sociologen hebben in hun studie geleerd hoe zij gedrags- en cultuurconcepten kunnen operationaliseren in onderzoek. Deze operationalisatie is in een audit belangrijk om op een goede manier de werking van de soft controls te kunnen vaststellen. Als je deze werking goed kunt vaststellen, dan neemt de waarde van je audit voor de organisatie toe. En deze toegevoegde waarde bepaalt uiteindelijk het succes van je organisatie. Wij hebben het geluk dat er binnen onze afdeling mensen met verschillende opleidingsachtergronden werken, waaronder ook enkele sociologen en psychologen. Vanuit de raad van bestuur krijgen wij regelmatig een compliment over de manier waarop wij ook de soft aspecten meenemen in onze internal audits.”

De reacties op de stellingen zijn gegeven op persoonlijke titel.

# De confrontatie met het **vreemde**

Goed kijken, goed observeren.  
We zeggen het zo gemakkelijk. Maar  
kun je voorbij je eigen oordeel kijken?  
Maakt je brein voldoende onderscheid  
tussen observaties en interpretaties?  
Een antropologische blik op ons  
(on)vermogen tot oordeelsvrij  
waarnemen.

We hebben allemaal de neiging mensen op te zoeken die een beetje op ons lijken. Gewoon, omdat we ons er prettig bij voelen. Het voelt vertrouwd. Bovendien zoeken we goede collega's, met prettige eigenschappen. Een evenbeeld van onszelf dus. Samenwerken is met sommige personen makkelijker dan met andere. Omdat je stijl meer overeenkomt, omdat je elkaar beter aanvoelt, of omdat je dezelfde normen en waarden hebt. Het gevolg kan zijn dat je steeds dezelfde mensen uitkiest om mee te werken. Zo creëren we onze 'comfort zone'.

## **Andere meningen**

Natuurlijk wil je werken met mensen die je kunt vertrouwen. Dus het moet wel klikken met iemand. Maar alleen maar omgaan met gelijkgestemden, is irrealistisch en ongezond. De wereld zit nu eenmaal vol met mensen die andere meningen en achtergronden hebben dan jijzelf. In organisaties en samenlevingen zullen we dus manieren moeten blijven vinden om het ook goed te hebben met mensen voor wie je geen 'voorkeur' hebt. Om het samen beter te hebben, én om van elkaar te kunnen blijven leren. En dan is het essentieel dat we onbevooroordeeld naar elkaar kunnen luisteren en voorbij onze oordelen kunnen zien. Antropologisch kijken noem ik dat.

## **Antropologisch kijken**

Kijken als antropoloog betekent je oordeel uitstellen. Niet jezelf als uitgangspunt nemen, maar de ander. Niet denken dat je het wel begrijpt, maar de tijd nemen om het onbekende te doorleven. Zodat je een idee krijgt van de betekenis die de ander geeft aan zijn eigen leven. Antropologisch kijken is het vreemde proberen te doorvoelen, zonder dat je eigen mening er voortdurend doorheen dendert. En dat is niet altijd makkelijk. Zeker niet wanneer je verrast wordt door hoe dingen gaan, en zeker als ze indruisen tegen wat je eigen waarden zeggen. Dan vind je er meteen iets van: leuk of niet leuk, mooi of lelijk, goed of fout. Dat oordeel mag je hebben, natuurlijk, maar je moet om antropologisch te kijken wel je oordeel kunnen uitstellen. Anders kun je je nooit inleven in het verhaal van de ander. Door je interpretaties los te koppelen van je observaties kun je buiten je eigen kaders kijken en voelen.

Om dit een beetje handig te kunnen doen, maken antropologen een duidelijk onderscheid tussen het binnenstaanders- en het buitenstaandersperspectief. Ook wel emic en etic genoemd. Het binnenstaandersperspectief (emic) vertelt het verhaal van binnenuit, hoe mensen over zichzelf praten en hun eigen wereld beleven. Het buitenstaandersperspectief (etic) gaat over het analyseren en interpreteren van de observaties door een buitenstaander. Niet vanuit de rauwe emoties, maar vanuit het zien van patronen en het vinden van overeenkomsten en verschillen tussen verschillende culturen, gebruiken en eerder geschreven boeken en artikelen over het onderwerp. In het buitenstaandersperspectief duid je het voor jou onbekende, zodat je het ook aan anderen kunt uitleggen.

#### **Antropologie en cultuur**

Om goed antropologisch te kunnen kijken, helpt het te begrijpen wat cultuur nu eigenlijk is. Antropologie is het vakgebied dat onderzoekt hoe mensen samen culturen vormen. En hoe die culturen op hun beurt weer mensen vormen. Een korte samenvatting.

We leven in een wereld waarin niets betekenis heeft van zichzelf. Dat geeft een enorme chaos aan mogelijkheden en om daar een beetje mee om te kunnen gaan, vormen we culturen. Cultuur organiseert de diversiteit tussen mensen op zo'n manier dat we ons daarbinnen kunnen bewegen. Een cultuur ordent de wereld om ons heen in categorieën. Ze geeft richting aan wat werkelijk en waar is, en wat niet. Cultuur geeft morele handvatten, omdat we leren wat goed en fout is en ze geeft esthetische kaders aan wat mooi is of lelijk. De culturele waarheid waarin we opgroeien, vormt vervolgens weer onze eigen persoonlijke waarheid en blik op de wereld. Je culturele achtergrond geeft je persoonlijk denken, voelen en handelen richting en zin. Het vult je brein met richtlijnen, kleurt je waarnemingen en zorgt ervoor dat je vaak meteen iets vindt van mensen die het anders doen.

*Antropologisch kijken is  
het vreemde proberen te  
doorvoelen zonder dat je  
eigen mening er voortdurend  
doorheen dendert*





Mensen maken samen verhalen om de wereld te begrijpen, te ordenen en een beetje te kunnen voorspellen. Mensen vormen samen culturen door over dingen te praten en in deze gesprekken te beslissen wat ze mooi en lelijk vinden, waar en niet waar, goed en fout. En als iedereen om je heen het zegt, zeker je ouders en vrienden, ga je het geloven. Cultuur geeft je een werkelijkheid waarnaar je kunt handelen. En tegelijkertijd beïnvloed je deze cultuur, omdat je meepraat en meebeslist over wat voor jou normaal, mooi en goed is. En je wat jij belangrijk vindt weer doorvertelt aan anderen. Mensen vormen culturen en culturen vormen mensen in een altijd voortdurende cyclus. Eigenlijk kun je cultuur ook zien als een collectieve fantasie waar een groep mensen in is gaan geloven.

*Eigenlijk kun je cultuur ook zien als een collectieve fantasie waar een groep mensen in is gaan geloven*

#### **Via het vreemde jezelf leren kennen**

Iedereen zit barstensvol normerende gedachten die onze observaties kleuren en dat wat we zien meteen omzetten in interpretaties. Veel van wat je gelooft is onbewust tot je gekomen en beïnvloedt vervolgens al even onbewust je waarnemingen. Om beter en meer oordeelsvrij te kunnen waarnemen, is het van belang om je eigen culturele aannamen beter te leren kennen. Dat geeft je meer vrijheid en keuze over hoe je naar de wereld kijkt, over wat je gelooft en wat niet. En het helpt om anderen beter te begrijpen. Het valt alleen niet mee om je eigen cultuur te leren kennen. Als je in de spiegel kijkt zie je vooral meer details van wat je al zag. Als je praat met de mensen die dezelfde achtergrond delen, hoor je in meer variaties andere nuances van wat je al wist.

De beste manier om je eigen culturele aannamen te leren kennen, is om met vreemden om te gaan. De mensen die dingen écht anders zien en doen dan jezelf, laten je naar jezelf kijken. Elke verbazing of irritatie, elke emotie in het contact

advertentie



## INTERNAL AUDIT SERVICES

### Hoe intelligent ben je nu eigenlijk?

Hoe verbind je als interne auditor gedrag, cultuur, soft controls en zachtere interventies bij het realiseren van de organisatie doelstellingen? Hoe pas je deze technieken toe? Protiviti kan je hiermee helpen. Neem contact met ons op en laat je verrassen!

Protiviti, a global and independent Internal Audit provider.

T. +31 20 3460400 | E. [contact@protiviti.nl](mailto:contact@protiviti.nl)

[protiviti.nl/IAFA](http://protiviti.nl/IAFA)

© 2020 Protiviti Inc. PRO-0320-NLD-DUT

**protiviti**<sup>®</sup>  
Face the Future with Confidence

## De beste manier om je eigen culturele aannamen te leren kennen, is om met vreemden om te gaan

met de ander zegt niet zozeer iets over de ander, maar vooral van alles over jezelf. Het zijn emotionele reflexreacties op dat het anders gaat dan je gewend bent. De ander laat je daardoor kennismaken met je eigen culturele normaal. In plaats van te denken 'wat doet die ander raar', vraag je je beter af 'wat maakt dat ik hierdoor geraakt ben? Wat is er dan zo belangrijk voor mij?' Door antropologisch te kijken, gaat er een wereld vol mogelijkheden open.

### Mee op reis

Een belangrijk onderdeel van mijn werk is dat ik over de wereld reis om te leren van verschillende culturen over hoe we sterke communities, tribes en organisaties kunnen creëren. Een van die reizen bracht mij in januari 2019 naar Togo. Ik ging daarheen op uitnodiging van de voodoopriester Messanh, die ik tijdens een voodoomuziekfestival in Tivoli Vredenburg had leren kennen. Bij voodoo denken de meeste mensen aan enge rituelen, speldenprikken, poppetjes en geesten. Maar Messanh sprak over een voodoo die draait om liefde en energie. Hij baalde van het obscure beeld dat anderen hebben over zijn geliefde voodoo en vroeg of ik naar Togo kwam. Mijn nieuwsgierigheid was geprikkeld... en een jaar later reisde ik af naar zijn geboortedorp. Een week lang onderga ik eeuwenoude voodooceremonies en word ik elk uur getest op mijn vermogen om antropologisch te blijven kijken. In een nachtelijk ritueel was ik mijzelf naakt in het heilige bos. Ik dans op het ritme van de goden, leer mijn lotsbestemming kennen, raak negatieve energieën kwijt en interview een bijna honderd jaar oude voodoopriester omhangen met mensenschedels.

Het werd een reis naar voodoo die meer vragen dan antwoorden oproep en mij vooral veel over mijzelf deed leren. Ik schreef er het boek *Voodoo: op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen?* over. Een persoonlijk reisverslag dat je met andere ogen naar je eigen normaal laat kijken. En terwijl ik je in het boek mee op reis neem, stel ik de lezer de levensvragen die op mijn pad kwamen. Zie het *kader* met een fragment dat goed laat zien hoe lastig oordeelvrij kijken soms is.

### Onbekende werelden leren kennen

Alleen door met volle overgave in een volstrekt onbekende wereld te stappen, kun je nieuwe inzichten krijgen. Dat geldt niet alleen in Togo. Oordeelsvrij kijken vraagt werkelijk luisteren naar het verhaal van je collega, de belevingswereld van de pubers thuis op de bank, de argumenten van de directie... Niet luisteren vanuit je eigen mening of emotie. Niet vanuit je verbazing over de ander, maar vanuit het werkelijk willen doorvoelen en begrijpen van de ander. Vanuit de bereidheid geraakt te worden, en de wil om je eigen mening bij te stellen. En dan nog is het de vraag of je de ander werkelijk leert kennen. Tijdens mijn ontmoetingen in Togo heb ik mij ten diepste gerealiseerd dat ik in de confrontatie met de ander vooral mijzelf heb ontmoet.

Wil je ook antropologisch leren kijken? Plaats jezelf dan met regelmaat in een voor jou vreemde context. Luister, verbaas, twijfel en verwonder. <<

### Overgave en vertrouwen

Het wordt mij duidelijk. Deze reis vraagt overgave aan mensen die ik niet ken en aan rituelen die voorbij mijn voorstellingsvermogen gaan. Om voodoo te ervaren, zal ik moeten vertrouwen op iets waarover ik vooral veel enge verhalen heb gehoord. Kan ik hier wel in geloven? En maakt dat eigenlijk uit? Durf ik dit wel toe te laten? Wil ik dat? Wat zullen anderen hiervan vinden? Mag dit van mijn katholieke oma? Waarom denk ik nu opeens aan haar? Ik kijk naar de geitjes en kippen. Ze staren mij aan als het levende bewijs van de voorgenomen rituelen. Laat ik straks echt voor mijn eigen ervaring levende wezens sterven? Alles in mij komt in opstand. Dit had ik natuurlijk kunnen weten. En ik wist natuurlijk ook van de dierenoffers, maar nu wordt het wel heel concreet. Mijn hoofd duizelt. Ik moet snel beslissen. Over een paar uur is de eerste grote ceremonie die tot diep in de nacht zal duren. En iedereen is er al klaar voor. Ook al weet ik niet zoveel van voodoo, ik neem de krachten zeer serieus. Als ik dit ga doen, dan ook echt en met volle overgave, besluit ik. Ik doe mijn ogen dicht en neem het innerlijke besluit dat ik mij veilig voel. Ik ga dit doen.



Onder begeleiding van de priesters loop ik het heilige bos in

Jitske Kramer is corporate antropoloog en reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Kramer is auteur van onder andere *Deep Democracy*, *Jam Cultures*, *Voodoo - op reis naar jezelf via eeuwenoude rituelen?*, *De Corporate Tribe* en *Building Tribes*. Zie voor meer info: [www.humandimensions.nl](http://www.humandimensions.nl).

In tijden van 'zorgen voor elkaar' speelt de Stichting Alzheimer Nederland een belangrijke rol in onze samenleving. Gerjoke Wilmink, directeur-bestuurder van de stichting vertelt over het belang van de stichting en de kracht van vrijwilligers.

Gerjoke Wilmink:

“We willen **meer,**  
**eerder en beter**”



#### **Wat is de ziekte van Alzheimer?**

“De ziekte van Alzheimer is een hersenziekte. Het is de meest voorkomende vorm van dementie, een verzamelnaam voor ruim vijftig verschillende ziekten. Dementie is een combinatie van symptomen waarbij de hersenen informatie niet meer goed kunnen verwerken. Sommige vormen van deze ziekte zijn erfelijk. Hoewel dementie veel voorkomt bij ouderen, is het niet per se een ouderdomsziekte. Behalve alzheimer komen vasculaire, fronto-temporale en Lewy Body dementie het meest voor. Van de mensen met dementie heeft 70% de ziekte van Alzheimer. Iemand met alzheimer krijgt vaak eerst problemen met het geheugen. Naarmate de ziekte vordert worden alledaagse dingen steeds moeilijker, zoals plannen maken, beslissingen nemen, problemen oplossen en een gesprek volgen. Een ander gevolg van de ziekte is dat veel mensen met alzheimer zich anders gaan gedragen. Hun karakter verandert door de ziekte. Zo kunnen mensen met alzheimer onrustig, achterdochtig of agressief worden. Momenteel hebben circa 280.000 mensen in Nederland dementie. Dat is een verviervoudiging sinds 1950. Verwacht wordt dat het aantal patiënten de komende 25 jaar toeneemt tot circa een half miljoen.”

#### **Wat doet de Stichting Alzheimer Nederland?**

“Alzheimer Nederland is zo'n 36 jaar geleden opgericht. De oprichting van de stichting is mede een uitvloeisel van een aflevering van de Nederlandse televisieshow *Koos Postema in gesprek* in 1984. Er kwamen ongekend veel reacties op de uitzending die aan dementie was gewijd: circa 20.000 kijkers belden na afloop met de telefonische hulplijn van stichting Korrelatie. De problemen die zij ervoeren met een familielid, hadden opeens een naam gekregen. De behoefte aan informatie bleek enorm te zijn. In datzelfde jaar werd tijdens een congres besloten de Alzheimerstichting op te richten: de voorloper van Alzheimer Nederland.

Als Alzheimer Nederland werken wij aan een toekomst zonder dementie en een betere kwaliteit van leven voor mensen met dementie en hun dierbaren. We geven voorlichting over dementie, bieden ondersteuning en komen op voor betere zorg voor mensen met dementie. Ook maken we wetenschappelijk onderzoek mogelijk door financiële ondersteuning. Uiteraard willen we zoveel mogelijk mensen inspireren en middelen mobiliseren om dementie te voorkomen en onze organisatie neer te zetten als spil in de samenwerking rond dementie. Om onze ambities waar te maken, werken we, landelijk en lokaal, samen met vele partners. We delen onze expertise, doen onderzoek en maken beleid. Tot onze partners behoren belangenverenigingen,

## **Over...**

Gerjoke Wilmink is sinds 1 september 2018 directeur-bestuurder bij de Stichting Alzheimer Nederland. Voor die tijd was zij ruim achttien jaar directeur-bestuurder bij het Nibud.

*“De diagnose dementie is nu veel eerder en met meer zekerheid te stellen. Dat is een belangrijke doorbraak”*

zorginstellingen, overheden, onderzoekscentra, bedrijfsleven en zorgverzekeraars.”

#### **Wat zijn de laatste ontwikkelingen?**

“Elk jaar investeren we meer in wetenschappelijk onderzoek. Een heel belangrijke doorbraak die wij aan wetenschappelijk onderzoek te danken hebben, is dat de diagnose dementie nu veel eerder en met meer zekerheid te stellen is. Verschillende vormen van dementie hebben verschillende oorzaken en symptomen. Dat onderscheid kan nu beter worden gemaakt. Hoe eerder een patiënt weet dat hij dementie heeft, hoe beter iemand zich daarop kan instellen. Zo kan de patiënt vroeg in de ziekte bijvoorbeeld zijn financiële en juridische zaken nog zelf regelen. Daarnaast geeft een diagnose recht op bijvoorbeeld een casemanager, een verpleegkundige gespecialiseerd in dementie die mensen met dementie en hun naasten bijstaat met raad en daad.

Ook op het gebied van preventie hebben we dankzij wetenschappelijk onderzoek forse stappen kunnen zetten. Zo kennen we nu bijvoorbeeld de belangrijkste risicofactoren die ten grondslag liggen aan het ontstaan van dementie: diabetes, overgewicht, hoge bloeddruk, roken en fysieke/mentale inactiviteit. Het idee dat leefstijl een rol van betekenis in het reduceren van het risico op dementie speelt, is een nieuw inzicht.”

#### **Hoe belangrijk zijn vrijwilligers voor de stichting?**

“Momenteel zetten zich zo'n 4500 vrijwilligers in voor Alzheimer Nederland. Toen ik hier aantrad was ik blij verast met wat ik aantrof. Onze vrijwilligers voelen zich echt verbonden met Alzheimer Nederland; sommigen zijn al bijna 36 jaar bij ons. Zo zijn er mensen die al sinds de beginjaren betrokken zijn bij de Alzheimer Telefoon die dagelijks bereikbaar is. Ook de 257 Alzheimer Cafés worden gerund door vrijwilligers. Zij organiseren maandelijks informele bijeenkomsten voor mensen met dementie, hun naasten, hulpverleners en belangstellenden. De Alzheimer Cafés zijn laagdrempelig, educatief en gezellig. Er worden lezingen gehouden en lotgenoten kunnen er met elkaar het gesprek aangaan. Wij waarderen de kennis en kunde van onze vrijwilligers enorm. Ook treden er steeds meer jongeren als vrijwilliger



Vanberkel Professionals

Vanberkel & Riskjourney Academy

## De internal auditor als verbinder en inspirator in de anderhalve meter samenleving: er liggen ook kansen!

*Onze veerkracht en 'resilience' worden, net als bij jullie, zowel privé als zakelijk op de proef gesteld. Hoe blijven we relevant in deze in deze onzekere COVID19-tijden?*

Wij zien belangrijke kansen voor de internal audit professional als verbinder, inspirator en partner door de crisis heen, op weg naar het 'nieuwe normaal'. Wij trainen en begeleiden onze professionals en onze klanten juist extra op die aspecten die nodig zijn om te excelleren in deze competenties: **verbinden, inspireren en communiceren**.

Kom naar het **IIA-Congres 2020** naar onze breakout over de **'Happy Auditee'**, volg de leergang **'Verbindend communiceren voor de audit professional'** (mix van E-learning, Webinars en Fysiek in het najaar) of **ontwikkel met ons uw inhouse learning programma** op basis van de mix van E-learning, Web en Fysiek die U het beste past.

