

# InAudit

EEN KENNISMAKING MET AUDIT, RISK EN FINANCE



De **5 voordelen** van het uitbesteden van uw interne auditfunctie | Staat **Gedrag & Cultuur** op de agenda? | Nieuw **Talent** | **Big Data** | Cyber Safety: Hoe goed is uw organisatie bestand tegen **Cybercrime**? | **Klantevaluatie** 2019: zo ervaren klanten onze dienstverlening | Behavioural Risk Management

# WELKOM

## AANGENAAM KENNIS TE MAKEN

### "Wij zijn er om u te helpen".

Met dit motto werd InAudit BV 8 jaar geleden opgericht met als doel kleinere en middelgrote verzekeraars te ondersteunen in het opzetten en uitbesteden van de interne auditfunctie. Inmiddels hebben wij ons werkterrein uitgebreid naar onder andere risk management, compliance, datakwaliteit, advies en financial reporting. Ook kiezen steeds meer pensioenfondsen voor onze dienstverlening. Vanwege onze unieke focus op financiële instellingen zijn we gegroeid van één naar twaalf professionals!

### Maak kennis met InAudit

Via dit online magazine geven wij u graag een kijkje in onze keuken. Met meer mensen hebben wij immers ook steeds meer competenties in huis. Wie zijn de mensen van InAudit en op welke manier kunnen zij uw organisatie helpen? Zo vertelt Heidi Riepe hoe u gedrag & cultuur op de agenda kunt zetten. En René Bijzet vertelt over de waarde van data-analyse voor uw organisatie. Wij benoemen de 5 voordelen voor het uitbesteden van de interne auditfunctie én wij laten u zien hoe onze klanten de interne audit service ervaren.

Tot slot hebben we voor u het boek "Behavioral Risk Management" gelezen en hierover gesproken met de auteur, dr. ir. René Doff.

Wij hopen dat ons enthousiasme voor het vak bij u ook een positief gevoel oproept. Wie weet wat wij in de toekomst voor uw organisatie kunnen betekenen? Maar allereerst veel leesplezier.

**Ronald van de Langenberg**

**Directeur InAudit**



## Inhoudsopgave

De 5 voordelen ...3

Hoe zet je Gedrag & Cultuur op de agenda? ...4

Nieuws ...5

Maak kennis met onze nieuwe collega's ... 6

Klantevaluatie 2019 ...9

Big Data, de kracht van uw organisatie ...10

Cybercrime, dat overkomt mij niet! ...11

Interview : Behavioural Risk Management ...12



# De 5 voordelen

van het uitbesteden van de interne auditfunctie

**Naarmate uw organisatie groter en complexer wordt of de omgeving waarin uw organisatie opereert, nemen de risico's op problemen in de beheersing toe. Dat is waar de interne auditfunctie u bij helpt: Waar kan het mis gaan? Daarmee draagt ze bij aan de bescherming én het succes van uw organisatie.**

Vindt u de inrichting van een interne auditfunctie complex of tijdrovend? Of denkt u dat uw organisatie te klein is voor een eigen interne auditfunctie? Kies dan voor de uitbesteding van deze functie. Dit zijn de 5 voordelen voor uw organisatie.

## 1. Lage kosten

U hoeft niet direct zelf 1 tot 3 FTE in dienst te nemen. Met een kleine investering van slechts een halve FTE staat er een heel team voor u klaar. Zo kunt u 'klein' beginnen en de kosten in de hand houden.

## 2. Specialisme

Een team van 2 à 3 man komt uw interne audits succesvol uitvoeren. Ieder lid heeft zijn eigen specialisatie. Wilt u aan de slag met data-analyse & datakwaliteit? Geen probleem. Wij hebben de ervaring in huis. Of wilt u een audit op Gedrag & Cultuur. Ook daarvoor hebben wij een specialist in huis.

## 3. Tijd

Het uitbesteden van de interne auditfunctie geeft uw organisatie tijd en rust. Enerzijds kunt u snel van start, maar tegelijk is er ook tijd om te wennen. Uiteindelijk geeft het u ook tijd om de interne auditfunctie op termijn alsnog zelf over te nemen wanneer de tijd rijp is. U blijft aan zet.

## 4. Schaalbaarheid

InAudit kan de inrichting van de interne auditfunctie afstemmen op uw organisatie. Groeit bij u de behoefte aan meer? Dan groeien wij met u mee door de capaciteit te verhogen. Als u er onverhoopt weer mee wilt stoppen kan dat uiteraard ook. Zo houdt u de kosten van de interne auditfunctie flexibel.

## 5. Kwaliteit

Maakt u zich geen zorgen om de kwaliteit. De collega's van InAudit werken conform de internationale IPPF standaarden. Daarmee bent u verzekerd van interne audits die voldoen aan de norm. Ook wij worden extern getoetst.