Wil je meer informatie over onze dienstverlening? Kijk op [www.vbprofs.nl](http://www.vbprofs.nl) of [www.riskjourney.nl](http://www.riskjourney.nl)

Vanberkel Professionals | Bleiswijkseweg 55 | 2712 PB Zoetermeer | T 079 360 02 46

## Nieuwe perspectieven met soft controls

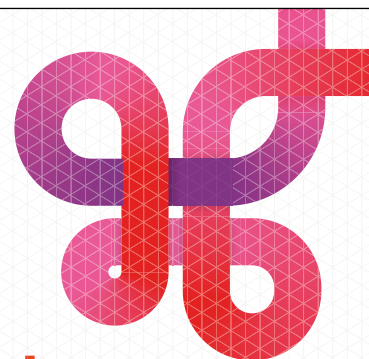
Als Internal Audit Functie wil je niet alleen bijdragen aan de risicobeheersing van de organisatie, maar ook toegevoegde waarde bieden bij het realiseren van organisatiedoelstellingen. Beheersingsmaatregelen spelen daarbij een cruciale rol.

Daarbij gaat het niet alleen om hard controls. Bij BDO geloven we dat soft controls onmisbaar zijn bij de aansturing van organisaties. Immers, de effectiviteit van hard controls wordt grotendeels bepaald door zachte factoren zoals cultuur en gedrag. Om de toegevoegde waarde van deze beheersingsmaatregelen te vergroten, ontwikkelde BDO een unieke aanpak om de effectiviteit van soft controls te meten en te integreren in de jaarplanning en internal audit opdrachten.

Wilt u hierover meer weten? Neem dan vrijblijvend contact met ons op via [www.bdo.nl/internal-audit](http://www.bdo.nl/internal-audit).

**BDO**

celonis



## Volledig data-gedreven audit?

### Ontdek intelligent business cloud

**100%** Volledig transparante bedrijfsprocessen

**37%** Hogere snelheid in auditproces

**30%** Hogere efficiëntie in auditproces

Bart helpt u graag verder:  
[b.marissen@celonis.com](mailto:b.marissen@celonis.com)

[celonis.com](http://celonis.com)



*“Verwacht wordt dat het aantal patiënten de komende 25 jaar toeneemt tot circa een half miljoen”*

meerdere) van de volgende gebieden: wetenschappelijk onderzoek rond dementie, marketing, communicatie, media, bedrijfsleven en financiën. Ook willen we in de raad mensen hebben die ervaring hebben met de zorg rond dementie en streven we naar een goede verdeling qua geslacht, leeftijd en maatschappelijke achtergrond. De leden worden steeds voor een periode van vier jaar benoemd en kunnen één keer herbenoemd worden. Onze jaarrekening wordt altijd door een externe accountant gecontroleerd. Verder toetst het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) elke drie jaar onze organisatie, in verband met eventuele verlenging van de erkenning als goed doel.”

#### **Hoe houdt u zicht op de risico's?**

“Via een risicoanalyse houden we zicht op de grootste risico's. Het managementteam verricht deze risicoanalyse jaarlijks met de controller. Het reputatierisico speelt voor ons een grote rol. Intern zijn we erg gefocust om de kans te minimaliseren dat het risico zich manifesteert. Wat er extern gebeurt hebben we niet in de hand. En we zijn erg gevoelig voor wat in de buitenwereld gebeurt. De uitkomsten van de risicoanalyse worden ook besproken met de raad van toezicht.”

#### **Wat is de rol van het Centraal Bureau Fondsenwerving als externe toezichthouder?**

“Het Centraal Bureau Fondsenwerving houdt toezicht op erkende goede doelen. Dit doen zij zodat mensen en bedrijven weten dat ze met een gerust hart aan deze doelen kunnen doneren. Als goede doelen aan de kwaliteitseisen voldoen, verleent het CBF het keurmerk. Bij een erkend goed doel kan het publiek ervan uitgaan dat het bijdraagt aan een betere wereld, aan een organisatie die zorgvuldig omgaat met iedere euro, verantwoording aflegt en zich laat controleren. Als een organisatie de erkenning van het CBF heeft (of heeft aangevraagd) wordt die getoetst aan de hand van de kwaliteitseisen die de onafhankelijke commissie Normstelling heeft opgesteld. Het CBF verricht jaarlijks een toets op specifieke aspecten van de goededoelenorganisatie. Afgelopen jaar was dat de bezoldiging van de directie. Naast dit soort themagerichte toetsen verrichten zij eens in de drie jaar een integrale toets.”

#### **Hoe ziet de toekomst eruit voor de stichting cq. welke doelen stelt de stichting?**

“Wij blijven ons vol inzetten voor een toekomst zonder dementie. Zolang we nog met deze ziekte te maken hebben, richten we ons ook op een zo goed mogelijke ondersteuning van patiënten en hun naasten. Het is daarbij van enorm belang om awareness te creëren en in te zetten op het verzamelen van nog meer middelen om te kunnen investeren in onderzoek. We willen meer, eerder en beter.” <<

toe tot de besturen van de regionale afdelingen. Deze regionale besturen gaan over hun eigen 'afdeling'. Daar hebben we er 48 van. Elke afdeling regelt haar eigen initiatieven en activiteiten, waaronder een deel van de fondsenwerving.”

#### **Hoe komt de stichting aan inkomsten?**

“Een deel van onze inkomsten (circa 10%) komt op dit moment van de overheid. Dat is een tijdelijke projectsubsidie voor de campagne 'Samen dementievriendelijk', een onderdeel van het Deltaplan Dementie. In dit deltaplan, dat in 2013 van start ging, werken zeventig organisaties aan onderzoek, zorgverbetering en de genoemde dementievriendelijke samenleving. Het leeuwendeel van onze inkomsten komt van donaties en nalatenschappen van particulieren en giften van bedrijven. Daarvoor organiseren we jaarlijks een huis-aan-huiscollecte en een fondsenwervende televisieshow.”

#### **Hoe is de governance ingericht?**

“Alzheimer Nederland is een stichting en wordt bestuurd door mijzelf als directeur-bestuurder. Samen met de adjunct-directeur en de overige MT-leden ontwikkelen wij het beleid van Alzheimer Nederland. Er is een raad van toezicht actief, met een aparte financiële commissie en een remuneratiecommissie. De raad van toezicht benoemt en ontslaat zelf zijn leden en werft deze aan de hand van een profielschets. Er wordt daarbij gelet op een evenwichtige samenstelling met leden die expertise hebben op een (of



# Hoe audit het denken en doen *duurzaam* kan *veranderen*

In dit artikel wordt ingegaan op hoe mensen volgens de cognitieve psychologie denken en handelen. In het bijzonder wordt de wijze waarop mensen leren van hun fouten nader toegelicht en de bijdrage die de auditfunctie met een behavioural audit daaraan kan leveren.<sup>1</sup>

‘Van fouten kunnen we alleen maar leren’, zegt de manager naar aanleiding van een bevinding in het auditrapport waarin wordt gesteld dat de procedures rond het aanstellen van nieuwe medewerkers onvoldoende in acht worden genomen. ‘De les’, zo gaat hij verder, ‘is om de lijn nog een keer te wijzen op de procedures en deze waar nodig aan te scherpen. We zijn tenslotte allemaal mensen en we maken allemaal weleens een fout.’ De auditors verlieten opgewekt de bespreking en waren blij met deze reactie van de manager.

Een belangrijke exponent van cognitieve psychologie is de in 2013 overleden Chris Argyris. Hij was sociaalpsycholoog, hoogleraar aan de Harvard Business School en grondlegger van stromingen in de organisatieleer die we aanduiden als organisatieontwikkeling en de lerende organisatie. Voordat ik in ga op het hiervoor genoemde voorbeeld, licht ik eerst enkele begrippen toe uit zijn beroemde actietheorie.<sup>2</sup>

## Denken en doen

Stel, je vraagt aan een manager hoe hij het lastige gesprek met Karel, een van zijn teammanagers, over de reorganisatieplannen denkt te gaan aanpakken. Hij zal dan bijvoorbeeld zeggen: ‘Ik ga dat met Karel open, eerlijk en constructief bespreken.’ Ondanks deze intentie zien we in de praktijk vaak een discrepantie tussen wat iemand zegt te gaan doen

en wat hij feitelijk doet. Hij is zich daar niet of nauwelijks van bewust. Wel zal hij verbaasd zijn over het geringe effect van zijn acties en zich onmachtig voelen de situatie een positieve wending te geven. Twijfels bekruipen hem over de betrouwbaarheid van de ander: ‘Karel zegt wel loyaal aan de reorganisatie mee te werken, maar hij is gewoon zijn eigen positie aan het verdedigen.’

Argyris stelt dat wat we feitelijk doen, wordt aangestuurd door wat hij noemt ‘theory-in-use’. Het is een ‘natuurlijk’ besturingsprogramma dat vrijwel automatisch en in fracties van seconden reacties genereert en in die zin vergelijkbaar is met wat Daniel Kahneman het systeem-1-denken noemt.<sup>3</sup> ‘Theory-in-use’ is verantwoordelijk voor wat we in de praktijk doen. Dit in tegenstelling tot ‘theory-espoused’, waarin voornamelijk datgene wat we ons voornemen en de wijze waarop we denken over onszelf naar voren komt. Argyris onderscheidt binnen de ‘theory-in-use’ een ‘model I’ en een ‘model II’.

## Duurzaam veranderen treedt op als er sprake is van double loop learning, waarbij we de verandering laten aangrijpen op de eigenlijke oorzaak van de discrepantie

### Model I

Het zijn de regels van model I die een vorm van gedrag stimuleren dat in het algemeen als volwassen sociaal gedrag wordt gekenmerkt. Een belangrijke karakteristiek van dit gedrag is de neiging om de situatie in de hand te hebben en te houden. Met name in omstandigheden die bedreigend of onaangenaam zijn. We bereiken dat door aan de winnende hand te blijven, geen onenigheid te veroorzaken, negatieve gevoelens bij onszelf en anderen te onderdrukken en onze competentie niet in twijfel te laten trekken. Model I-gedrag is letterlijk ons levenswerk. We hebben dit namelijk van kinds af aan opgebouwd. Het is ons bijgebracht tijdens de opvoeding door onze ouders en later door de steun vanuit allerlei organisatorische verbanden zoals school, sportclub, de kring van vrienden en collega's, et cetera.

De regels die in model I overheersen ontleen we aan een aantal sociale deugden:

- *Zorgzaamheid, hulp en steun* – Zwaai anderen lof toe. Bevestig ze door aardige dingen te zeggen. Conformeer je aan hun klachten over het incorrecte gedrag van anderen en 'jammer mee'.
- *Respect voor anderen* – Pas je aan anderen aan en trek hun redenering of handelen vooral niet in twijfel.
- *Eerlijkheid* – Lieg niet en communiceer openlijk alles wat je denkt en voelt.
- *Kracht* – Neem een stevige positie in om te winnen. Houd je poot stijf en overtuig anderen van je gelijk. Laat niet merken dat men je gekwetst heeft, dat is zwak.
- *Integriteit* – Sta pal voor je principes, waarden en overtuigingen.

Helaas wemelt model I van de interne dilemma's en paradoxen. Hoe kun je winnen zonder tegen anderen in te gaan? Hoe kun je gezichtsverlies van iemand voorkomen zonder dat te laten merken? Dat zou immers strijdig zijn met de waarde eerlijkheid.

### Tal van dilemma's

Als we dit nagaan bij onszelf komen ongetwijfeld tal van voorbeelden bovendien van dergelijke tegenstrijdigheden en dilemma's. Neem bijvoorbeeld een vergadering. In het begin zijn vooral de regels zorgzaamheid, hulp en steun en respect voor andermans mening actief. Maar als



### Vraaggesprek

Tijdens een behavioural audit werd in een focusgroep met vier MT-leden gesproken over een drie maanden eerder georganiseerde heidag voor de directie en het MT. Het doel van de heidag was het inventariseren van mogelijke cultuurverbeteracties. Op een bepaald moment ontstond het volgende vraaggesprek:

Auditor: 'Kunnen jullie je de lijst van verbeteracties die jullie hebben geïnventariseerd nog herinneren?'

MT-lid: 'Natuurlijk en... uhhhh... niets nieuws onder de zon hoor.'

Auditor: 'Wat bedoel je?'

MT-lid: 'Je denkt toch niet dat we daar voor het eerst aan dachten.'

Auditor: 'Hoezo?'

MT-lid: 'Veel van de genoemde punten waren al jaren bij iedereen bekend. De meeste waren algemeen bekend.'

Auditor: 'Waarom hebben jullie daar nooit eerder over gesproken met elkaar? Wat heeft jullie tegengehouden actie te ondernemen?'

MT-lid: 'Ik ben niet gek! Serieus?'

Auditor: 'Ja, ik bedoel dit als een serieuze vraag.'

MT-lid: 'Je trekt nu wel een beerput openen. Besef je dat?'

Dit gesprek wordt vanaf nu een stuk minder aangenaam...'

zakelijke behandeling en besluitvorming uitblijven, treden de regels van kracht en integriteit in werking en worden stellingen ingenomen. Het gevolg is geen of halfwassen besluitvorming en een ondermijnd vertrouwen van de groep als probleemoplossende eenheid. Kortom, gedrag geleid door 'theory-in-use (model I)' resulteert uiteindelijk in een ineffectieve, verlamde organisatie, waarin defensief gedrag is geïnstitutionaliseerd.

De neiging om onaangename situaties of bedreigende problemen uit de weg te gaan, kan al snel een vast patroon worden (zie *kader*). Argyris noemt dat een defensieve routine. Het bestaan van defensieve routines is echter veelal onbespreekbaar en zal daarom steeds worden ontkend.

### Model II

In Argyris's 'theory-in-use (model II)' staat voorop:

- Het streven van mensen te zoeken naar zoveel mogelijk geldige informatie.
- Op basis van die informatie weloverwogen beslissingen nemen.
- Verantwoordelijkheid nemen voor die beslissingen en het bijbehorende leer- en veranderproces.

Overigens zal vermoedelijk ieder van ons de hiervoor genoemde uitgangspunten propageren en veelal in de veronderstelling verkeren ze na te leven. De werkelijkheid, zeker in lastige situaties, is echter anders. We tenderen ongemerkt naar het gebruik van de regels van 'theory-in-use (model I)' en de kloof tussen denken en doen.

De regels van het handelen van model II zijn gebaseerd op dezelfde sociale deugden als model I, maar leiden niet tot defensieve routines. De inconsistenties die model I-gedrag kenmerken zijn bewust en bespreekbaar geworden:

- *Zorgzaamheid, hulp en steun* – Stimuleer anderen om hun eigen visie, veronderstellingen, vooroordelen en onzekerheden onder ogen te zien en te onderzoeken op validiteit. Geef zelf het goede voorbeeld.
- *Respect voor anderen* – Mensen hebben een goed ontwikkeld vermogen tot zelfreflectie en zijn in staat kritisch naar zichzelf te kijken zonder daardoor het zelfvertrouwen te verliezen.

advertentie

## ALS INTERNAL AUDITOR JE SOFT SKILLS ONTWIKKELEN

RSG detacheert Audit Professionals, vaak met een achtergrond bij een van de grotere accountantskantoren. Als Internal Auditor ontwikkel je ook diverse soft skills die in je verdere carrière goed van pas komen.

Ook benieuwd naar de mogelijkheden? Neem dan contact met ons op of solliciteer direct op een van onze vacatures, bijvoorbeeld als

### IT AUDITOR - LIMBURG

✚ (Studerend) RE

✚ Minimaal 5 jaar (internal) audit ervaring op het gebied van IT en digitalisering.

Voor meer informatie verwijzen we je graag door naar:

[WWW.RSG.NL](http://WWW.RSG.NL)

## HUMAN KEY SOLUTIONS



Bart Wenting is zo'n professional van RSG. Na een opdracht in de accountancy verricht hij momenteel een opdracht als Internal Auditor in het bedrijfsleven.

Op onze website [www.rsg.nl](http://www.rsg.nl) vertelt hij zijn verhaal over zijn carrièreswitch binnen de finance wereld.

  
**RSG** AUDIT•RISK&  
COMPLIANCE  
HUMAN KEY SOLUTIONS

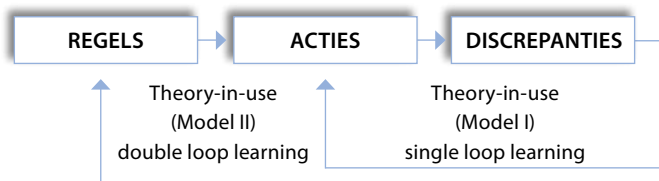


## De neiging om onaangename situaties of bedreigende problemen uit de weg te gaan, kan al snel een vast patroon worden

- *Eerlijkheid* – Laat je twijfels blijken als je die hebt. Stimuleer jezelf en anderen uit te spreken wat men anders niet durft uit te spreken.
- *Kracht* – Maak duidelijk wat je wilt en stel je open voor vragen en zelfonderzoek. Bevraging van jezelf stimuleren en jezelf daarin kwetsbaar kunnen voelen is een teken van kracht.
- *Integriteit* – Maak je principes, je waarden en veronderstellingen in je denken duidelijk. Doe dit echter op een manier die de weg naar vragen verder opent. Stimuleer dat ook bij anderen.

### ‘Single loop’ en ‘double loop learning’

Leren vindt plaats als een discrepantie optreedt tussen wat met een actie wordt beoogd en wat aan feitelijke consequenties van die actie zichtbaar wordt. We spreken van single loop learning als we de discrepantie trachten te dichten door onze acties te veranderen. Dit heeft beperkt en slechts tijdelijk effect. Duurzaam veranderen treedt op als er sprake is van double loop learning, waarbij we de verandering laten aangrijpen op de eigenlijke oorzaak van de discrepantie. Model I verhindert double loop learning, omdat het overwegend defensief en competitief is en daardoor een eerlijke evaluatie van de eigen motieven en strategieën in de weg staat. Model II stimuleert double loop learning en leidt tot ontwikkeling en groei (zie *figuur 1*).



**Figuur 1.** Single en double loop learning

### Behavioural audit

Een behavioural audit (BA) is een neutraal en deugdelijk onderzoek dat erop is gericht inzicht te krijgen in het gedrag van organisatieleden en daarover te rapporteren met als doel het duurzaam beïnvloeden van het sociaalpsychologische klimaat en de cultuur van de organisatie.

Vragenlijsten en oppervlakkige interviewmethoden laten mensen rapporteren over hun ‘theory-espoused’. Met een BA proberen we met onderzoekende, reflectieve gesprekken en gedragsobservaties de echte drijfveren van de betrokkenen boven tafel te krijgen. In een BA zijn we op zoek naar de regels die verantwoordelijk zijn voor het denken en doen van de mensen in de organisatie. Het betreft diepte-interviews waarbij we de respondenten door geavanceerde interviewtechnieken stimuleren na te denken over hun werkelijke motieven en laten rapporteren over hun theory-in-use.

De verzamelde onderzoeksgegevens worden volgens de traditie van het kwalitatieve onderzoek geanalyseerd. Het analyseresultaat wordt in verhaalvorm in een zogenaamde validatieworkshop voorgelegd aan de betrokkenen. Iedereen die als respondent aan de audit heeft deelgenomen, wordt voor deze workshop uitgenodigd. Vervolgens voeren de deelnemers naar aanleiding van het verhaal een dialoog over wat er werkelijk aan de hand is in de organisatie en geven zij daar een betekenis aan. Als auditors faciliteren we deze dialoog en het proces van betekenisverlening. Door de diepgang van het verhaal en de wijze van faciliteren ontstaat een proces van double loop learning dat uiteindelijk resulteert in duurzame verandering.

### Niet-naleven

Terug naar het voorbeeld aan het begin van dit artikel. Het ‘nogmaals wijzen op de procedures en ze eventueel aanscherpen’, zoals de manager aangeeft, neemt de oorzaak van het niet-naleven niet weg. Deze acties zullen waarschijnlijk wél leiden tot enkele ongewenste neveneffecten:

- meer bureaucratie en complexiteit in de organisatie;
- de verhoogde en eenzijdige druk op het lijnmanagement maakt het lastiger om de echte oorzaken van het probleem bespreekbaar te maken;
- omdat het maken van fouten als geldig excuus wordt aan-gevoerd, wordt de prikkel om te leren afgezwakt.

De vraag is dus of de betrokkenen ervan geleerd hebben om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen en of het auditteam terecht tevreden mocht zijn over het bereikte resultaat. <<

### Noten

1. Een behavioural audit is een door ACS ontwikkelde en veel gedoeerde en toegepaste auditaanpak voor soft controls (zie: [www.behaviouralauditing.nl](http://www.behaviouralauditing.nl)).
2. Argyris, C., *Overcoming organizational defenses*, 1990.
3. Kahneman, D., *Ons feilbare denken*, 2011.

---

Jan Otten is mede-oprichter en partner van ACS en mede-initiatiefnemer van ACS Behavioural Auditing & Consulting en ACS Management Control Auditing.

---

# Het brein is (ook) om te bedriegen

Waarom zou het brein geëvolueerd zijn voor eerlijkheid? In dit artikel een uiteenzetting waarom ieders brein een sjoemelzone heeft, die ook wordt gebruikt!

Het menselijk brein heeft eenzelfde opbouw als het brein van alle andere vertebraten, van kikker tot chimpansee. Het onderscheidt zich vooral kwantitatief door een sterk vergroot analytisch en een groot controlerend vermogen. Dit laatste richt zich met name op het zo gecontroleerd mogelijk inzetten van de primaire, basale drijfveren. De functie daarvan is het zo goed mogelijk verwezenlijken van persoonlijke doelstellingen. Het brein is daarmee met name een voorspelingsmachine geworden. Hoe kom ik het best de dag door en hoe kom ik het best het leven door? Hoe realiseer ik de voor mij ideale sociale samenlevingsvorm, een gezin, een sociaal verband, en hoe realiseer ik veiligheid voor en binnen deze groep in materieel en immaterieel opzicht?

## **Niet per se moreel**

Het menselijk brein is daarom niet per se moreel. Mensen maken op alle niveaus afspraken ter bescherming van lijf en goederen. De tien geboden zijn daar een voorbeeld van, net als de in onze westerse cultuur geldende zeer verfijnde wetten en regelgeving. Duidelijk is ook dat waar kansen ontstaan deze regels met voeten worden getreden, zowel ten aanzien van geweld tegen de medemens als ten aanzien van het zichzelf exorbitant verrijken. In onze omgeving is dat beperkt tot met name het criminele circuit, maar elders op de wereld kan het exorbitante vormen aannemen. Als auditor krijg je te maken met beperkt 'gerommel' met de cijfers tot uitgesproken fraude. Hoe werkt dat?

Dan Ariely doet in zijn boek *Heerlijk oneerlijk* verslag van zijn talrijke psychologische experimenten.<sup>1</sup> Hij verwerpt het idee dat de mens alleen bedriegt mits het economisch gewin oplevert. De mens is ook eerlijk en altruïstisch. Maar ieder mens is tegelijkertijd ook een sjoemelaar. Hij sjoemelt net zoveel dat hij 's morgens in de spiegel kan kijken met het gevoel een eerlijk mens te zijn. De mate van sjoemelen varieert van nooit tot altijd, de meeste mensen zitten er ergens tussenin. Daarom is er op kantoren rond vakantietijd een piek in het verdwijnen van toilettrollen en in ziekenhuizen



van pleisters. En daarom worden er net iets meer postjes afgetrokken bij de belastingopgave. Klein gesjoemel.

### **Experimenten**

Ariely heeft met behulp van zijn experimenten onderzocht welke factoren een rol spelen in meer of juist minder sjoemelen. Gezegd moet worden dat het doorgaans ging om studenten die tientallen tot enkele honderden dollars konden verdienen met eenvoudige opgaven, waarbij meer of minder kon worden gesjoemeld. Uit zijn onderzoek kwamen gesjoemelbevorderende zaken. Bijvoorbeeld het vermogen tot rationaliseren en creativiteit. Beide geven de proefpersoon de mogelijkheid om het vergrijp weg te redeneren als niet onredelijk. Ook vermoeidheid leidt tot makkelijker bedriegen in eigen voordeel.

In een heel andere, meer sociale hoek werden ook factoren gevonden. Zo wordt het frauderen vergemakkelijkt wanneer derden er ook baat bij hebben, zelfs onbekenden. Zien dat anderen frauderen of een cultuur waarin gefraudeerd wordt, bevordert het eveneens. Als auditor voelt u zich nu wellicht weer op bekend terrein. Het gaat vaak om de cultuur waarin fraude mogelijk is. Antoinette Rijsenbilt toonde in haar studie naar narcisme aan, in dit geval binnen beursgenoteerde bedrijven, dat wanneer fraude optrad, het vrijwel altijd ging om CEO's die hoog scoorden op de narcismeschaal.<sup>2</sup> Ook de medewerkers onder deze CEO's waren bereid voor hem te frauderen.

In de onderzoeken van Ariely waren de pakkans en de hoeveelheid te verdienen geld geen factor van belang. Vermindering van fraude trad op wanneer deelnemers vóóraf plechtig moesten beloven niet te frauderen of vóóraf

*De mens sjoemelt net zoveel dat hij 's morgens in de spiegel kan kijken met het gevoel een eerlijk mens te zijn*

een verklaring tekenden dit niet te zullen doen. Ethische geheugensteuntjes gedurende de uitvoering hielpen en, gelukkig, toezicht ook!

### **Het brein in zijn opbouw**

Waarom doet ons brein het op deze manier? Waarom is het niet altijd gewoon rationeel, eerlijk, steeds het goede voorhebbend met de mensen om ons heen? Waarom is er ook misdaad als diefstal, racisme, verkrachting en moord? Het antwoord ligt in de evolutie van ons vertebratenbrein, het brein van de gewervelde dieren.<sup>3,4</sup> *Figuur 1* geeft een abstracte weergave van ons eigen brein.

In principe zijn de breinen van alle gewervelde dieren op dezelfde manier opgebouwd. Alleen zijn bij de primaten de grote hersenen steeds verder uitgegroeid (groen en blauw). Het oranje deel, de hersenstam en ruggenmerg, bevat alle functies in primitieve vorm. De hogere delen reguleren en verfijnen alleen maar. De drijfveren en acties komen uit de hersenstam en het ruggenmerg. Ze zijn primitief en worden in die hogere delen uitgewerkt en onder controle gehouden. Eenvoudige dieren als kikkers drijven hier grotendeels op. Het gele deel, het limbische systeem, wordt





# Accelerate Your Success

## CIA Proves Credibility and Proficiency

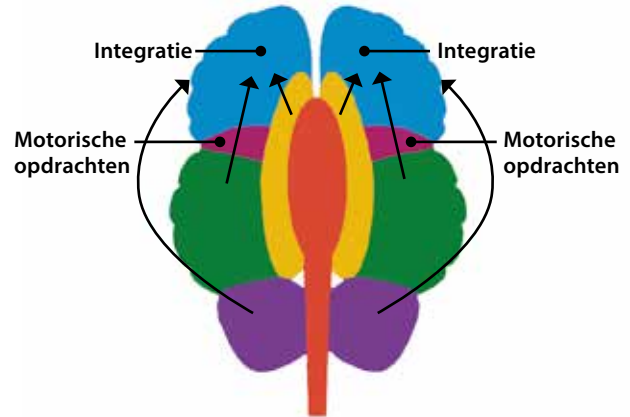
As the only globally recognized certification for internal audit, becoming a Certified Internal Auditor® (CIA®) sets the standard for excellence within the profession. Earning the CIA is an important step toward demonstrating your core internal audit skills and knowledge.

.....

Learn more at [www.theiia.org/CIA](http://www.theiia.org/CIA)



wel ons sociale brein genoemd; ik geef liever de voorkeur aan de term 'egoïstisch-sociale brein'. Het is in groei achtergebleven ten opzichte van de rest. Hier wordt ons voordeel berekend binnen de sociale context. In dit deel van het brein bevinden zich twee primitieve kernen die ons het lekkere gevoel (nucleus accumbens) en het nare, angstige gevoel (amygdala) geven. 'Onderbuikgevoelens' komen hier vandaan.



**Figuur 1.** Abstracte weergave brein

In het groene deel van de grote hersenen leggen we onze kennis en ervaring vast over de buitenwereld, tot ons gekomen via de visuele, auditieve en tactiele input. In het voorste deel (blauw) wordt onze drijfveer (geel) gecombineerd met de kennis van de buitenwereld (groen) om tot keuzen te komen, te voorspellen wat het meest oplevert onder de gegeven omstandigheden. Het brein is dus een voorspellingsmachine, leert door ervaring en weet op den duur wat het meest effectief is in bekende situaties (routines). Het denkt ook diep na en piekert in onbekende omstandigheden. Wanneer actie wordt ondernomen, leidt dat tot motoriek. Daarbij zijn de kleine hersenen onontbeerlijk voor de juiste uitvoering van de bewegingen (paars).

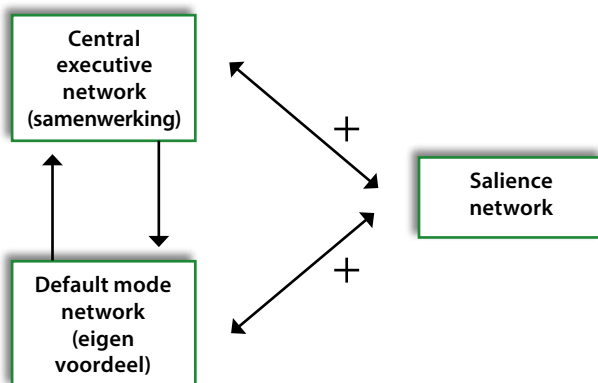
### Hoe het brein gaat bedriegen

Terug naar het bedriegen. De neiging hiertoe kan, bekeken vanuit het brein, in twee delen worden onderscheiden. Vanuit de evolutie heeft het brein een aantal sterke biases mee gekregen. Een daarvan is conformisme, essentieel om te overleven in een gevaarlijke omgeving, op de savanne, maar ook nu nog. Blijf in de groep. Dat verklaart de toenemende fraude in omgevingen waar je anderen ziet frauderen of waar druk tot fraude ontstaat, enkele van de belangrijkste factoren van Ariely. Zelfs geheel onbewust hebben we de neiging om met de groep mee te gaan.

Dit groepsgevoel verklaart nog niet waarom er zoveel variatie bestaat tussen mensen ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag. Zoals eerder besproken is het brein een voorspellingsmachine om te komen tot de beste resultaten. Het beste resultaat is echter niet voor iedereen hetzelfde. Het hangt af van de 'houding' die je hebt ten aanzien van enerzijds het eigen gewin en anderzijds het gezamenlijke resultaat. Het brein voorspelt dus de uitkomst die past bij je houding ten opzichte van de vraag: ga ik wat meer voor mijn eigen voordeel wetende dat over het algemeen samenwerking tussen mensen een meerwaarde biedt? Die meerwaarde zit in meer opbrengst in onze evolutionaire doelstellingen.

## De mens is eerlijk en altruïstisch, maar tegelijkertijd ook een sjoemelaar. Daarom is er op kantoren rond vakantietijd een piek in het verdwijnen van toiletrollen en in ziekenhuizen van pleisters

Heel basaal is de doelstelling overleven als individu en als soort: veiligheid en voortplanting. Iets meer uitgewerkt: veiligheid als genoeg voeding, huisvesting, bescherming; voortplanting als seksualiteit, maar zeker ook zorg. Tussen al deze doelstellingen en de materiële uitwerking daarvan hebben we in de moderne tijd de euro geplaatst, hebben we geld nodig. Geld voor ons zelf, maar ook als maatschappij. Geld is daarmee ten diepste verbonden met onze basale drijfveren en dat brengt risico's met zich mee. Net zoals macht dat doet met seksualiteit, zie de #metoo-affaires. Gelukkig gaat niet iedereen over de schreef met het najagen van geld en seks.



**Figuur 2.** De drie netwerken van het brein

Dat heeft te maken met onze 'houding'; de meesten van ons willen niet de burens beroven of de partner verschalken. We gedragen ons zo, dat we er ons gezamenlijk beter bij voelen. Om dat te realiseren heeft het brein drie netwerken die bij ieder van ons op hun eigen wijze staan afgesteld. Ik beschrijf ze in grote lijnen. In de literatuur zijn ze bekend onder de namen 'salience network', 'default mode network' en 'central executive network' (zie *figuur 2*). De werking van deze netwerken staan wel onder de invloed van de meer basale kernen voor positief en negatief gevoel zoals eerdergenoemd. Het 'salience network' bepaalt of er iets van belang is, het dilemma, iets ongewoons waar je over moet beslissen. Het gebeurt in oude delen van de hersenen, ook deze hebben we gemeen met de andere gewervelde dieren. Het betreft het 'cingulum anterior' en de 'insula'; de eerste is meer sociaal georiënteerd, de tweede meer gericht op verlies en pijn. Het dilemma activeert de andere twee netwerken.

Zonder veel nadenken treedt het 'default mode network' in werking, gericht op het eigen gewin; het bevindt zich grofweg aan de binnenkant van de grote hersenen, verbonden met het limbische systeem, onze sociaal-egoïstische hersenen (geel in *figuur 1*). Enig nadenken leidt tot sterkere activatie van het 'central executive network', gelegen aan de buitenkant van de grote hersenen. Dit geeft meer aandacht aan wat er in de buitenwereld speelt, zowel vanuit de analyse van de buitenwereld (groen) als in de beredening in het buitenste deel van het voorste deel (blauw). Het

leidt tot samenwerking voor gemeenschappelijk voordeel. De balans tussen de twee netwerken bepaalt de houding. Van uitgesproken narcisten is vastgesteld dat deze een sterke neiging naar de 'default mode network' hebben, het eigen gewin. Daarnaast heb je uiteraard heel veel mensen die een sterk ontwikkeld sociaal systeem hebben. In beide gevallen leidt het binnen het individu tot een optimum van een goed gevoel. Het wordt in alle gevallen ervaren als bij je behorend.

### Ten slotte

Terug naar *Heerlijk oneerlijk* van Ariely. We zijn niet goudeerlijk! Ons brein is berekenend wat te doen bij dilemma's. Voorspelt, met de houding die ons is gegeven uit onze genen en leerprocessen, wat het best past bij onszelf. Ieder zijn eigen sjoemelzone. Dat geldt uiteraard niet alleen voor degene die geaudit wordt. Ook de auditor heeft een eigen sjoemelzone, heeft last van conformisme. Zeker wanneer er ook eigen financiële consequenties aan vast zitten. Hoe daar nu mee om te gaan? De eerdergenoemde tips van Ariely worden in de praktijk al veel ingezet: verklaringen van naar waarheid ingevuld en meer-ogensystemen en, uiteraard, toezicht. Wellicht kan er nog verder gedacht worden aan ethische geheugensteuntjes. In ieder geval is bewustzijn van de werking van het brein een mogelijkheid om een realistischer beeld te krijgen waarom de dingen gaan zoals ze gaan en eerder de kritische vragen te stellen, zeker aan jezelf! <<

### Noten

1. Ariely, D., *Heerlijk oneerlijk, hoe we allemaal liegen, met name tegen ons zelf*, Maven Publishing, Amsterdam, 2012.
2. Rijsenbilt, A., *CEO Narcissism, Measurement and Impact*, proefschrift Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2011.
3. Meché, F.G.A. van der, 'Het brein pakt ons in, het brein uitgepakt', *Audit Magazine*, 1-2011, pag. 6-8.
4. Meché, F.G.A. van der, 'Van neurowetenschap naar gedrag', *Management en Organisatie*, 6, november/december, 2012.

---

Prof.dr. Frans G.A. van der Meché is toezichthouder bij diverse organisaties. Hij is aan de houding van de Erasmus Universiteit verbonden als adviseur en als wetenschappelijk directeur aan de leergang 'Het brein in de boardroom'. Voorheen was hij verbonden aan het Erasmus MC als hoofd van de afdeling Neurologie en als lid van de raad van bestuur, waarin hij ook de functie van CFO vervulde.

---

■ Het brein 3.0  
■ Soft controls  
■ Gedrag

Thema  
Tekst Drs. Bram Bouwman RO  
Beeld NFP Photography





# “Auditen van gedrag: gewoon doen”

Ilja Jacobs, auditmanager Regionale Univé's, vertelt over het toepassen van psychologie bij het uitvoeren van internal audits. “Er wordt geen audit meer uitgevoerd zonder gedrag en cultuur mee te nemen”, aldus Jacobs.

## **Wat doet Univé?**

“Univé is een coöperatie. Dit betekent dat samenwerken en elkaar helpen centraal staat. Dit sluit ook aan bij de wijze waarop Univé ontstaan is. Vanuit de coöperatieve gedachte zijn vanaf 1794 boeren met elkaar gaan samenwerken om zich tegen brand te verzekeren. Hier zijn de lokale coöperaties uit ontstaan die de basis vormen voor het Univé van vandaag. De betrokkenheid met de regio, in onze kernwaarde Dichtbij, staat vandaag de dag nog steeds centraal. Evenals de waarden Samen en Doen. Momenteel bestaat Univé uit acht Regionale Univé's en daarnaast Coöperatie Univé waarin onder andere de bedrijven Univé Schade, Univé Her (herverzekeraar) en stafdiensten gepositioneerd zijn. De Regionale Univé's zijn zelfstandige bedrijven die ondersteund worden vanuit Assen en Zwolle.”

## **Hoe is de internal auditfunctie (IAF) binnen deze coöperatie georganiseerd?**

“In het kader van de Solvencywetgeving is er zeven jaar geleden bewust voor gekozen om de IAF voor de Regionale Univé's binnen de stafdienst te positioneren. Destijds heb ik samen met de internal auditmanager de IAF voor de Regionale Univé's mogen opzetten. Dit was een bijzonder traject om te doen voor destijds negentien regionale kantoren. ‘De werkzaamheden in de regio's gaan toch goed, wat hebben we aan een IAF?’, was een veelgehoorde reactie vanuit de verschillende raden van bestuur van de regio's. Het was essentieel om de toegevoegde waarde van de IAF aan te kunnen tonen. Daarnaast was het bij de introductie van de IAF van belang om de Regionale Univé's vertrouwen te laten krijgen in de functie en een veilige omgeving te creëren

voor de verschillende raden van bestuur als belangrijkste stakeholders. Dit deden we met zijn tweeën (in totaal 0,9 fte) waarbij we daarnaast gebruikmaakten van een flexibele schil door middel van inhuur van internal auditors bij een externe partij. Momenteel werken we met ruim 2,5 fte eigen capaciteit en daarnaast nog steeds in deze co-sourceconstructie samen met de externe partij.”

## **Welke typen audits werden in het begin uitgevoerd?**

“Vanaf het begin was het voor ons duidelijk dat de organisatie niet de grootste risico's liep op de financiële verantwoordingsprocessen. Hier was en is de externe accountant voor aangesteld. Juist om de toegevoegde waarde te kunnen aantonen bij de Regionale Univé's voerden wij veel gesprekken met de raden van bestuur als opdrachtgevers. We vroegen

## **Over...**

Drs. Ilja Jacobs RO werkt zeven jaar bij Univé. Daarvoor werkte zij bij de Provincie Overijssel, ook op de internal auditafdeling. Jacobs heeft de RO-opleiding afgerond en zit momenteel middenin de afronding van de studie toegepaste psychologie.

naar hun behoeften en hebben niet alleen onze eigen input als basis genomen. In het begin waren dit voornamelijk compliancegerelateerde thema's zoals de sanctiewet en zorgplicht. Als verzekeraar hebben de Regionale Univé's vanuit onder andere Solvency II veel met wet- en regelgeving te maken. Elke raad van bestuur wil ook weten hoe Univé er op dit gebied voor staat. Inmiddels bestaat het auditjaarplan gelukkig niet meer voor een groot deel uit compliance audits, maar is het juist een mooie combinatie van gevarieerde thema's. En ook hier geldt weer, we zetten zoveel mogelijk de behoefte van de opdrachtgever/stakeholder centraal."

#### **Wat is de aanleiding om gedrag toe te voegen in jullie audits?**

"Mijn persoonlijke nieuwsgierigheid en onze teamdoelstelling om gedrag mee te gaan nemen in audits. Ik heb iets met mensen en wil weten waarom zij de dingen doen die ze doen. Vanuit deze persoonlijke interesse heb ik gekozen om naast mijn werk een studie toegepaste psychologie te volgen. Auditen gaat tenslotte ook om het gedrag van mensen. Daarom ben ik ervan overtuigd dat je met alleen het klassiek auditen van hard controls in de toekomst geen bestaansrecht hebt als IA. Wat mij opviel was dat ik als auditor een vreemde eend in de bijt ben op de opleiding toegepaste psychologie. Het waren vooral veel hulpverleners in de zorg die deze opleiding volgden. In het auditteam vonden meerdere collega's gedrag relevant voor ons werk en

dat doet. We hebben veel geïnvesteerd in de relatie door persoonlijke aandacht te hebben voor de specifieke context van de Regionale Univé. Dat was de sleutel tot succes. Hierdoor kregen wij vertrouwen en de ruimte om ook naar gedrag en cultuur in de organisatie te kijken. En zijn we het 'gewoon' gaan doen."