**Met deze voordelen is er geen enkele reden meer om de interne auditfunctie niet in te richten binnen uw organisatie. Wanneer gaat u aan de slag?**



**Heidi Riepe**  
**Senior auditor**  
**met expertise Gedrag & Cultuur**

## *HOE ZET JE GEDRAG & CULTUUR OP DE AGENDA?*

**De begrippen Gedrag & Cultuur zijn al jaren een hot topic op congressen en seminars. Wij willen er allemaal wel iets mee, maar wat? Het gedrag van uw mensen bepaalt hoe uw organisatie functioneert en wordt ervaren. U wilt dat uw mensen plezierig werken en dat uitstralen, maar ook bewust met risico's omgaan en bewust zijn van de regelgeving. Vooral om het functioneren te optimaliseren zou het onderwerp Gedrag & Cultuur op iedere agenda moeten staan.**

De begrippen gedrag & cultuur zijn nog steeds abstract, terwijl DNB inmiddels toe is aan hun 'next step' hierin. Hun onderzoeken hebben namelijk heel wat aanknopingspunten voor Gedrag & Cultuur-onderzoek opgeleverd, onder andere over board effectiveness, verandervermogen, risk culture en ethical culture. Daar zijn sinds kort strategische besluitvorming, effectieve aansturing pensioenfondsen, naleving bankierseed en integrity climate aan toegevoegd. De AFM rapporteerde onder andere over besluitvorming en foutcultuur. Allemaal onderwerpen waarin gedrag en/of cultuur een belangrijke rol spelen.

### **InAudit en Gedrag & Cultuur**

Natuurlijk speelt het ene begrip een grotere rol in de ene organisatie dan in de andere. Een (risico-)cultuuronderzoek of een scan als onderdeel van een audit kan organisaties helpen. Hierbij kijken wij hoe de medewerkers de (risico-)cultuur binnen hun organisatie ervaren. En klopt dit met het beeld of de wens van de bestuurders? Waarom wel en waarom niet? In het merendeel van onze Gedrag & Cultuuronderzoeken stellen we de psychologische basisbehoeften van mensen

centraal, zoals de mate van ervaren competentie, sociale of relationele verbondenheid en autonomie. Deze factoren liggen vaak ten grondslag aan de mate van motivatie van de werknemers. Hoe hoger deze ervaren worden des te optimaler wordt er gefunctioneerd. De score op deze constructen zegt iets over de scherppte in de uitvoering of zelfs de integriteit en daarmee ook over het risico op eventuele beperkingen hierin.

### **Uw next step**

Wij kunnen u helpen inzicht te verschaffen in uw organisatiecultuur. Dit is helemaal interessant in deze tijd van 'Het Nieuwe Werken' en alle veranderingen die hiermee gepaard gaan. Heidi Riepe kijkt graag samen met u naar de mogelijkheden op het gebied van gedrag en cultuur. Ook wanneer één van de andere onderwerpen die genoemd zijn in dit artikel uw nieuwsgierigheid heeft geprikkeld, kijkt zij graag samen met u hoe dit onderwerp op maat kan worden vormgegeven.

**Meer weten?** Neem contact op met Heidi Riepe via [marketing@inaudit.nl](mailto:marketing@inaudit.nl)

# NIEUWTJES



## Nieuwe sterren bij InAudit

Dit jaar hebben wij vier nieuwe sterren mogen verwelkomen in het team. Frederike Gieles, auditor, en Menny Barendse, senior auditor, zijn op 1 april gestart. Manon van der Spoel is in juli begonnen en in september hebben wij Floris Stokkers als junior auditor begroet. Benieuwd wie zij zijn? Lees hun verhaal verderop in dit magazine.

The LinkedIn logo, consisting of the word "Linked" in white and "in" in white inside a white square, all on a dark blue background.

## Let's connect

Blijf ook op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op gebied van interne audit, risicomanagement en finance. Volg InAudit via de website of op LinkedIn via [www.linkedin.com/company/inaudit-bv/](http://www.linkedin.com/company/inaudit-bv/)



## Vernieuwde website

InAudit heeft haar website vernieuwd. Op [www.inaudit.nl](http://www.inaudit.nl) vindt u een uitgebreid overzicht van onze dienstverlening denk aan de interne auditfunctie voor verzekeraars en pensioenfondsen. Maar ook voor Gedrag & Cultuur, data-analyse en zelfs IT-audit kunt u op ons rekenen. Neem daarom snel een kijkje op [www.inaudit.nl](http://www.inaudit.nl) en laat ons weten wat beter kan.