#### **Hoe maak je verbinding met de belangrijkste stakeholders?**

"Goed luisteren is de key. Verplaats jezelf in de ander en wat de ander echt belangrijk vindt. Het klinkt heel simpel en voor mij is het ook eigenlijk niets bijzonders, maar je kunt pas iets bereiken als je weet wat de ander belangrijk vindt. En dat gaat met de ene bestuurder makkelijker dan met de ander. Dat heeft ook met persoonlijkheden te maken. Daarbij is het heel lastig om blanco en onbevooroordeeld een gesprek in te gaan. Vaak zit je eigen referentiekader en je eigen oordeel je in de weg. Als IAF heb je pas toegevoegde waarde als de eindgebruiker iets aan jouw advies of eindproduct heeft. Daarom probeer ik het auditproces altijd aan te vliegen op een manier die bij de eindgebruiker (opdrachtgever óf audittee) past. Ieder auditproces is maatwerk. Dus in het plan

*"Observeren is ook een vorm van auditen, ook bij een observatie hanteer je een normenkader. Het is veel meer dan alleen plaatsnemen en meeluisteren"*

daarom hebben we soft controls als teamdoelstelling opgenomen, als stimulans om er echt mee te gaan werken. Mijn studie sloot daar naadloos op aan. De stage voor mijn studie, op de afdeling IA, heeft mij echt geholpen om soft controls en gedragsmodellen toe te gaan passen. Doordat ik dat deed voor mijn studie en dat ook uitlegde, waren meerdere Regionale Univé's bereid om mij gedragsaspecten in audits te laten toepassen."

#### **Wat is de sleutel tot succes voor draagvlak voor audits op gedrag?**

"Bij ons heeft het even geduurd voordat de soft controls werden meegenomen in een audit. Dit heeft te maken met de manier waarop wij onszelf als IAF willen positioneren. Wij hebben van het begin af aan bewust geen dwingende houding willen aannemen. Door veel gesprekken met de stakeholders probeerden we te achterhalen waar wij als IAF toegevoegde waarde kunnen leveren. Deze toegevoegde waarde zat bij de Regionale Univé's vooral in het meedenken met welk gedrag nu belangrijk is voor het te onderzoeken proces en dat gedrag te concretiseren en meetbaar te maken. Inzicht geven door het gedrag te meten en vervolgens het in gang zetten van veranderingen. Uiteraard ben je als IAF onafhankelijk, maar dat betekent niet dat je een afstandelijke functie hebt. Dit houdt in dat we niet alleen deden wat onze opdrachtgever vroeg, we beslisten echt wel mee wat onderzocht moest worden. Het gaat om de manier waarop je

van aanpak en in de uitvoering houd ik hier rekening mee en probeer ik hun taal te spreken. Hiermee win je vertrouwen. Dit vertrouwen is de basis om effect te bereiken met je rapport."

#### **Kunt u een succesverhaal noemen?**

"Een mooi voorbeeld uit de praktijk is de audit op het jaarplanproces bij een Regionale Univé. De bestuurder van de betreffende regio was in het begin sceptisch om naast het formele referentiekader ook een psychologisch model te gebruiken in onze auditaanpak. Hier ging hij, op basis van onze vertrouwensrelatie en vooral door het vertrouwen van twee van zijn managers in deze nieuwe aanpak, uiteindelijk toch mee akkoord. In de uitvoering van de audit hebben wij ons aan de hand van een zelf ontworpen ontwikkelkader gefocust op het gewenste gedrag van medewerkers, zoals beschreven was in de eigen plannen van de Regionale Univé. Het ontwikkelkader ging bijvoorbeeld over het nemen van eigenaarschap. We hebben hiervoor het model van gedragsverandering gebruikt (Transtheoretical model of Change, Prochaska & Diclemente, 1982). Bij de rapportagebespreking was het mooiste compliment dat de 'sceptische' bestuurder volledig was gedraaid en enthousiast was geworden over de meer zachte auditaanpak. Het eindrapport bevatte nieuwe inzichten en concrete verbetervoorstellen waar volgens de bestuurder de organisatie ook echt iets mee kon.



Dit voorbeeld geeft aan dat het soms best lastig kan zijn om voorafgaand aan een audit concreet de toegevoegde waarde aan te tonen waarom gedrag meegenomen moet worden in het onderzoek. Als je het daadwerkelijk doet en aandurft om gedrag mee te nemen, komen er echt mooie auditresultaten uit.”

#### **Op welke wijze kun je gedrag concreet en toetsbaar maken?**

“Bij Univé kiezen wij er bewust voor om geen audits uit te voeren die specifiek alleen over gedrag gaan. Mijn ervaring is dat het dan snel te groot voelt voor de auditees. Wij kiezen ervoor om bepaald gedrag of bepaalde cultuuraspecten toe te voegen aan een bestaand auditobject. Dus bij het bespreken van het auditonderwerp met de opdrachtgever inventariseren wij wat de behoeften zijn en welk (deel)aspect van het auditobject zich mogelijk leent om in te zoomen op gedrag. Hierbij is het belangrijk om vooraf zo concreet mogelijk te krijgen wat de opdrachtgever te weten wil komen. Dus, wat is het gewenste gedrag dat van de medewerker verwacht wordt? Hierbij maken we gebruik van theoretische modellen uit de psychologie. Net als in iedere audit is een goed onderbouwd referentiekader randvoorwaardelijk om een audit op gedrag zorgvuldig en verantwoord te kunnen uitvoeren. In psychologische modellen zit over het algemeen veel structuur, deze kun je dus heel ‘blauw’ en feitelijk maken. In tegenstelling tot traditionele auditreferentiekaders staat bij een psychologisch referentiekader de ontwikkeling centraal. Het heeft een minder oordelend karakter en is juist meer lerend en inzichtgevend van aard. Waar een internal audit vaak een momentopname, de ‘foto’, weergeeft, wordt aan de hand van een ontwikkelgericht referentiekader juist de ‘film’ van de ontwikkeling in kaart gebracht.”

#### **Wat is de beste techniek om gedrag te toetsen?**

“Dat is afhankelijk van de situatie. Wat wij merkten in de praktijk is dat observeren een toegankelijke manier is om toe te passen bij gedragsbeoordeling. In het begin kan het voor beide partijen soms best onwennig zijn dat een internal auditor deelneemt aan een teambijeenkomst of MT-overleg als observant. Uiteindelijk valt het voor iedereen mee en merk je dat medewerkers (auditees) hun normale gedrag weer vertonen. Als observant is het ontzettend waardevol om naast de structuur van een overlegvorm ook de dynamiek

en onderlinge interactie te ervaren. Daarbij komt dat observeren ook een vorm van auditen is, ook bij een observatie hanteer je een normenkader waarmee je gericht kunt observeren. Het observeren is dus veel meer dan alleen plaatsnemen en meeluisteren. Het maken van een observatieschema op basis van een psychologisch model en het vullen van een observatieschema of afvinken van observatielijstjes helpt om gestructureerd te observeren en zorgt voor een goed gedocumenteerde gegevensverzameling.”

#### **Welke tips hebt u voor de internal auditor?**

“De wensen en behoeften van de opdrachtgever staan altijd centraal. Afhankelijk van de specifieke context van de organisatie of het auditobject, moet je bepalen of en hoe je gedrag zou willen auditen. Ik ben ervan overtuigd dat het opdringen of het er doorheen drukken van het auditen van gedrag niet of juist averechts werkt. Bij ons werkte het goed om stapsgewijs gedragsaspecten in onze standaard auditaanpak te verwerken. Hierbij is het van belang om de opdrachtgever/stakeholder zorgvuldig mee te nemen in het uitvoeren/toepassen van gedrag in audits. Binnen onze IAF hebben we dit proces ook in kleine stapjes gedaan. Het volgen van een training soft controls met de hele afdeling was goed om een gezamenlijk vertrekpunt en referentiekader te creëren. Ook een afdelingsdoelstelling op het toepassen van soft controls hielp. De doelstelling hield in dat we bij elke audit nagingen of gedrag een optie was om mee te nemen en op welke manier. We hebben echt gezocht naar de kansen, audits waarbij gedrag echt heel relevant was om te onderzoeken. Binnen een IAF heb je, net als met opdrachtgevers, te maken met individuen en verschillende typen personen. De ene auditor krijgt meer energie van dit onderwerp en heeft er meer affiniteit mee dan de ander. Voor het auditteam geldt eigenlijk hetzelfde als bij de opdrachtgever en de auditee, doe het geleidelijk aan en neem in kleine stapjes iedereen mee.”

#### **Op welke wijze kan gerapporteerd worden over gedrag?**

“Rapporteren over gedrag is anders dan feitelijk en oordelend rapporteren zoals we traditioneel als internal auditor



gewend zijn. Over gedrag rapporteren is meer inzicht geven over het gedragsaspect en de ontwikkeling hiervan in kaart brengen dan feitelijk een oordeel geven. In onze audits proberen wij expliciet te kijken wat de meest geschikte wijze van rapporteren is voor de betreffende audit en de opdrachtgever. Ook iedere rapportage is weer maatwerk. Een mooi voorbeeld uit de praktijk is dat we onlangs door middel van een film onze audituitkomsten hebben gerapporteerd, dat is een mogelijke vorm. Dat was voor iedereen wel spannend.”

#### Geven jullie een conclusie over gedrag?

“Wij merken dat het soms best lastig is om het opgedane beeld op papier te krijgen en mee te nemen in de rapportage. Ook de opdrachtgever vindt dat erg spannend. Vooralsnog nemen wij het getoetste gedrag niet standaard mee in de uiteindelijke oordeelsvorming van de audit. We geven wel onze observaties op gedrag terug of op welk niveau van volwassenheid de organisatie op het gewenste gedrag zit. Mondeling lichten we vaak toe wat het gedrag voor effect zou hebben gehad op het eindoordeel. Tegelijkertijd hebben we eigenlijk nog nooit een audit gehad waar het oordeel anders zou zijn als we de observaties over gedrag mee zouden wegen in het oordeel. Ik denk dat we de komende periode steeds meer gedrag als onderdeel in het oordeel gaan meenemen. En het oordeel is één, maar uiteindelijk gaat het om de verandering die een audit tot stand kan brengen.”

#### Op welk succes op het gebied van het toepassen van soft controls bent u het meest trots?

“Echt trots ben ik niet zo snel. Helemaal omdat ik het eigenlijk niet bijzonder, maar vanzelfsprekend vind om als internal auditor naar het gedrag van mensen te kijken. Waar ik wel tevreden over ben, is dat het onderwerp gedrag inmiddels organisatiebreed bespreekbaar is en bij hele verschillende mensen. Ook zien we dat gedrag reeds een standaard onderdeel is in het auditplan van een aantal Regionale Univé's, daar is het echt al geaccepteerd. Bij andere Regionale Univé's zijn de eerste stapjes gezet in de acceptatie. Dit had ik een aantal jaren geleden niet voor mogelijk gehouden. In bredere zin vind ik het mooi om te zien dat opdrachtgevers de toegevoegde waarde van het toepassen van gedrag door internal audit zijn gaan ervaren. Opdrachtgevers kloppen nu soms met hun problemen bij internal audit aan, niet alleen met vragen over assuranceopdrachten. Als de IAF door het bestuur verzocht wordt om de organisatie te helpen door een onderzoek uit te voeren waar gedrag bewust onderdeel van is, zie ik dat als het grootste compliment.” <<

## Even voorstellen...



### Sierd Stapersma

Mijn naam is Sierd Stapersma, ik ben 43 jaar en woon in 's-Gravenzande met mijn vrouw, twee jongens en een hond. Sinds 2001 werk ik bij NIBC op het hoofdkantoor in Den Haag. NIBC is een relatief kleine bank die zich richt op de meest beslissende financiële momenten van klanten. Inmiddels heb ik veel verschillende functies bekleed; zowel in de back-

mid- en frontoffice als enkele jaren vanuit het kantoor op Curaçao. Vanaf 2015 voer ik interne audits uit binnen met name de corporate banking-, retail banking- en de risk managementtak van NIBC. Naast mijn werk en gezinsleven ben ik gek van sport. Zowel het zelf beoefenen van sport (wielrennen en hardlopen), het geven van jeugdtraining (voetbal) als het kijken naar sport geeft mij veel voldoening. Onlangs ben ik afgestudeerd aan de Erasmus School of Accounting & Assurance voor de opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT Auditing & Advisory. Ik heb daarvoor nu dus (weer) tijd om mijn steentje bij te dragen aan het auditvakgebied en kijk er met veel plezier naar uit om te participeren in de redactie van *Audit Magazine*.



### Hans Bank

Mijn naam is Hans Bank, ik ben onlangs vijftig geworden en ben vader van een zoon van acht jaar. Ik ben opgeleid als registeraccountant, -controller en register operational auditor. Auditing en binnen dit vakgebied het menselijk denken, doen en handelen, vind ik steeds weer een mooie uitdaging om te monitoren, te registreren en uitein-

delijk om van te leren. In 2006 ben ik als zelfstandige gestart op het gebied van auditing, controlling en risicomangement en heb ik verschillende organisaties gezien en bijgestaan. Mijn hobby's zijn het lezen van artikelen en boeken en ik verdiep me graag in actuele (politieke) vraagstukken. Mijn favoriete dichter Nijhoff stelt in zijn gedicht *De Jongen* dat het leven een vreemde reis is, maar dat een mens wellicht wat leert op zijn weg. Op een city bike fiets ik zo'n driemaal in de week en ik ben volhardend in vele onstuimige weertypes.

Mijn zienswijze is om je als professionele kenniswerker altijd verder te ontwikkelen waarbij je nooit te oud bent om te leren en de opgedane kennis toe te passen. Daarom vind ik het fijn om als nieuw lid in het redactieteam van *Audit Magazine* op professionele en eigentijdse wijze samen te werken om dit vakblad van grote waarde te laten zijn voor de eigen beroepsgroep en voor overige professionals. Ik kijk ernaar uit om in gesprek te gaan met verschillende mensen over diverse thema's om onze lezers ook veel leesplezier te geven!



# Het brein 3.0

Met dank aan onderzoekers als Kahneman, Thaler en Ariely weten we inmiddels dat mensen helemaal niet zo rationeel zijn als we lang veronderstelden – of misschien hoopten. Wij nemen vaak verkeerde besluiten en worden op het verkeerde been gezet door allerlei biases. Inmiddels zijn er meer dan tweehonderd onderkend. Die biases hebben natuurlijk evolutionaire voordelen gebracht want anders waren ze er niet meer geweest. Echter, het is wel goed dat we ze (onder)kennen, want dan kunnen we met die kennis ons voordeel doen. Het probleem is wel dat we dan eigenlijk vragen om voorbij te komen aan ons ‘menszijn’, dat kan natuurlijk alleen als we in gezamenlijkheid optreden en waarbij we dan de rollen en competenties in teams zo verdelen dat dit ook min of meer realistisch wordt.

Het begint met kennis, dus internal auditors moeten natuurlijk de boeken van de hiervoor genoemde auteurs lezen. Vervolgens is het zaak die kennis ook toe te passen, en daar zit natuurlijk een ander probleem. De opleiding – en misschien ook wel de constitutie – van auditors leidt ertoe dat zij naast hun persoonlijke biases ook nog eens worden volgepompt met beroepsmatige biases, u mag ze desgewenst ook beroepsdeformaties noemen. We zoeken naar zekerheid en hebben daartoe behoefte aan houvast, normen, als maat der dingen. Die normen zijn er vaak niet en als ze er zijn, zijn ze vaak subjectief en op zijn best meetbaar, maar zelfs dat is vaak een probleem. Meetbaarheid is dus belangrijk, naast het feit dat we veel,

zo niet alles, plat proberen te slaan in regelkringen omdat we nu eenmaal cybernetisch en lineair denken. De invloeden van de Verlichting en de Industriële Revolutie zijn, zoals dat zo mooi heet, performatief. Ze doordrenken alles en we gaan leven naar het idee van de maakbare samenleving en organisatie.

Daarmee zijn we zeker ver gekomen, maar in een almaar complexer en meer verweven wereld worden de kenmerken van de harde realiteit van de non-lineaire wereld steeds duidelijker zichtbaar en merkbaar. Ook werken wij in een sterk gereguleerde context waarbij de risico-regel-reflex steeds op de loer ligt. Meer regels leiden tot meer gaten en dus overtredingen. En dat willen niet alleen auditors niet, nee, niemand wil dat. Die context komt dus op steeds gespannener voet te staan met de rauwe werkelijkheid. Daarmee wordt het probleem van complexiteit en de roep om meer beheersing alleen maar groter. We zitten in een vicieuze cirkel en auditors leveren daaraan ook een bijdrage.

Meer beheersing leidt helaas niet tot robuustere systemen. Nee, het tegendeel is waar: ze worden steeds fragieler tot het moment waarop het zaakje gierend uit de klauwen loopt. De situatie met Boeing 737 MAX is een schoolvoorbeeld van een vliegtuig waaraan in de loop der tijden alleen maar meer complexiteit werd toegevoegd. De rest is geschiedenis, helaas met veel menselijk lijden. Boeing verkoopt geen vliegtuig meer en elke week komen er nieuwe misstanden aan het

licht. Het aanwijzen van de schuldigen is onmogelijk. Immers, de problemen zijn heel lang geleden al begonnen en de keten van oorzaak-gevolg is niet eenvoudig te achterhalen.

Wat leert ons dit nu? Ik denk dat een paar zaken goed zijn om te benoemen.

1. Lees de eerder genoemde auteurs en wees u bewust van uw biases.
2. Weet dat de wereld non-lineair van aard is en dat kleine oorzaken grote gevolgen kunnen hebben.
3. Meer regels en beheersing is niet de oplossing maar het probleem. Streef dus naar eenvoud, de verkeersrotonde is mijn favoriete metafoor voor de inrichting van organisaties (en de samenleving). Probeer niet altijd te zoeken naar normen, omarm ambiguïteit en breek regels af waar mogelijk.
4. Denk na over de context in uw organisatie; is die veilig voor mensen om problemen tijdig aan de orde te stellen? Meestal is intern al lang bekend wat het probleem is, zie Boeing. Stel dat ook aan de orde bij de hoogste leiding.
5. Streef naar een ‘blame free reporting’ van knelpunten, fouten en problemen. Leer van de wijze waarop ze dat hebben ingericht bij KLM. Auditors zoeken ernaar en kunnen daarin behulpzaam zijn.

---

Leen Paape is voorzitter van Nyenrode Corporate Governance Instituut, programmadirecteur van de commissaris-sencyclus en academic director van de board & governanceprogramma's.

---

Esther Olierook:

*“Ik streef naar veel meer datagedreven werken”*

Pas op de Plaats is een rubriek waarin auditors van kleine auditdiensten aan het woord komen. Dit keer Esther Olierook, manager Verbetermanagement & Audit van Stichting Woonbron.

**Kunt u iets vertellen over Stichting Woonbron en de interne auditfunctie (IAF)?**

“Stichting Woonbron (hierna Woonbron) is een woningcorporatie met 45.000 woningen en 4000 overige vastgoedeenheden in Rotterdam, Nissewaard, Delft en Dordrecht. Wonen is een basisbehoefte. Wij zorgen voor goed en betaalbaar wonen voor huishoudens met een smalle beurs. Kwetsbare mensen kunnen op ons rekenen. De IAF van Woonbron bestaat uit drie fte, inclusief mijzelf. We maakten gebruik van externe inhuur ter vervanging van de vacature internal auditor. Sinds februari 2020 zijn wij weer een compleet team met drie fte internal auditors. Allen hebben wij de post-masteropleiding in Rotterdam gevolgd. Ik ben al in het bezit van de RO-titel en de twee auditors hebben de opleiding afgelopen kwartaal afgerond.”

**Welk type onderzoeken voert de IAF uit?**

“Wij voeren met name operational en compliance audits uit. In 2017-2018 hebben wij voor het eerst een behavioural audit uitgevoerd, samen met een externe partij. Voor specialistische audits zoals IT-audits huren wij specialisten in. Als IAF begeleiden wij de externe partij en voeren we samen deze specialistische audits uit zodat de kennis geborgd is binnen de IAF. Wij voeren geen werkzaamheden uit voor de controle op de jaarrekening. Deze samenwerking met de externe accountant verloopt primair via de afdeling Control. Uiteraard werken we wel samen met de externe accountant op basis van het gedachtegoed van de three lines of defense (3LoD). Samen met de afdeling Control stellen we het plan op voor de jaarrekeningcontrole. Daarnaast maakt de externe accountant gebruik van onze onderzoeken en werkzaamheden.”

**Voeren jullie tweedelijns taken uit?**

“Formeel heeft de IAF geen tweedelijns taken, maar soms voeren we wel onderzoeken uit samen met de collega’s van de tweede lijn. De adviseurs Verbetermanagement (vier fte) verrichten met de business de continue verbetertrajecten voor de belangrijkste proces(ketens) aan de hand van de Lean-methodiek. De collega’s van beide teams Verbetermanagement & Audit hebben veel overleg en delen waar nodig kennis en resultaten uit de continu

**Algemene informatie**

Aantal fte organisatie	circa 615
Aantal fte IAF	3
Rapporteert aan	raad van bestuur



verbetertrajecten en de audits. Ook vindt overleg plaats met andere collega's uit de tweede lijn zoals de afdeling Control. Deze samenwerking en kennisdeling wordt steeds intensiever. De afdelingen werken immers aan hetzelfde doel om de interne sturing en beheersing te verbeteren."

#### Met welke uitdagingen krijg je als kleine IAF te maken?

"Met drie fte IAF zijn we kwetsbaar als er ziekte is of als iemand vertrekt. Omdat ik zelf met name de review en 'challengerol' heb en daarnaast als chieft audit executive opereer, blijft er weinig tijd over. In de auditplanning is geen ruimte voor uitval. Bij ziekte of vertrek van een collega overleg ik met de raad van bestuur of wij de planning voortzetten met – tijdelijke – inhuur of dat we de planning aanpassen. Mocht dat laatste het geval zijn, dan overleg ik dat tevens met de voorzitter van de auditcommissie."

deels voor inlevert ten aanzien van de operationele taken verdient zich dubbel en dwars terug in de kwaliteitsverbetering van onze adviezen en rapporten."

#### Hoe blijft u op de hoogte van actuele ontwikkelingen?

"Ik blijf op de hoogte van de ontwikkelingen door het lezen van diverse publicaties en nieuwsbrieven van het IIA, NBA, NOREA en de grote accountantskantoren. Tevens neem ik deel aan seminars en volg ik diverse opleidingen en trainingen. Ook ga ik periodiek naar (PAS) IIA-bijeenkomsten."

#### Welke adviezen hebt u voor andere kleine IAF's?

"Om relevant te blijven voor de business is het belangrijk om een duidelijke positionering binnen de 3LoD te hebben in relatie tot de andere functies in de tweede lijn. Bespreek met de opdrachtgevers – raad van bestuur en raad van commissarissen – binnen welke bandbreedte en vanuit welke rolinvulling de IAF de meeste toegevoegde waarde kan leveren. Profileer jezelf als businesspartner/adviseur die waar nodig de rug recht houdt én flexibel is."

#### Wat is de ambitie van de IAF op de langere termijn?

"Voor de afdeling Verbetermanagement & Audit heb ik het streven om veel meer datagedreven te gaan werken. Momenteel onderzoek ik welke data science-opleiding en

tooling daar het best bij past. Ook hebben wij recent een GRC-module geïmplementeerd. Het zou fantastisch zijn als alle collega's in de 3LoD deze ondersteuning gebruiken om zicht en grip te krijgen op de meest belangrijke aspecten om uiteindelijk een goede flow te krijgen in de interne sturing en beheersing."

#### Op welke manier vindt kwaliteitsborging plaats?

"Eind 2019 hebben wij voor de eerste keer het IIA Certificaat Kwaliteitstoetsing behaald. Officieel nemen wij het certificaat in het eerste kwartaal van 2020 in ontvangst. Het is best een uitdaging voor een kleine IAF om aan de IPPF-standaarden te voldoen. Ik ben wel van mening dat we daar op een pragmatische wijze mee om moeten gaan. Wij zijn niet in het leven om alles – overmatig – te documenteren, maar om bij te dragen aan de verbetering van de interne sturing en beheersing. Om de kwaliteit te borgen, werken wij in diverse netwerken, waaronder het netwerk van de Vernieuwde Stad Auditors (DVS), aan een peerreview-samenwerking. Hiervoor maken wij gebruik van een standaard checklists. Om de standaard goed neer te zetten volgen wij in 2020 de reviewtraining bij het IIA. Wij zien overigens veel toegevoegde waarde in het uitbreiden en onderhouden van onze netwerken én de blik gericht houden op ontwikkelingen in de omgeving. De capaciteit die je daar



#### Over...

Drs. Esther Olierook RO EMIA is manager Verbetermanagement & Audit bij Stichting Woonbron. Daarvoor was zij businesscontroller bij de Port of Rotterdam.

# Verduurzaming vervoer: zijn we **écht** goed bezig?

Duurzaam vervoer is een belangrijke pijler voor het behalen van klimaatdoelstellingen. Transport veroorzaakt een kwart van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland. Om de doelstellingen te halen wordt ingezet op stimulering van elektrisch rijden, waterstof als energiedrager en ook rekeningrijden wordt onderzocht.

Vernieuwbare energiebronnen zoals biobrandstoffen voor vervoer is al vastgelegd in een verplichting. Deze komt voort uit twee Europese Richtlijnen die zeggen dat de lidstaten moeten zorgen voor een toenemend aandeel hernieuwbare energie in het vervoer (voor Nederland 10% in 2020). Deze richtlijnen leggen tevens aan brandstofleveranciers de verplichting op om de broeikasgasuitstoot van hun brandstoffen in 2020 met 6% te verminderen (ten opzichte van 1990). Hoe lidstaten dit realiseren is aan hen.

## **Marktmechanisme**

Nederland heeft voor een geleidelijke weg gekozen richting 10% hernieuwbare energie in het vervoer in 2020. Bedrijven die brandstoffen leveren aan vervoer in Nederland moeten een jaarlijks toenemend aandeel hernieuwbare energie leveren, waarbij het aandeel gerelateerd is aan de hoeveelheid door het bedrijf geleverde benzine en diesel aan vervoer in Nederland. In Nederland is een marktmechanisme opgezet om ervoor te zorgen dat dit doel wordt gehaald. Het mechanisme zorgt ervoor dat leveranciers niet verplicht zijn om elk afzonderlijk aan dit aandeel te voldoen, maar dat de sector als geheel wel voldoet aan de 10% doelstelling.

Bedrijven die hernieuwbare energie leveren aan vervoer kunnen de leveringen daarvan inboeken in een register en creëren daarmee hernieuwbare brandstofeenheden (HBE's). Zij kunnen deze eenheden, die staan voor 1 gigajoule hernieuwbare energie, verhandelen met andere bedrijven. Alle brandstofleveranciers moeten uiteindelijk over een voldoende hoeveelheid HBE's beschikken die het aandeel van hun leveringen van benzine en diesel afdekt.

De Nederlandse Emissieautoriteit (NEa) is verantwoordelijk voor de uitvoering en toezicht op de werking van de hiervoor beschreven systematiek. De NEa is daarnaast ook verantwoordelijk voor uitvoering van en toezicht op de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de industrie, energiesector en luchtvaart (emissiehandel).

## **Vormen van hernieuwbare energie**

Op welke hernieuwbare energiebronnen kun je zoal rijden? Uiteraard elektriciteit, als dit opgewekt is uit zon of wind. Of groen gas, de hernieuwbare variant van aardgas. Groen gas

wordt gemaakt door biogas op te waarden tot het dezelfde kwaliteit heeft als aardgas. Biogas wordt geproduceerd uit onder andere slib, afval van stortplaatsen, gft-afval en dierlijke restproducten zoals koeienmest. Maar de belangrijkste component voor hernieuwbare brandstoffen zijn vloeibare biobrandstoffen: elke auto die op benzine of diesel rijdt, rijdt ook al deels op biobrandstof. Als je E10-benzine tankt wil dit zeggen dat deze benzine voor 10% uit ethanol bestaat. Dit is gemaakt van plantaardige grondstoffen zoals mais of tarwe. En B7-diesel wil zeggen: diesel met hierin tot 7% biodiesel. B7 en E10 zijn sinds kort op alle tankstations te zien bij de pomp.

Biodiesel kan op allerlei manieren geproduceerd worden, met name uit gebruikt frituurvet, maar ook uit slachtafval, raapzaadolie en vele andere grondstoffen die uit de hele wereld afkomstig zijn. Er zijn bepaalde grondstoffen die de overheid wil stimuleren om te gebruiken en andere grondstoffen waar de overheid een limiet op wil zetten. De 'betere' grondstoffen, veelal uit afvalstoffen en residuen, worden daarom na inboeking beloond met een dubbele hoeveelheid HBE's.

#### **Duurzaamheid**

Een belangrijke voorwaarde om beloond te worden met HBE's is dat aangetoond moet worden dat de geleverde biobrandstof duurzaam is. De brandstofleverancier moet hiervoor beschikken over een bewijs van duurzaamheid. Zo'n bewijs mag hij zelf opstellen, als hij zijn locatie(s) heeft laten certificeren door een door de Europese Commissie erkend duurzaamheidssysteem. Niet alleen de leverancier, maar ook alle voorgaande schakels in de leveringsketen van grondstoffen en biobrandstoffen, moeten gecertificeerd

zijn. Deze duurzaamheidsketen moet waarborgen dat er niet meer duurzaamheidsbewijzen worden uitgegeven dan er aan duurzame grondstoffen is omgezet in biobrandstof. Duurzame biobrandstoffen zijn schaars. Hoewel het aanbod toeneemt omdat inzameling van afvalstoffen steeds lucratiever wordt, is de verwachting dat door de toenemende vraag de schaarste zal toenemen. Vandaar dat het ook niet verwonderlijk is dat de prijzen van een HBE en van duurzame biobrandstoffen toenemen. Het leveren van duurzame biobrandstoffen is aantrekkelijk. Daarnaast is het een product dat in de ene verschijningsvorm veel waarde heeft en in de andere niet: gebruikt frituurvet wordt gezien als afval en daarmee kwalificeert het zich voor een hogere beloning dan biodiesel die geproduceerd is uit een landbouwgewas.

#### **Toezicht op duurzaamheid**

Als de biobrandstoffenbranche financieel zo aantrekkelijk is, dan moet het toezicht goed geregeld zijn. Voorkomen moet worden dat grondstoffen bewust gemodificeerd worden om

*Werken we wel echt aan  
vergroening van het vervoer, of is  
het een papieren werkelijkheid?*





## IIA Kwaliteitstoetsing: Werkt u volgens de regels?

Voldoet het interne stelsel van kwaliteitsbeheersing in uw organisatie aan de normen voor de beroepsuitoefening? U denkt van wel, maar is het ook zo? Een toetsing door het College Kwaliteitstoetsing van het IIA vertelt u precies hoe u ervoor staat. Bovendien krijgt u tips hoe u de toegevoegde waarde van uw IAF zou kunnen verbeteren. De IIA Kwaliteitstoetsing: Kwaliteit voor professionals en door professionals.

### Meer weten?

Ga naar <http://bit.ly/kwaliteitstoetsing>  
of mail naar [kwaliteitstoetsing@iia.nl](mailto:kwaliteitstoetsing@iia.nl)



[www.iia.nl](http://www.iia.nl)



## PwC Internal Audit. Expect More.

**Internal Audit Services**  
Anoop Singh  
Telefoon: +31 6 1261 7579  
[anoop.singh@pwc.com](mailto:anoop.singh@pwc.com)

Van de interne auditor wordt verwacht dat deze de cultuur van de organisatie op waarde kan schatten. Echter, de cultuur (de gedeelde set van aannames en overtuigingen) van elke organisatie is uniek. Dit vraagt dus om een aanpak die toegespitst is op de strategie en (kern)waarden van de organisatie, gecombineerd met de brede blik die de interne auditor kenmerkt. Een aanpak die recht doet aan de (in)formele observaties die de interne audit gedurende alle audits maakt.

Met een multidisciplinair audit team waarin cultuur- en gedragsexperts zijn opgenomen, ondersteunen wij u doelgericht met een aanpak die specifiek is toegesneden op uw organisatie. Wij wisselen graag met u van gedachten welke cultuur- en gedragsaspecten uw organisatie uniek maken, wat de impact daarvan is op uw interne beheersing en hoe u hierover zelf observeert en rapporteert.



als dubbeltellende biobrandstof te kunnen worden ingezet, en dat alleen die biobrandstoffen worden beloond die echt duurzaam zijn. Toezicht vindt plaats door verschillende private en publieke partijen. De certificerende instantie voor duurzaamheid (privaat) controleert jaarlijks of het bedrijf in de opzet van haar processen en administratie voldoet aan de duurzaamheidseisen. Dat betekent niet dat de certificeerder verifieert of alle in het afgelopen jaar afgegeven duurzaamheidsbewijzen terecht zijn afgegeven.

Daarnaast geldt dat voor biobrandstoffen met eindbestemming Nederland ook een verificatie moet plaatsvinden bij de producent indien er sprake is van dubbeltellende biobrandstoffen. De verificateur (privaat) heeft tot (belangrijkste) taak vast te stellen dat de hoeveelheid geproduceerde biobrandstoffen in een juiste verhouding staat tot de inkomende grondstoffen en dat deze grondstoffen ook terecht als afval of residu zijn aangemerkt.

Het publieke toezicht vindt alleen plaats op de biobrandstofleverancier in Nederland, die de tankstations bevoorraadt. Bij deze schakel moeten zowel een verificateur (privaat) als de NEa (publiek) controleren of deze bedrijven daadwerkelijk biobrandstoffen hebben geleverd aan vervoer in Nederland en of deze duurzaam zijn. Als er een duurzaamheidsbewijs kan worden overgelegd aan de NEa, geldt dit in de regel als afdoende bewijs. Daarnaast kan een publieke toezichthouder als de NVWA toezicht houden op partijen in de duurzaamheidsketen (zoals een slachterij) vanuit haar verantwoordelijkheid voor voedsel en waren of de douane bij import.

Het voorgaande toont dat toezicht ligt bij verschillende partijen, met elk een andere invalshoek en scope. De certificeerder komt bij elk bedrijf in de duurzaamheidsketen, maar stelt louter vast of voldaan wordt aan duurzaamheidseisen. Alleen als er sprake is van dubbeltelling vindt er een verificatie plaats door een private partij bij een producent. Publiek toezicht door de NEa vindt alleen plaats bij de laatste schakel in de keten.

### **Fraude**

In april 2019 deed het Openbaar Ministerie samen met de opsporingsdienst van de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) een inval op verdenking van fraude bij een belangrijke biodieselproducent in Nederland. Het bleek dat deze gecertificeerde producent niet-duurzame biodiesel kocht en deze als duurzaam, dus met een duurzaamheidsbewijs, doorverkocht. Bij de controles door de certificeerder en de verificateur is de fraude niet naar boven gekomen. Het gevolg was veel ophef. Allereerst in de branche, waar de vraag kwam: wie kun je nog vertrouwen? En ook in de

politiek en de media, waar ter sprake kwam of we nu echt wel effectief werken aan vergroening van het vervoer, of dat het een papieren werkelijkheid is. Biobrandstoffen kwamen in een slecht daglicht te staan. Terwijl biobrandstoffen onmisbaar zijn om de uitstoot van broeikasgassen in transport naar beneden te brengen. Hoe het vertrouwen te herstellen?

### **Gerechtvaardigd vertrouwen**

De NEa is aangewezen als uitvoerder en toezichthouder op de uitvoeringssystematiek hernieuwbare energie voor vervoer. Is deze systematiek voldoende robuust? Heeft toezicht een afdoende afschrikwekkende werking? Worden misstanden tijdig ontdekt?

Zoals gezegd vindt publiek toezicht alleen plaats bij de laatste schakel in Nederland van de keten. Nu een aantal jaren deze systematiek wordt gehanteerd, blijken risico's eerder in de keten niet afdoende te worden afgedekt. De NEa wil toe naar een systeem van voldoende checks en balances, opdat er een gerechtvaardigd vertrouwen ontstaat dat je ook mag vertrouwen op een duurzaamheidsbewijs. Publiek toezicht op de duurzaamheid in de keten is daarvoor onmisbaar. De NEa heeft voorgesteld om de scope van haar toezicht verder uit te breiden van het begin van de keten in Nederland bij de brandstofproducent tot aan de pomp. Ook pleit zij voor versterking van het private toezicht. Omdat de markt voor biobrandstoffen internationaal is en de NEa in het buitenland geen bevoegdheden heeft, is een goede controle op de stromen die Nederland binnenkomen een belangrijk vereiste. De Europese Commissie wil daarom ook extra eisen stellen aan de erkende duurzaamheidssystemen en de certificerende instellingen.

Publiek toezicht zal niet compleet het privaat toezicht vervangen, al was het maar omdat de inspectiecapaciteit eindig is. Zie het als een variant op het three-lines-of-defense model waarbij zekerheid verschaft wordt door het bedrijf zelf als eerstverantwoordelijke, vervolgens door de private toezichthouders en uiteindelijk door de publieke toezichthouder. Voldoende checks en balances betekent dus aandacht voor de checks, het toezicht, maar ook kritisch kijken naar de balances, de beloning. Vrijmarktwerking, level playing field, het stimuleren van echt duurzame nieuwe technieken en ongewenste financiële prikkels tegengaan, is een wankel evenwicht dat blijvend aandacht nodig heeft.

Verduurzaming is niet gratis maar wel noodzakelijk. Om de klimaatdoelstellingen te halen is het essentieel dat er vertrouwen is in de duurzaamheid van biobrandstoffen. Daarom zijn betere checks en een kritische blik op de balances nodig. Het klimaat doet ertoe! <<

---

Nicole Engel is werkzaam als coördinator Toezicht en Handhaving bij de NEa en daarnaast redactielid van *Audit Magazine*.

---

*Publiek toezicht is onmisbaar opdat er een gerechtvaardigd vertrouwen in een duurzaamheidsbewijs van biobrandstoffen ontstaat*

Een belangrijk deel van de uitvoering van het Klimaatakkoord ligt in de regio en bij gemeenten. In dit tweeluik spreken we Gezina Atzema, wethouder in Waddinxveen, en Joost Rompa, programmamanager bij RES, over de uitdagingen, kansen en de rol die auditors kunnen spelen.

# De auditor zit **nog niet** aan de **energie**tafel!

## Over...

Gezina Atzema is wethouder in de gemeente Waddinxveen. Ze heeft economie, ruimtelijke ontwikkeling en duurzaamheid in haar portefeuille. Hiervoor was ze auditmanager bij de Auditdienst Rijk.

Joost Rompa is senior adviseur bij BMC en werkt momenteel als programmamanager Regionale Energiestrategie regio Midden-Holland.



# “Uiteindelijk moeten *bedrijven* en *inwoners* deze maatregelen zelf doorvoeren”

Eens een auditor, altijd een auditor. En dat blijkt als voormalig auditmanager bij de Auditdienst Rijk, Gezina Atzema tijdens het gesprek de rollen ineens omdraait en vraagt: “Hoe zie jij dat zelf?” In gesprek met een energieke, passievolle wethouder van de gemeente Waddinxveen over duurzaamheid.

## Wat is uw rol?

“Als wethouder heb ik duurzaamheid in mijn portefeuille. Ik ben bestuurlijk verantwoordelijk voor het opstellen van de regionale energiestrategie en de transitievisie warmte. Ook zijn kwaliteit van de leefomgeving, circulariteit, afvalinzameling, en communicatie en educatie belangrijke aandachtspunten. Daarnaast ben ik bestuurlijk trekker voor het opstellen van de regionale energiestrategie (RES) voor de regio Midden-Holland. Deze strategie is erop gericht om te komen tot een keuze voor de opwekking van duurzame elektriciteit, de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de daarvoor benodigde opslag- en energie-infrastructuur. Gemeenten, waterschappen en provincie werken samen met stakeholders aan deze RES. Deze moet 1 oktober 2020 in concept af zijn.”

## Wat doet de gemeente?

“In het Klimaatakkoord ligt een belangrijke opgave bij gemeenten op het terrein van de gebouwde omgeving: er moet voldoende duurzame elektriciteit worden opgewekt, huizen en maatschappelijk vastgoed moeten van het aardgas af en voor aardgas moeten alternatieven komen. De gemeente heeft hierin een regiefunctie.

Naast opwekking van duurzame energie is ook besparing van groot belang. Alle energie die je bespaart hoeft immers niet meer te worden opgewekt. Als gemeente stimuleren we bedrijven en inwoners om energie te besparen. Zo bieden we aan bedrijven een energiescan aan: waar liggen de meeste mogelijkheden om te besparen? En inwoners hebben de mogelijkheid gekregen om collectief zonnepanelen aan te schaffen. Uiteindelijk moeten bedrijven en inwoners deze maatregelen zelf doorvoeren.”

## Het raakt iedereen

“Dat is het verschil met het Rijk en de provincie: bij de gemeente wordt het concreet. Je staat dicht op de samenleving, op de inwoners en bedrijven. De effecten van wat je doet zijn snel en concreet merkbaar voor inwoners en voor bedrijven.”

## Hoe kijkt u naar de afspraken in het Klimaatakkoord over de energie- en warmtetransitie?

“Het is heel mooi dat er een Klimaatakkoord ligt. Het is noodzaak om de doelen uit het Klimaatakkoord te realiseren. Dat staat buiten kijf. Maar er ligt wel een hele grote uitdaging om het ook daadwerkelijk te realiseren. In 2030 moeten 1,5 miljoen woningen van het gas af zijn. Dat is al gigantisch snel. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft drie randvoorwaarden aan het Klimaatakkoord gesteld: haalbaarheid en betaalbaarheid voor de samenleving, voldoende bevoegdheden en tegemoetkoming in de uitvoeringslasten.”



### Welke uitdagingen ziet u?

“De energietransitie gaat enerzijds over voldoende duurzame energie opwekken. Hiervoor is een infrastructuur met een sterk netwerk nodig. Het is een grote uitdaging om dat tijdig en goed voor elkaar te krijgen. Duurzame elektriciteitsopwekking heeft daarnaast serieuze ruimtelijke en landschappelijke consequenties. Anderzijds moet bij de mensen thuis het gas afgekoppeld worden en moeten de huizen hiervoor gereed gemaakt worden. Ook dat is een grote uitdaging. Mensen kunnen het zelf doen, maar het landelijk uitgangspunt is dat de warmtetransitie tegen zo laag mogelijke nationale kosten wordt gerealiseerd. En dan is het wellicht beter om per wijk een alternatief te bieden voor aardgas. Dat moet in nauw overleg met de inwoners. Het aardgasvrij maken is vooral lastig bij oudere woningen die van nature niet goed geïsoleerd zijn.”

### Is het mogelijk?

“Deze vraag kent drie componenten: is het technisch, financieel en juridisch mogelijk? Het antwoord is ja, mits aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan. Technisch is het een grote uitdaging, omdat nieuwe technologieën worden ontwikkeld. Er zijn ook mensen nodig die het kunnen aanleggen, zoals loodgieters en elektromonteurs. Hoe zorg je

### Wat is er nodig om dit te kunnen realiseren?

“Het is belangrijk dat wij ons samen verantwoordelijk voelen. Niet alleen de overheid, of alleen de netbeheerder, of alleen de inwoner. Het is belangrijk om breed partijen mee te nemen zoals waterschappen, energiecorporaties, natuur- en milieuorganisaties, overheden, woningbouwcorporaties, bedrijfsleven en het onderwijs. En dan zijn de inwoners nog niet genoemd, waarmee we ook in gesprek willen. Gemeenten kunnen het niet alleen.”

### Welke rol ziet u voor auditors?

“Ik zie op twee niveaus een rol voor auditors. Enerzijds op landelijk niveau: hoe zit het governancestelsel in elkaar om te komen tot een energiestrategie en een transitievisie warmte? Wat zijn de verwachtingen? Wat zijn de rollen? Hoe is het bedacht en hoe werkt het in de praktijk? Is er bijsturing nodig? En anderzijds op uitvoeringsniveau: wat is het effect van instrumenten die de overheid inzet om duurzaamheid te bevorderen, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van advies zoals energiescans en het geven van subsidies op

*“Het is belangrijk dat wij ons samen verantwoordelijk voelen. Niet alleen de overheid, of alleen de netbeheerder, of alleen de inwoner”*

dat meer mensen geïnteresseerd zijn in techniek op mbo- en hbo-niveau? Dat is een belangrijke uitdaging.

Dan de financiële component: door de VNG is als randvoorwaarde aan het Klimaatakkoord gesteld dat er toereikende financiële middelen voor gemeenten beschikbaar moeten zijn. Ook heeft de VNG aanvullende afspraken gemaakt over woonlastenneutraliteit.

Bij de juridische component is het met name belangrijk dat er een goede warmteordering komt. Dat betekent dat de rollen, taken en bevoegdheden bij de aanleg en exploitatie van warmtenetten goed geregeld zijn. Ook is het van belang dat de gemeente in staat wordt gesteld om daadwerkelijk haar regiefunctie bij het aardgasvrij maken van woningen en bedrijven te kunnen vervullen. Het gaat dan bijvoorbeeld over de mogelijkheden en doorzettingsmacht van gemeenten om woningen van het gas af te halen. Je komt achter de voordeur bij mensen. Hoe zorg je dat je als gemeente daar de regie in kunt voeren?”

### Zijn er ook kansen?

“Het ultieme doel is dat je de klimaatdoelen gaat halen. Een kans is dat er in de samenleving meer aandacht is voor het klimaat, zeker bij jongeren. De grondhouding, de bewustwording is er. De kunst is om dat vast te houden. Als gemeente kunnen we een aantal dingen doen, maar we hebben niet alles in de hand. We zijn in overleg met scholen om de interesse in techniek te verhogen. En duurzaamheid biedt ook echt kansen. Het levert werkgelegenheid en vernieuwing op.”

bijvoorbeeld zonnepanelen. Hoe loopt het? Wat levert het op? Dat zou ik willen weten.”

### En binnen gemeenten?

“Er zijn niet veel interne auditors bij gemeenten. Maar deze auditors zouden een goede rol kunnen spelen bij het doorlichten van de duurzaamheidsplannen. Niet zozeer als een pitter bij een gemeente, maar in samenwerking in de regio met andere gemeentelijke auditors. Een auditor zou bij de gemeente kritisch kunnen kijken naar hoe processen georganiseerd zijn. De lokale politiek zit bij een gemeente dicht op de uitvoering. Daar zie ik wel een mogelijk spanningsveld voor interne auditing: auditresultaten zijn immers primair bedoeld voor intern gebruik.

Overigens beschikken veel gemeenten volgens mij niet over interne auditors. In de regio Midden Holland is er sinds 2012 wel een Groene Hart rekenkamer. Dit is een samenwerkingsverband van vier van de vijf gemeenten in de regio Midden Holland. De Groene Hart rekenkamer verricht op verzoek van de gemeenteraden vraaggestuurde onderzoeken naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het gevoerde bestuur in de gemeenten.”

# “We hebben na de *deltawerken* niet zo’n grote *operatie* gehad als deze”

Als programmamanager is Joost Rompa sinds december 2019 bezig met de energietransitie in de Regio Midden-Holland. Daarbij ligt de nadruk op het ontwerpen van een energieplan, zeker nog niet op de beheersing en monitoring van de transitie. Hoe kijkt hij daar tegenaan?

## **Wat is uw rol?**

“Ik ben aangetrokken als programmamanager. Ik moet het RES (Regionale Energie Strategie – red.) proces in goede banen leiden om de doelen en deadlines te halen. Niet alleen met ambtenaren en bestuurders, maar met voldoende maatschappelijk draagvlak. De energietransitie is zo’n grote opgave. Dat kun je als overheid of bedrijfsleven niet alleen. Ik ben een soort Zwitserland: neutraal, onafhankelijk en probeer alle belangen een stem te geven.”

## **Dat klinkt als een behoorlijke opgave**

“Ja, het is een complexe en ingrijpende opgave. Het gaat over een verandering op lange termijn. We richten ons op 2030 en 2050. We hebben na de deltaxwerken niet zo’n grote operatie gehad als deze. Naast de landbouwverandering is de energietransitie een belangrijk onderwerp van het Klimaatakkoord. Heel Nederland van het gas af is geen makkelijke opgave. Het is technisch, maatschappelijk en financieel complex. En er zijn veel onzekerheden, aannames, modellen.”

## **Wat is de rol van de regio?**

“Als lidstaat hebben we ons gecommitteerd aan het Klimaatakkoord van Parijs. We moeten terug in CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarvoor is een andere energiehuishouding nodig. De Rijksoverheid heeft gezegd dat we dat op lokaal niveau moeten uitvoeren. Alleen op gemeenteniveau gaat dat niet, gemeenten hebben elkaar nodig. Steden hebben een andere voorziening en gebruik dan landelijke gebieden. In Nederland zijn ruim dertig regio’s aangewezen die met elkaar moeten kijken hoe ze de gezamenlijke opgave zo goed

mogelijk kunnen inrichten. Bijvoorbeeld voor de provincie Zuid-Holland zijn zeven RES-gebieden aangewezen. Het is een zoektocht hoe we daar als regio’s gaan komen.”

## **Welke kansen ziet u om de doelen te halen?**

“Samenwerking! We hebben een landelijke pilot gedaan om te kijken hoe we de energieopgave gaan aanpakken. Mede op basis van die ervaring hebben we een brede maatschappelijke stuurgroep. Daar zitten gemeenten, provincies, waterschappen, netbeheerders, energiecorporaties, milieuorganisaties, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven aan tafel. De andere kans is dat het urgent is, we moeten actie ondernemen, anders worden de problemen groter. Aan de ene kant gaat het over het opwekken van groene energie, zoals zonnepanelen op daken en windmolens. Aan de andere kant ook over het gebruik van warmte, zoals restwarmte uit de haven van Rotterdam. Als regio moet je samen kijken wat je voor elkaar kunt betekenen. De kansen zitten dus in samenwerking, gezamenlijk massa maken en slimme oplossingen bedenken die verder gaan dan de eigen kerktoren.”





### Hoe kijkt u aan tegen geluiden als 'not in my backyard'?

“Gezamenlijk moeten we kijken naar oplossingen. In deze regio zitten vijf gemeenten. Het is een groene open regio, onderdeel van het Groene Hart. De provincie heeft gezegd: het Groene Hart willen we openhouden en dus geen windmolens. Dat is best een beperking. Maar als we elkaar niet helpen en tegemoetkomen, gaan we de ambitie van het Klimaatakkoord niet halen. Daarmee is het ook een proeve van solidariteit; om begrip hebben voor elkaar en om onderhandeling. Dat is ingewikkeld, maar bestuurskundig erg boeiend. Het is een groot energetisch ruimtelijk vraagstuk. Aan de ene kant wil je de ruimte openhouden en de natuur en het landschap niet te veel belasten. Aan de andere kant wil je energie opwekken door gebruik te maken van die ruimte (zon, water, wind). Dat is ingewikkeld en spannend. Het levert ook kansen op. Bijvoorbeeld een boerenbedrijf die op de stallen zonnepanelen legt en daarmee een ander businessmodel creëert. En inwoners kunnen meer grip krijgen op de energierekening door met een buurt te kijken welke

### Het is een zoektocht

“Ja, als programmamanager moet ik zorgen voor een bod vanuit onze regio voor de bijdrage aan de energieopgave. Het is ook een doorkijk voor de keuzen die we maken richting 2050. Die burger op straat vraagt nu: ‘Wat moet ik volgend jaar doen?’ Het grote project is gericht op een langere termijn. Het is ingewikkeld om die termijn te overzien als burger, maar ook als bestuurder, als wetenschapper en als adviseur. Aan de andere kant kunnen we altijd iets doen. Stap voor stap. Er wordt nu al nagedacht over biomassacentrales, windmolens, zonnedaken. Het gaat erom: hoe kunnen we dat versnellen en initiatieven aan elkaar koppelen?”

### Welke rol ziet u voor auditors?

“Rapporten en cijfers buitelen over elkaar heen. De focus ligt nu op kansen identificeren en benutten, er is nog weinig



mogelijkheden er zijn om bijvoorbeeld zonnevelden aan te leggen. Zo zijn er in onze regio acht energiecorporaties en ook duurzaamheidsplatformen. Dat zijn particuliere initiatieven van burgers die willen meedenken en participeren. Groene energie levert ook weer een nieuwe economie op. Zonnepanelen en windmolens moeten gebouwd worden. Kunnen we als Nederland koploper worden in de energietransitie? De hele wereld moet vroeg of laat over. Universiteiten kunnen hierop inspelen.”

### Welke risico's ziet u?

“Kunnen bestuurders over hun eigen gemeentegrenzen en bestuursperiode heen kijken? Ik zie ze dat doen, maar het is best lastig. Ze zijn gekozen in een gemeente en niet in een regio. Kunnen ze keuzen uitleggen aan hun achterban? Dat is een belangrijk risico aan de politiek-bestuurlijke kant. Het is ook lastig om te voorspellen of keuzen die we nu maken toekomstbestendig zijn. Wat wordt het oordeel in 2050? Daarnaast is de vraag wie de regie neemt. Kijken de verschillende partijen naar elkaar of neemt een partij het voortouw? Ook zit er veel psychologie en consumentengedrag aan vast. Is de samenleving er klaar voor? Wat betekent het voor een huishouden? De wethouder wordt aangesproken: ‘Ik weet dat het moet, maar hoe?’ Er wordt naar de overheid gekeken.”

aandacht voor de beheersing. We zijn nog niet bezig met monitoring. Moet elke regio dat zelf doen of zoek je toch ook landelijk naar standaarden voor monitoring? Hoe ga je dat registreren en volgen? In het programmaplan dat ik moet uitvoeren zit een risicoparagraaf. Die is nog best wel ‘dun’. Het inrichten van de beheersing moet nog plaatsvinden. Dat wil je wel aan de voorkant inbakken. In de werkgroepen zitten inhoudelijke adviseurs en ingenieurs aan tafel en ook mensen die zich richten op de participatie, maar nog nauwelijks controllers of risicomangers. Er is een handreiking van het nationale programma RES, daar is weinig aandacht voor monitoring en beheersing. De kop voor het artikel zou best kunnen zijn: ‘De auditor zit nog niet aan de energietafel’. Dit terwijl er een grote transitie wordt bedacht voor stad, regio en land. Klimaat en energie vragen veel van gemeenten, provincies en bedrijven over een lange termijn. Het is niet gek dat het bij de inhoud begint en dat je daarna gaat nadenken over beheersing. De eerste hulpvraag aan auditors zou kunnen zijn om een bestuurlijk dashboard te ontwikkelen dat inzichtelijk is voor bestuurders, raadsleden en burgers en dat kan helpen bij het bijsturen.” <<

# Een andere kijk op blockchain

Een unieke en tevens belangrijk eigenschap van blockchain is dat alles wat op de blockchain wordt opgeslagen onveranderlijk is. Of beter gezegd: eens opgeslagen is voor altijd opgeslagen. Maar is dat ook zo? En waar moeten auditors dan op letten? Om die vragen te kunnen beantwoorden is het belangrijk om meer te begrijpen van het consensus algoritme van een blockchain. Dat is de manier waarop het computernetwerk overeenstemming bereikt over welke transacties of datamutaties geldig zijn en welke ongeldig zijn.

Zonder meteen in de technische details te duiken, is het goed om te weten dat er veel verschillende manieren zijn om consensus te bereiken. Denk aan een democratie. Nederland, Engeland en Amerika zijn democratische landen, maar de manier waarop zij een leider kiezen verschilt in elk van deze landen. Een blockchain kun je vergelijken met een digitale democratie en iedere blockchain heeft zijn eigen 'spelregels'. Voor een auditor is het van belang te begrijpen met welke vorm van blockchain je te maken hebt.

Het bitcoinnetwerk maakt bijvoorbeeld gebruik van het zogenaamde 'proof-of-work'-consensusalgoritme (PoW). Dit is gebaseerd op de totale hoeveelheid rekenkracht die in het netwerk beschikbaar is. Kort gezegd houdt dit in dat 51% van de computerrekenkracht een mutatie in de blockchain moet goedkeuren en accepteren voordat deze mutatie aan de blockchain wordt toegevoegd. Hoe meer hardware en rekenkracht je bezit, hoe meer stemrecht of macht je dus hebt. Een ander populair consensusalgoritme is 'proof-of-stake' (PoS). Daarbij gaat het om de waarde van jouw aandeel (stake) in het totale netwerk. In zo'n geval zijn er blockchain tokens in omloop die te koop en verhandelbaar zijn. Dus hoe meer tokens en geld je bezit, hoe meer stemrecht en macht je hebt of kunt verkrijgen in het blockchainnetwerk.

Er zijn nog tientallen varianten en andere algoritmes om consensus te bereiken, waarbij het er altijd om gaat dat een meerderheid van het netwerk akkoord moet gaan met een mutatie in de betreffende blockchain. Een persoon of entiteit kan dus een belang van 51% of meer verkrijgen om de blockchain te manipuleren, dat wordt een 51%-aanval genoemd.

Om terug te komen op de vraag of alles op de blockchain onveranderlijk is? Nee, het is wel degelijk mogelijk om historische data op de blockchain te wijzigen, mits de meerderheid van het netwerk daar mee instemt. Staat uw organisatie

op het punt om een blockchaintoepassing te implementeren, dan is het als auditor verstandig om de spelregels van het betreffende consensusalgoritme te onderzoeken en te achterhalen hoe de macht van de verschillende stakeholders in het netwerk verdeeld is. Wanneer een organisatie een private blockchain of een consortium blockchain opzet, kan de organisatie zelf de spelregels bepalen. Er zijn ook websites die voor verschillende publieke blockchains bijhouden hoeveel het kost om een 51%-aanval uit te voeren. Voor bitcoin kost het momenteel zo'n 10 miljoen euro aan stroomverbruik voor één dag. Dat is nog los van de miljarden aan investeringen in de hardware die daarvoor nodig is. Nu begrijpt u waarschijnlijk ook waarom men zegt dat transacties op de bitcoin blockchain niet te manipuleren zijn.



Dit artikel is de tweede in een reeks van vier, waarin *Audit Magazine* een andere kijk op blockchain onderzoekt. Auditors zullen in toenemende mate met blockchain en cryptovaluta te maken krijgen. Er zal een oordeel gevormd moeten worden over nieuwe processen, systemen en organisaties die met of op basis van blockchain werken.

Een bijdrage van Jelte Coenraads, internal auditor bij ABN AMRO.

# *Creëer* **impact** *door* *de digitale strategie te* **omarmen**

De toenemende digitalisering van onze maatschappij ervaren we elke dag wanneer we het nieuws lezen, onze kinderen naar school brengen en aan het werk zijn. Omdat technologische veranderingen (en met name digitalisering) zoveel impact op onze samenleving hebben en we verwachten dat deze impact nog verder toeneemt, definieerde PwC technologische veranderingen als een van de vijf megatrends.

Een megatrend zien we als een macro-economisch en geo-strategisch fenomeen, dat significante impact heeft op onze maatschappij en ons economisch en commercieel landschap hervormt. Digitalisering heeft impact op ons gedrag, de verwachtingen van onze stakeholders en de manier waarop we onze diensten leveren aan onze klanten. Maar hoe goed zijn organisaties voorbereid om op tijd de kansen te benutten die digitalisering biedt? Welke risico's brengt deze megatrend met zich mee? En wat betekent digitalisering voor internal audit? Vragen genoeg om nader te onderzoeken.

## **'Digital fitness'**

Met het jaarlijkse onderzoek naar de zogenaamde 'state of the internal audit profession', zoekt PwC naar antwoorden op deze vraagstukken en met name op de rol die internal audit hoort te vervullen (zie kader). De conclusie uit dit onderzoek is dat de mate van 'digital fitness' van de internal auditfunctie (IAF) in het groeipad van assurance provider naar een trusted advisor, zich op twee manieren uit. Ten eerste betreft dit de mate waarin de IAF zich kan meten met de rest van de organisatie met betrekking tot kennis van en ervaring met digitalisering. Ten tweede uit de digital fitness zich in de strategie van de IAF en de doorvertaling daarvan in de manier van werken. Met andere woorden, hoe graag adopteert de IAF nieuwe tools en technieken en op welke wijze worden deze gebruikt tijdens de uitvoering van de audits? Immers, als de IAF te ver achterloopt, ontstaan er vanzelfsprekend gaten tussen de lines of defenses en kunnen mogelijke risico's verborgen of onontdekt blijven in de organisatie. Een ontwikkeling naar een digitale IAF (digital fitness) is in onze ogen noodzakelijk voor de IAF wil zij waarde kunnen toevoegen en relevant blijven.

## **Een 'digitale' functie: talent, technologie en vervagende lijnen**

In onze optiek moet een IAF digitalisering omarmen wil zij op termijn waarde kunnen blijven toevoegen en relevant kunnen blijven voor de organisatie. Maar wat is dan een digitale IAF? Uit het onderzoek komen twee invalshoeken naar voren, namelijk:





## Het PwC Annual State of the Internal Audit Profession Study

De PwC State of the Internal Audit Profession Study is een jaarlijks onderzoek dat wereldwijd wordt uitgevoerd naar thema's die relevant zijn voor de ontwikkeling van internal audit. De laatste jaren is bijvoorbeeld de rol van de IAF in het anticiperen op en omgaan met disruptieve gebeurtenissen (2017) en innovatie (2018) onderzocht. Het onderzoek in 2019 had als thema de digitale internal auditfunctie.

De deelnemers aan het onderzoek zijn hoofden Internal audit en de belangrijkste stakeholders van de IAF, zoals leden van de raad van bestuur, de auditcommissie, en tweedelijnsfuncties zoals risk management en compliance. De kwantitatieve resultaten worden gevalideerd met diepte-interviews met deelnemers. Het onderzoek in 2019 resulteerde in meer dan 2000 deelnemers uit 99 landen, waaronder ongeveer 40 respondenten uit Nederland.

Zie voor de volledige studie: <https://www.pwc.com/us/en/services/risk-assurance/library/internal-audit-transformation-study.html>

- *Externe oriëntatie* – De noodzakelijke vaardigheden en competenties hebben om stakeholders strategisch te kunnen adviseren en assurance te kunnen verlenen met betrekking tot (opkomende) risico's als gevolg van de digitale transformatie van de organisatie.
- *Interne oriëntatie* – Het aanpassen van de processen en diensten van de IAF om digitaal en datagedreven te kunnen acteren en zo te anticiperen en te acteren op de risico's die de digitale transformatie van de organisatie met zich meebrengt.

De combinatie van deze invalshoeken stelt de IAF in staat om digital fit te worden. Echter, de praktijk blijkt weerbarstiger. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan de helft van de IAF's achterlopen in de kansen die digitalisering biedt (in het onderzoek aangeduid als 'beginner'), zowel ten opzichte van de organisatie als ten opzichte van de tweedelijns risk- en compliancefuncties. Voor de IAF's is er dus nog voldoende werk aan de winkel.

### Zes gedragingen

Wat moet er gebeuren om een inhaalslag te maken? Het antwoord daarop zien we bij de voorlopers. Als we kijken naar de IAF's die voorlopen in het omarmen van digitalisering (in het onderzoek aangeduid als 'dynamics'), zien we zes gedragingen die we als succesfactoren hebben geïdentificeerd.

#### 1. Ken en omarm de digitale strategie

Een digitale IAF begint uiteraard met het kennen van de digitale situatie en -strategie van de organisatie en met het begrijpen wat die strategie voor de organisatie, de systemen en de onderliggende processen betekent. Een auditor kan namelijk geen digitaal proces auditen of erover adviseren als de IAF zelf geen beeld heeft van de digitale transformatie die de eigen organisatie doormaakt. Het omarmen van de digitale strategie betekent ook lef hebben en nieuwe (digitale) technieken durven te beoordelen zonder dat er een

uitgekristalliseerd normenkader voor is gedefinieerd en vastgesteld. Door dat te durven, krijgen de dynamics inzicht in de technieken, de wijze van implementatie en gerelateerde risico's en is de IAF in staat lessons learned te definiëren en te delen met de organisatie. Als gevolg hiervan kunnen de dynamics hun organisatie verder op weg helpen om de opkomende technologieën succesvol te implementeren en te gebruiken.

#### 2. Ontwikkel de noodzakelijke competentie en omarm nieuwe specialisten

Om goed met de nieuwe technologieën te kunnen omgaan, moet de IAF ook nieuwe competenties opbouwen. De kennis en vaardigheden van de IAF moeten met het steeds meer digitaal worden van de organisatie meegroeien, zodat zij hierover kunnen adviseren en de inzet van deze technieken kunnen beoordelen. Dit kan door bijvoorbeeld de huidige medewerkers verder te ontwikkelen via gerichte trainingen, door nieuwe collega's aan te nemen die beschikken over specifieke kennis en vaardigheden, of door de noodzakelijke kennis in te huren. Een alternatief kan zijn dat de IAF samen optrekt met de tweedelijnsfuncties om de pool aan digitaal talent binnen de organisatie te vergroten.

#### 3. Zoek de interactie op met de beleidsbepalers van de digitale agenda

Door goed op de hoogte te zijn van (mogelijke) initiatieven, programma's en andere ontwikkelingen in de organisatie, kan de IAF beter anticiperen op wat er gaat komen op het gebied van digitalisering. Tegelijkertijd geeft de interactie met beleidsbepalers ruimte aan de IAF om (informele) invloed uit te oefenen, al dan niet gezamenlijk met de tweedelijnsfuncties, door vroegtijdig te adviseren wat betreft

opkomende risico's met betrekking tot de digitalisering van de organisatie. Hierdoor kan er een gedragen standpunt worden ontwikkeld richting opkomende risico's en de beheersing ervan als gevolg van de digitalisering.

#### 4. Digitaliseer het werkpakket en de werkwijze van de IAF

Ook voor de IAF biedt digitalisering en de daarmee samenhangende technieken (zoals data-driven risicobeoordelingen, continuous-monitoringplatformen, populatie testmethoden en realtime dashboards en -reporting) mogelijkheden om de eigen werkzaamheden anders in te richten. Begin hierin bescheiden en schaal daarna op. De IAF behaalt quick wins door activiteiten die repeterend van aard zijn en veelvuldig worden uitgevoerd te automatiseren of door middel van continuous monitoring anders te auditen. Met betrekking tot de digitaliseringswerkzaamheden in de lijn: start met het adviseren van het management om de organisatie in gang te krijgen en voeg waarde toe door aan de voorkant van de implementatie betrokken te zijn en in die rol te adviseren over risico- en governancevraagstukken. Naarmate deze zaken meer zijn geïmplementeerd, kan de rol van adviseur worden ingeruild voor die van auditor.

#### 5. Begeleid de organisatie in het proactief omgaan met opkomende risico's

Een snel veranderende organisatie vraagt om een dynamische IAF. Evalueer daarom regelmatig het vastgestelde audit jaarplan op basis van ontwikkelingen, interactie met de organisatie en risicobeoordelingen. Focus bij het laatste met name op de ontwikkeling van (opkomende) risico's, zowel in kans als impact. Naast het flexibel plannen van audits kan de IAF ook audits uitvoeren met de snelheid van de organisatie door bijvoorbeeld audits in sprints uit te gaan voeren volgens een agilemethodologie. De IAF kan dan, terwijl een applicatie of tool wordt uitgerold, meekijken en mogelijke risico's kunnen al tijdens de implementatie worden opgepakt.

#### 6. Werk samen om tot een gezamenlijke en gedragen visie te komen op digitalisering en de beheersing van mogelijke risico's

Digitalisering heeft een dusdanige impact op de organisatie dat er een bredere taak ligt met betrekking tot beheersing dan door de IAF alleen. Zoek daarom de interactie op met zowel de eerste als de tweede lijn in het gezamenlijk ontwikkelen van een visie, definities en tooling om opkomende risico's te beheersen zoals GRC-tools, data analytics en data-lakes. In *figuur 1* zijn de resultaten opgenomen van de vragen die we aan de deelnemers hebben gesteld over samenwerking en het opbouwen van de digitale vaardigheden.

#### Begin vandaag!

De IAF heeft een mandaat en een verantwoordelijkheid voor de organisatie met betrekking tot de beheersing van digitalisering. De trend negeren is geen optie als de IAF relevant wil blijven voor haar stakeholders en waarde wil toevoegen aan de organisatie. Waar kan de IAF vandaag nog mee beginnen? Kijkend naar de zes gedragingen van een IAF die digitally fit is, komen drie kenmerken veelvuldig terug, namelijk talent, technologie en samenwerking.

**Talent** – Breng de huidige staat van vaardigheden en competenties van de IAF in kaart met betrekking tot digitalisering. Dit betekent niet alleen kennis hebben van digitalisering, maar ook de vaardigheid om met stakeholders het juiste gesprek te kunnen voeren over deze technieken. Als er vaardigheden en competenties ontbreken, bepaal dan of de noodzakelijke kennis kan worden ontwikkeld of extern moet worden aangetrokken.

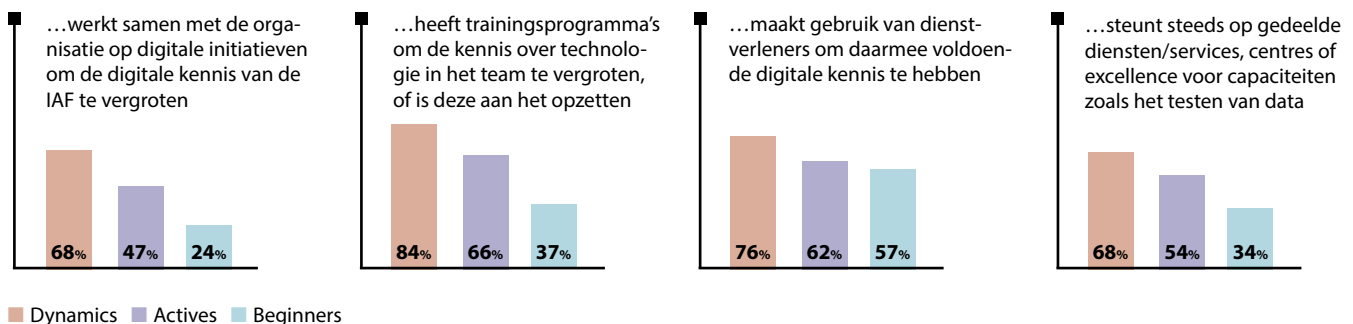
**Technologie** – Blijf up-to-date met betrekking tot digitaliseringsinitiatieven binnen de organisatie en met audittools en technieken. Ga na waar op dit moment in het eigen auditproces al gebruik kan worden gemaakt van digitalisering of automatisering. Ook op deze manier kan worden gezorgd voor het opbouwen van relevante ervaring binnen de IAF.

**Samenwerking** – Vermijd het denken vanuit silo's. Start het gesprek met de andere lines of defense om na te gaan hoe zij de digitalisering van de organisatie beoordelen. Ga na of er mogelijkheden zijn om gezamenlijk op te trekken in bijvoorbeeld het ontwikkelen van een gedragen standpunt als het gaat om risico's (en beheersing) met betrekking tot digitalisering en het ontwikkelen van een gezamenlijk digitaal governanceplatform. Bespreek hoe data governance (assurance) kan worden vormgegeven over kritische aspecten van de data van de organisatie. <<

#### Noot

1. PwC onderkent vijf megatrends. Naast technologische veranderingen zijn dat demografische veranderingen; verschuiving in economische macht; versnelling van de verstedelijking en klimaatverandering; grondstoffenschaarste.

#### Mijn functie...



Figuur 1. Samenwerking en opbouwen van digitale vaardigheden



# Ik – Mij – Mijn

Schijnbaar nooit eerder in onze maatschappij werd het individuele 'ik' zo gevierd en gecultiveerd als nu. Echter, in de Westerse filosofie heeft de zegetocht van het 'ik' een glansrijke voorgeschiedenis van meer dan tweeduizend jaar. Ze reikt van vijfhonderd voor Christus (Plato) tot in onze tijd (Habermas). Descartes introduceert de Moderniteit en viert het 'ik' als de enige bron van zekerheid. Het autonome 'ik', geëmancipeerd en krachtig, assertief in zijn identiteit en eigenheid, is tot ideaal geworden.

Bejaarden moeten zo lang als mogelijk 'onafhankelijk' blijven. Kinderen moeten tot autonomie worden opgevoed. Zelfs het volwassen 'ik' moet groeien – en daarvoor bestaat een complete, winstgevende industrie: McMindfulness. Maar niet alleen individuen gaan prat op de autonomie van hun krachtige ego en hun autonome identiteit, ook minderheden, bevolkingsgroepen, provincies en complete naties beroepen zich op hun identiteit en vieren hun autonomie.

Bij 'ik' en 'mij' hoort 'mijn'. 'Mijn', als bezittelijk voornaamwoord, verwijst naar individualiteit, naar eigendom in welke vorm dan ook, naar iets dat van 'mij' is en niet van 'jou'. Deze dualiteit van 'ik' versus 'jij', van 'wij' versus 'zij', ligt aan de wortel van elk intermenselijk conflict, in huwelijk en relatie, op

de werkvloer, tussen bevolkingsgroepen, of tussen naties. Het 'ik' (of het 'wij') is daarbij vertrouwd en veilig, het 'jij' (of het 'zij') is anders. Hoe meer gedefinieerd en autonoom mijn identiteit, hoe kwetsbaarder ik in feite ben. De identiteit van het autonome ego is het dynamiet onder elke relatie.

Het is interessant om te constateren dat cognitieve neurowetenschap en, bijvoorbeeld, Boeddhisme, het concept van het autonome ego niet steunen. Waar wordt uitgegaan van een oneindige fluiditeit en verandering, van een onderlinge afhankelijkheid van alles wat er bestaat, is geen plaats voor gevestigde en stabiele identiteit of autonomie. Siddharta Gautama, de Boeddha, een tijdgenoot van Plato overigens, deconstrueerde het ego. Hij onderwees, naast de tijdelijkheid en de onderlinge verbondenheid van alles met alles op deze planeet, het niet bestaan van een autonoom zelf. Sterker nog, het 'ik' is de bron van lijden en conflict: het wil steeds meer, het wil – in onze termen – meer 'groei', persoonlijk en economisch, het wil – in opdracht van 'Genesis' – de natuur overheersen.

Waar het bestaan van een autonome 'ik' moet worden aangemerkt als een illusie, is het concept van onafhankelijkheid evenzeer problematisch. Onafhankelijkheid verwijst steeds

naar een betrekking, het is dualistisch: ik ben onafhankelijk van iets. Wetenschap en Boeddhisme daarentegen leren ons dat deze onafhankelijkheid een tragische illusie is die vooral leed veroorzaakt. Levende wezens zijn juist interdependent, zij hebben elkaar nodig om te functioneren. Goedbedoelende politici die proberen om 'natuur terug te halen', trappen in een dualistische valkuil: de valkuil van wij versus zij, van ons en de natuur. We kunnen de natuur niet terughalen – wij zijn de natuur. Wij staan er niet autonoom los van, wij zijn er een minuscuul en een uiterst kwetsbaar onderdeel van.

---

Dr. Michael M. Tophoff is klinisch psycholoog, doceert aan de UvA Business School (EMIA) en adviseert internationale ondernemingen.

---



## Over...

Hanna Verboom is een Nederlandse actrice, filmmaker en sociaal ondernemer. Daarnaast is Verboom founder van Cinetree, een online filmplatform met een gecureerde selectie aan inspirerende films en hoopvolle documentaires.



# Geven maakt gelukkig!

Op het IIA Congres van 2020 met het thema 'Passie & Purpose',  
spreekt Hanna Verboom over de kracht van geven.

## **Wat hebt u geleerd van uw jeugd in Afrika?**

"Heel veel! Het was een geweldige jeugd. Een van de belangrijkste dingen was misschien wel dat ik heb gezien hoe gelukkig mijn vader werd van het werk dat hij deed. Hij was de eerste 'sociaal ondernemer' in mijn leven. Hij bouwde met lokale mensen in Kenia en Oeganda aan prachtige projecten. Mijn ouders waren idealisten in hart en nieren. Het heeft hun ook wat gekost, het leven daar was niet makkelijk. Maar ouders die gedreven worden door een duidelijke 'purpose' zijn erg inspirerend voor een kind."

## **Hoe was het om uiteindelijk in Nederland te wonen?**

"Dat was niet altijd makkelijk. Ik kwam in Nederland toen ik twaalf jaar oud was en alles was nieuw voor mij. Ik sprak de Nederlandse taal niet, kende weinig mensen en begreep bepaalde culturele gebruiken niet. Maar ik heb mij er doorheen geslagen. Hierdoor heb ik wel geleerd mij al op jonge leeftijd aan te passen. Wellicht heeft dit ook bijgedragen aan de basis voor het acteren later."

## **U omschrijft uzelf als filmmaker, social entrepreneur en nomad**

"Ik heb twee sociale ondernemingen opgezet en werk daarnaast als filmmaker. Het acteren is voor mij altijd een podium geweest om belangrijke sociale of duurzame projecten onder de aandacht te brengen."

## **U hebt Get It Done opgericht. Wat doet deze organisatie?**

"Het doel van Get It Done is om Nederland te inspireren samen aan een betere, duurzame toekomst te bouwen. Wanneer we praten over impact, duurzaamheid en een betere wereld, vergeten we soms dat voor deze grote veranderingen een nog grotere 'mindshift' nodig is. Een mindshift van 'wat kan ik hieruit halen?' naar 'wat kan ik geven?' Geven heeft de kracht ons gelukkig te maken. Geluk heeft veel minder te maken met onze prestaties en bezit, maar veel meer met het besef dat we iets toevoegen, dat we van waarde zijn voor iemand anders. Dat is overigens geen nieuw concept! Grote denkers als Gandhi, Aristoteles en moderne denkers als Dirk de Wachter zijn het er al jarenlang over eens: geven maakt gelukkig. Dat is ook wat Get It Done drijft: de kracht van het geven. Hoe we niet alleen zelf een gelukkiger leven kunnen leiden,

maar daarbij ook consequent andere keuzen maken die impact hebben op de planeet en haar bewoners. Met Get It Done zetten we ons in voor een shift van ik-denken naar wij-denken. Hoe we dat doen? Door een inspirationeel platform te bieden en talks & workshops te geven met mensen die inspireren en kunnen aanzetten om die shift te maken. 'Because it is in giving that we receive!'"

## **Waarom hebt u Get It Done opgericht?**

"Get It Done is in 2009 opgericht als een van de eerste crowdfunding platformen van Nederland. Sinds de start hebben we ruim negentig projecten succesvol afgerond in Azië, Afrika, Zuid-Amerika en later ook in Nederland. Nadat we veel geleerd hadden over het opzetten van projecten en de kracht van geven in werking zagen, besloten we ons meer te richten op het inspiratiestuk. Hoe kunnen we zorgen dat dit geen eenmalige projecten blijven, maar dat er een nieuwe manier van denken komt van hoe we met elkaar omgaan."

## **U spreekt op het IIA Congres met het thema 'Passie & Purpose'. Wat is die van u?**

"Mijn purpose heeft te maken met 'restoring hope'. Ik geloof heel erg dat hoop een essentieel deel is van het leven. Dat er perspectief is, dat je gelooft in jezelf en in je toekomst. Dat anderen in jou geloven. Dit zit in alles wat ik doe. De projecten die we doen met Get It Done en de films die we uitzoeken met mijn filmplatform Cinetree.nl. Mijn passie gaat heel erg over geven. Daar zit zo'n groot geheim in. Ik ben ervan overtuigd dat geluk zit in het omzien naar je medemens. Dat je purpose altijd met anderen te maken heeft."

## **U gaat spreken over 'de kracht van geven'. Wat is dat?**

"De kracht van geven is de wederkerigheid. Je helpt anderen floreren en het is de basis van je eigen tevredenheid. Maar dit vergt een nieuwe manier van denken die in onze individualistische maatschappij niet vanzelfsprekend is. En wat betekent dit voor ons dagelijks leven en ons werk? Daar wil ik het graag over hebben tijdens het IIA Congres."

## **Wat wilt u ons als auditor meegeven over 'de kracht van geven'?**

"Leef met open handen. Door te geven open je je handen en daardoor ontvang je." <<



# Industrie 4.0: de risico's en aanbevelingen

Jouke Albeda MSc RE CISSP

Door de opkomst van nieuwe technologieën ontwikkelt zich een nieuwe vorm van industriële productie, aangeduid als 'smart manufacturing' of 'Industrie 4.0'. Het gebruik van deze nieuwe technologieën brengt vooruitgang, maar creëert ook nieuwe risico's. De uitdagingen die de introductie van deze technologieën met zich meebrengt zijn in heel Europa aan de orde. Daarom heeft het Europees Agentschap voor netwerk- en informatiebeveiliging (ENISA) in november 2018 een onderzoeksrapport gepubliceerd met aanbevelingen en maatregelen voor de beveiliging van Industrie 4.0. Het rapport draagt de titel *Good practices for Security of Internet of Things in the context of Smart Manufacturing*.<sup>1</sup> Het is een nuttig en praktisch bruikbaar rapport voor de auditor.

De opkomst van nieuwe technologieën zoals internet of things (IoT), artificial intelligence (AI), machine learning (ML) en robotic process automation (RPA) brengt nieuwe risico's met zich mee. De EU-brede problematiek van een explosief groeiende hoeveelheid data die wordt verwerkt heeft ENISA in november 2017 getriggert een beveiligingsrichtlijn (Baseline Security Recommendation for IoT) op te stellen.<sup>2</sup> Het doel was om bedrijven te helpen de risico's van deze nieuwe technologieën te beheersen. Enkele jaren verder zien we dat deze technologieën zich verder doorzetten. Zo begint de digitale accountant onderdeel van de accountantscontrole te worden, gebruikt de politie kunstmatige intelligentie om oude politiezaken te onderzoeken, wordt de blockchain steeds meer gebruikt door verzekeraars en banken en implementeert BMW smart manufacturing in hun logistieke proces.

Het doorzetten van de trend 'Industry 4.0' vormde voor ENISA de aanleiding voor een vervolgonderzoek. Het is een uitgebreide literatuurstudie waarbij gebruik is gemaakt van meer dan vijftig wereldwijd gebruikte standaarden, frameworks en initiatieven van onder andere ISO, IEC en NIST. Het rapport geeft voor alle aanbevolen maatregelen verwijzingen naar die standaarden, zodat je inzicht krijgt in de overlappings. Ook zijn de ontwikkelingen in wet- en regelgeving meegenomen en wordt specifiek verwezen naar de AVG. Zodoende neemt deze 'good practice'-maatregelen mee die nodig zijn om te voldoen aan meerdere standaarden, frameworks en wet- en regelgeving.

## Industrie 4.0 en smart manufacturing

Industrie 4.0 is een recent ontstane aanduiding voor de nieuwe 'slimme' industriële productie met inzet van de genoemde nieuwe technieken zoals IoT, AI en ML. Door integratie van informatietechnologie (IT) en operationele technologie (OT) vindt er verdere automatisering plaats in de industriële wereld zoals we deze kennen. Het gebruik van deze opkomende technologieën en het gebruik van sensoren en verbonden apparaten, laten systemen nog efficiënter en effectiever functioneren. Ook kunnen deze technologieën zelf beslissingen nemen op basis van beschikbare informatie. Deze innovaties leiden tot smart manufacturing, kortom, slimmere industriële productie. Apparaten communiceren onderling en kunnen de productiviteit verhogen en de productiekwaliteit verbeteren.

Uiteraard brengen de nieuwe technologieën nieuwe risico's met zich mee. Tegelijkertijd zorgen de toenemende automatisering en onderlinge communicatie tussen apparaten en systemen ook voor nieuwe kansen voor auditors. Er komen namelijk meer geautomatiseerde controles en er ontstaan meer data over cruciale stappen binnen industriële processen. Voor de auditor is een nieuwe rol weggelegd als degene die deze controles evalueert en de gedetailleerde procesdata analyseert. In deze rol geeft de auditor zekerheid dat het bedrijf het industriële proces onder controle heeft.

## De 'good practices'

Zoals gezegd, heeft het vervolgonderzoek van de ENISA geleid tot een document met good practices. Het document beschrijft





de vernieuwde industriële IoT (met Industrie 4.0 en smart manufacturing), geeft voorbeelden van uitdagingen in de beveiliging waar we mee te maken krijgen en komt op gestructureerde wijze uit op de verschillende middelen/assets die (kunnen) meespelen in smart manufacturing. Ook komen verschillende voorbeelden van dreigingsscenario's aan bod. Via een uitgebreide dreigingen- en risicoanalyse komt ENISA vervolgens tot een set aanbevolen maatregelen.

Deze maatregelen zijn geordend naar de volgende drie gebieden:

• *Beleid en procedures*

Binnen organisaties is voldoende aandacht nodig, van voldoende niveau, voor cybersecurity. Dit moet geregeld worden in beleid en procedures. Ontwerp- en beheerlijnen zijn hier onderdeel van.

• *Organisatorische maatregelen*

Binnen de organisatie moet de governance op orde zijn en moeten beveiligingsprincipes worden vastgesteld. Bepaald moet worden wat de regels zijn en waar de verantwoordelijkheden liggen: hoe om te gaan met cybersecurity-incidenten, met kwetsbaarheden en hoe wordt de veiligheid gewaarborgd?

• *Technische maatregelen*

Belangrijk in het technologisch domein zijn de technische maatregelen. Hierbij worden beveiligingsmaatregelen aangevuld met gerelateerde maatregelen, zoals maatregelen ten behoeve van infrastructuur en continuïteit.

De maatregelen zijn meer principle-based dan rule-based beschreven. Het document geeft dus geen recept voor een blinde implementatie van te nemen maatregelen, maar beschrijft zo concreet mogelijk de onderliggende principes.

## Wet- en regelgeving

Door de komst van de AVG is de beveiliging van eventuele persoonsgegevens een extra aandachtspunt bij het verwerken van grote hoeveelheden data. Naast de AVG die in de EU geldt, zie je ook wereldwijd meer aandacht voor cybersecurity. In de Verenigde Staten is in 2017 bijvoorbeeld de 'US IoT Cybersecurity Improvement Act' geïntroduceerd.<sup>3</sup> Bij het opstellen van regelgeving wordt dan ook gekeken naar nationale en internationale standaarden, zoals die van NIST en ISO. Ook bij de AVG is er een zekere overlapping met nationale en internationale standaarden. Het voldoen aan een breed scala aan standaarden, zoals geïncorporeerd in de good practices van ENISA, helpt je om snel, soms ook direct, te voldoen aan huidige wet- en regelgeving

en wet- en regelgeving die gaat komen. De ENISA heeft in de studie gebruikgemaakt van meer dan vijftig standaarden, initiatieven en frameworks van onder andere ISO, IEC en NIST. Het ENISA-rapport verwijst bij elke voorgestelde maatregel naar de relevante standaarden. Hierdoor kun je als gebruiker van het rapport de overlappingen vanuit compliance-oogpunt zelf bepalen. Omdat de AVG enkele specifieke eisen stelt zijn deze apart meegenomen in het rapport.

## Relevantie voor de auditor

De auditor kan verschillende rollen vervullen, waaronder de audit-, de advies-, de quality assurance- en de implementatie-rol. Voor alle rollen kan dit document zeer waardevol zijn, zeker in een omgeving die gebruik maakt van IoT. In de implementatie-rol – voor het implementeren van de good practice zelf – zijn de gestructureerde aanpak en de definiëring van middelen, dreigingen, risico's en maatregelen te gebruiken in de eigen risicoanalyse en kunnen ze uitdagen tot een uitgebreidere analyse. Door de algemeen geformuleerde maatregelen in het rapport te concretiseren voor de specifieke situatie ontstaat een veilige IoT-productieomgeving. Vanuit een quality-assurancerol kan de auditor de structuur heel mooi gebruiken om bij een implementatie-project waarbij gebruik is gemaakt van smart manufacturing te toetsen of de juiste risico's op de juiste manier worden afgedekt.

Ook is het document bruikbaar om vanuit een auditrol de risicoanalyse en de beveiligingsmaatregelen te toetsen. Deze good practice geeft de auditor houvast op het gebied van risico's en maatregelen die van groot belang kunnen zijn voor de betreffende onderneming. Kortom, het rapport is een welkome en veelzijdig bruikbare handreiking voor de auditor!

## Noten

1. <https://www.enisa.europa.eu/publications/good-practices-for-security-of-iot> (geraadpleegd op 14 januari 2019).
2. <https://www.enisa.europa.eu/publications/baseline-security-recommendations-for-iot> (geraadpleegd op 14 januari 2019).
3. <https://leidenlawblog.nl/articles/the-u.s.-internet-of-things-cybersecurity-improvement-act-of-2017> (geraadpleegd op 14 januari 2019).

Jouke Albeda is IT-auditor en ondersteunt vanuit zijn bedrijf Contrisity klanten op het gebied van audit, risk en compliance. Daarvoor werkte hij als risk- en compliance manager bij Datacenter.com en bij EY en BDO in de externe (IT-)auditpraktijk.



## Handvatten sleutelfunctie pensioenfondsen

Voor pensioenfondsen is sinds 13 januari 2019 de sleutelfunctie Interne Audit verplicht. Het IIA reikt de sector handvatten aan om deze functie goed in te vullen. Deze praktische oplossingen zijn gebaseerd op het IPPF en voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.  
<https://bit.ly/SFIApensioen>



## Themanummer MAB over IAF

Een speciale uitgave van het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* belicht de internal auditfunctie vanuit een wetenschappelijk perspectief. De diepgaande analyses bieden internal auditors waardevolle inzichten voor de uitoefening van hun vakgebied. De bijdragen komen van auteurs die ruimschoots hun sporen in het vakgebied hebben verdiend. Gastredacteur Edo Roos Lindgreen: "De artikelen leveren een bijdrage aan bestaande én toekomstige onderzoeksliteratuur en zullen ongetwijfeld elke MAB-lezer boeien."  
<https://bit.ly/MABIAF>

## Nieuwe publicaties

- Practice Guide: IT Change management  
[https://bit.ly/GPI\\_ITchange](https://bit.ly/GPI_ITchange)
- Practice Guide: Auditing Credit Risk Management  
[https://bit.ly/PG\\_CRM](https://bit.ly/PG_CRM)
- COSO ERM: Creating and Protecting Value  
[https://bit.ly/COSO\\_ERM](https://bit.ly/COSO_ERM)
- GPI: Diversity and Inclusion  
[https://bit.ly/GPI\\_diversity](https://bit.ly/GPI_diversity)



## Geslaagden gefeliciteerd!

### Nieuwe RO's:

Amanda Fuchs, Jorn Schotanus, Manuela Gieron, John Klappe en Fabienne Boletis

## IJA Congres 2020 geannuleerd

Tot onze spijt kan het IJA Congres op 11 en 12 juni 2020 niet doorgaan. Het bestuur heeft de mogelijkheden om het uit te stellen naar november dit jaar afgewogen. Vanwege gezondheidsrisico's is besloten om in 2020 het congres niet te organiseren.

## Volg IJA Nederland!

### RSS feed

Meld je aan voor onze IJA nieuws-feed: [iaa.nl/rss-nieuws](http://iaa.nl/rss-nieuws). TIP! Outlook beschikt over een RSS-functie.

### LinkedIn

Volg je onze bedrijfspagina op LinkedIn al? [linkedin.com/company/iaa-nederland](https://www.linkedin.com/company/iaa-nederland).



## Jaarverslag 2019

In het eerste kwartaal van 2020 presenteerden we ons verenigingsverslag over 2019. In 2019 gaven we op verschillende manieren invulling aan de doelstellingen uit ons strategisch plan: Stronger profession, Competent Professional en Sustainable value. In het jaarverslag zetten we alle cijfers en hoogtepunten uit

2019 op een rij. Daarnaast werpen we alvast een blik op wat we voor 2020 en de jaren daarna verwachten.

<https://bit.ly/verslag19>

## CCMS for international certificates

With the launch of the new system on March 16th, all candidates residing in the Netherlands who wish to receive a printed certificate will be required to order it directly from their CCMS account. IJA-HQ will be managing the printing and delivery of all certificates.



## Kopjaar IT-Auditing & Advisory (RE) voor RO's: start september 2020

Jaarlijks gaat bij ESAA een enthousiaste groep kopjaarstudenten IT-Auditing & Advisory (RE) van start. Inschrijving voor het komend collegejaar is weer mogelijk. Speciaal voor degenen die al een R-opleiding (RO, RA, RC) hebben gevolgd heeft ESAA het kopjaar ontwikkeld. Zij krijgen diverse vrijstellingen en kunnen in een jaar de opleiding doorlopen. Omdat de rol van IT in organisaties is gegroeid en de risico's navenant zijn, willen deze studenten hun kennis in IT-Auditing verdiepen. Een alumnus over de opleiding: 'Door de opleiding heb ik mijn IT-kennis verdiept en kan ik in de praktijk de link tussen operationele processen en IT-processen beter leggen.' De combinatie met studenten met andere vooropleidingen levert een goede mix aan invalshoeken, kennis en ervaring.

Meer informatie over het kopjaar op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl). Interesse? Mail [esaa-iaa@ese.eur.nl](mailto:esaa-iaa@ese.eur.nl) of bel 010-4082437.



## CIA-colleges en examentraining

De post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory geeft colleges ter voorbereiding op de CIA-examens part I, II en III. Deze colleges zijn al jaren onderdeel van het curriculum, maar hiervoor kan ook los worden ingeschreven. De colleges worden in het najaar 2020 (op vrijdag overdag) gegeven, gezamenlijk met de studenten van de opleiding Internal Auditing & Advisory.

Meer informatie: mail [esaa-iaa@ese.eur.nl](mailto:esaa-iaa@ese.eur.nl) of bel 010-4082437.



## Actualiteiten

Het zijn bijzondere tijden met Covid-19. Het virus is razend-snel op ons afgekomen en binnen een paar weken waren alle universiteiten en hogescholen dicht. Wij zijn bijzonder trots dat we na het besluit van de Vereniging van Universiteiten op 12 maart jl. om de universiteiten te sluiten al op 13 maart jl. onze colleges in digitale vorm konden aanbieden.

Ondanks deze bijzondere tijden gaat het zeer goed met de opleiding. Voor het eerst is er een complete lichterij, bestaande uit dertien studenten, gestart in februari. Dit brengt het aantal EMIA-studenten dat dit academisch jaar startte tot een recordhoogte.

Verder is de EMIA-opleiding op 4 februari jl. wederom geaccrediteerd door het SVRO voor een periode van vier jaar. Internal audit staat in de spotlights en met de accreditatie van de UvA om de Master of Science (MSc) of Internal Auditing-titel te mogen blijven voeren, is de interesse groter dan ooit!

## Algemene informatie

Het Executive MSc of Internal Auditing (EMIA), de opleiding tot register operational auditor (RO), is een part-time programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Tevens is het de enige internal auditopleiding (wereldwijd) waarbij je de MS-titel kunt verkrijgen bij het succesvol afronden van de opleiding. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het tweede jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in een tot anderhalf jaar RO te worden.

## Interesse

Wilt u een boost geven aan uw internal auditcarrière? Bezoek onze website [www.abs.uva.nl](http://www.abs.uva.nl) en start de uitdagende opleiding op 1 september aanstaande. U kunt ook contact opnemen per e-mail [emia@uva.nl](mailto:emia@uva.nl) of per telefoon 020-525 4020.



# De helende werking van een crisis

Op het moment van schrijven is er één onderwerp dat het nieuws domineert: het coronavirus. In Nederland zijn inmiddels duizenden besmettingen vastgesteld en krijgen we volop tips over hoe onze handen te wassen. Waar het afgelopen januari nog als een puur Chinees probleem werd geframed, is in het Westen inmiddels ook de paniek uitgebroken. Van vergrendelde steden tot instortende beurzen.

Hoe wrang ook, van dit soort crisissituaties kunnen we veel leren. Van hoe de overheid en organisaties functioneren tot hoe burgers omgaan met regels en adviezen. In hoeverre we voorbereid zijn en in hoeverre we in paniek raken. Over hoe ons brein omgaat met onzekerheid. De vraag vervolgens is of we voldoende en blijvend leren van onze ervaringen. Hadden we niet al een decennium geleden de Mexicaanse griep en daarvoor SARS? Hadden we toen al niet overal borden dat je je handen na toiletbezoek moet wassen? Waren we die maatregelen alweer vergeten?

Als we in een crisis terechtkomen acteren we aanvankelijk irrationeel. Maar als we 'm doorhebben, maken we ook een hoop verstandige keuzen. We werken aan onze weerbaarheid. We zorgen dat we er klaar voor zijn. En als het kwaad eenmaal is overwonnen, voelen we ons euforisch en onverslaanbaar.

Helaas verslapt daarna al snel de aandacht weer en komt de tijd om vragen te stellen of al die ongebruikte beheersmaatregelen (quarantaineplekken bijvoorbeeld) niet te veel geld kosten. En voor je het weet verandert de ontstane weerbaarheid in een risico. Een beetje het idee dat we de brandverzekering opzeggen omdat we al tien jaar geen brand meer hebben gehad. Of dat we het leger afschaffen bij gebrek aan voldoende conflicten. Of het team cybersecurity opdoeken omdat we geen ransomware-aanvallen meer hebben. Tja....

Zo zijn we blijkbaar de graaicultuur en de kredietcrisis alweer vergeten, vinden we het weer gewoon dat burgers vol worden geladen met enorme schulden. Vinden we het weer normaal dat klanten met schulden bij een bekend postorderbedrijf kunnen 'bijpinnen' tegen 14% rente om daarmee de maandelijkse aflossing te kunnen betalen die ze niet uit hun eigen inkomen kunnen betalen. En zich dus steeds dieper en dieper in de schulden steken. Dat vraagt om een volgende crisis.....

We worden snel meegezogen in de massa, in het nieuwe rendement. We willen niet meer luisteren naar ervaringsdeskundigen die het eerder al meegemaakt hebben. We leren dus onvoldoende van onze ervaringen en fouten: we willen vooral onthouden wat er goed ging, niet wat er mis ging.

Velen van ons zullen het herkennen: na enkele jaren doe je opnieuw een audit bij een organisatieonderdeel en kom je tot precies dezelfde bevindingen. Terwijl de audit de voorgaande keer toch als zeer waardevol werd bestempeld en de acties snel zouden worden opgepakt.... Wat gebeurt er in het brein van de proceseigenaar, bestuurder of commissaris? Wat zorgt ervoor dat de acties blijkbaar niet worden opgepakt? Of dat de genomen maatregelen in sneltreinvaart verslappen?

De rol van de auditfunctie is een beetje het collectief geweten en geheugen: zorgen voor een goed beeld van de kansen en bedreigingen, voor een goede voorbereiding en uitvoering als zich weer een crisis voordoet. Weet dus wat je doet, ook een aantal jaren later. En dat is cruciaal: door te leren van je verleden kun je beter zijn voorbereid zijn op de toekomst en daardoor minder in paniek raken. Waardoor je minder in de emotie schiet en meer rationele keuzen maakt. En niet verstijft van angst als zich de zoveelste crisissituatie voordoet. Een crisis kan best helend werken.

---

Laszlo Nagy adviseert en ondersteunt organisaties op het gebied van risk, control en internal audit. Hij is director Business Risk Services bij adviesbureau Improven en voormalig hoofdredacteur van *Audit Magazine*.

---





**Beste relaties,  
Jullie loyaliteit blijkt in  
deze bijzondere tijden  
essentieel. Hartelijk  
dank daarvoor!**

Co- en Outsourcing

Assurance en Onderzoek

Advies en Opleiding

Interim

Werving & Selectie

Traineeship



**AUDIT  
PEOPLE**  
Part of ARC People

Emmastraat 54, 1213 AL Hilversum  
Telefoon: 085-2733025 E-mail: [audit@arcpeople.nl](mailto:audit@arcpeople.nl)

[www.auditpeople.nl](http://www.auditpeople.nl)   

# Wilt u continu blijven leren in de COVID-19 crisis?

De COVID-19 crisis heeft de urgentie van digitale trainingen vergroot. Digitale trainingsmethodieken bieden nu uitkomst om internal auditors verder te ontwikkelen en de benodigde PE punten te behalen.

KPMG heeft de kennis en ervaring in huis om leerdoelstellingen van internal auditors te realiseren met behulp van digitale trainingvormen. Met ervaren trainers, interactieve trainingsmiddelen en de inzet van middelen zoals coaching en casuïstiek, leert u alles om ook nu waarde toe te voegen aan uw organisatie.

U kunt kiezen uit trainingen zoals remote auditen, business continuity management and resilience, operational audit, ERM, fraud analytics, IT en data & analytics, auditen van algoritmes, robotics/ RPA en soft controls.

Voor het hele programma, kijk op: <https://bit.ly/2YjA5cw>

## Meer weten?

Bart van Loon  
+31 20 656 7796  
[vanloon.bart@kpmg.nl](mailto:vanloon.bart@kpmg.nl)

Huck Chuah  
+31 20 656 4501  
[chuah.huck@kpmg.nl](mailto:chuah.huck@kpmg.nl)