# MAAK KENNIS MET

**Met de komst van onze nieuwe collega's hebben wij niet alleen extra versterking voor onze audit dienstverlening binnengehaald. Wij hebben ook meer expertise in huis gehaald, kennis en kunde op gebied van data-analyse, gedrag & cultuur en (Europese) aanbestedingen. Waarom zult u denken? Met deze expertises bouwen wij aan een ambitieuze organisatie die met een nog bredere blik kan kijken naar uw risicobeheersing in de verzekeringswereld, de pensioensector én nieuwe branches waarin we ons willen specialiseren. Kortom, een mooie aanvulling voor het InAuditteam waar u ook de vruchten van gaat plukken.**



## Ontdek de kracht van Menny Barendse

Menny Barendse (44 jaar) woont in Lelystad en heeft de laatste jaren veel ervaring opgedaan met Europese aanbestedingen. Als projectcontroller was zij verantwoordelijk voor het beoordelen van projectvoorstellen op compliance met (Europese) regelgeving, financiën en inhoud. Niet alleen de beoordeling maar ook de voortgangsverslagen, het uitvoeren van audits en eindafrekeningen van projecten vielen onder haar rekschap. Daarvoor heeft zij ook flink gestudeerd. Menny heeft de verdiepingscursus Staatssteun bij Faculteit der Rechtsgeleerdheid op de Universiteit Leiden gedaan. Haar expertise op het gebied van staatssteun en financiële instrumenten kan zeker goed van pas komen.

Na de opleiding Operational Auditing bij KPMG kreeg Menny de smaak van interne audit te pakken en in het voorjaar van 2020 heeft zij de opleiding Executive Master of Internal Auditing aan de Amsterdam Business School succesvol afgerond.

Inmiddels is Menny alweer een half jaar bij InAudit actief en hebben verzekeraars en pensioenfondsen steeds minder verrassingen voor haar.

## Duik in data met Manon van der Spoel, junior auditor

Onze ondernemende collega Manon van der Spoel (22 jaar) heeft ondanks haar jonge leeftijd zeker niet stilgezeten. Zo heeft zij stage gelopen in Italië waar zij zich bezighield met taken zoals het maken van een concurrentieanalyse, het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek en het analyseren van de verkoop.

Manon heeft ook een semester met o.a. Macro-economie en Strategie aan de Universidad del Desarrollo in Santiago (Chili) gevolgd. Zij kan zich dus ook prima redden in de Spaanse taal!

Gelukkig is Manon niet in het buitenland gebleven. Zij heeft dit jaar haar studie International Business and Languages aan de Rotterdam Business School succesvol afgerond.

Inmiddels heeft Manon haar tanden gezet in data-analyse en datakwaliteit. Werken met de juiste data is immers steeds belangrijker. Daarom leert zij de fijne kneepjes van de toepassingen ACL en Power BI zodat zij straks voor uw organisatie de datakwaliteit kan beoordelen en op orde kan brengen.



# onze nieuwe collega's



Frederike Gieles

## Ga in gesprek over Gedrag & Cultuur met Frederike Gieles, auditor

Als u een mensgerichte auditor zoekt dan zit u goed bij Frederike Gieles. Zij heeft na haar bacheloropleiding neuropsychologie aan Universiteit Utrecht ook nog de masteropleiding klinische neuropsychologie afgerond. Een uitstekende basis om het menselijk gedrag te bestuderen, begrijpen en beïnvloeden. Frederike heeft als gedragsdeskundige veel ervaring opgedaan in het observeren, diagnosticeren en adviseren van cliënten. Zij beschikt over een sterk oplossend vermogen en weet dit goed over te brengen op anderen.

Omdat Frederike meer uitdaging zocht heeft zij zitting genomen in een aantal commissies bij ketenzorgorganisaties en het managementteam van een gezondheidscentrum. Hier kwam zij in aanraking met bestuurlijke processen. Frederike gooide het roer om! In haar functie als auditor kan zij uitstekend haar belangstelling voor processen kwijt. Natuurlijk hoeft zij het menselijke aspect niet uit het oog te verliezen want als auditor met Gedrag & Cultuur als expertise weet zij uw organisatie als geen ander te doorgronden.

## Optimaliseer uw processen met Floris Stokkers, junior auditor

Onze 26 jarige afgestudeerde Commerciële Economie student Floris Stokkers is nieuwsgierig en leergierig. Zo heeft hij zich tijdens zijn afstudeeronderzoek gericht op de afnemers van zakelijke financieringen en wat zij nu écht belangrijk vinden bij de dienstverlening. Maar ook het optimaliseren van interne processen behoorde tot zijn taak.

Floris is handig met draaitabellen in Excel en is voor de kwalitatieve data-analyse thuis in ATLAS.ti. Daarnaast heeft hij op eigen houtje WFT Basis en WFT Schadeverzekeringen particulieren succesvol afgerond. Het zal u dan ook niet verbazen dat hij een brede belangstelling heeft voor o.a. verzekeringen en IT. Floris gaat vol frisse moed als junior auditor aan de slag. Met zijn oog voor details zal hem zeker niets ontgaan.



Floris Stokkers

# THUISWERKEN... WAT DOET DAT MET UW BEDRIJFSCULTUUR?

Wij geven u inzicht in Gedrag & Cultuur binnen uw organisatie, de werkbeleving van uw medewerkers én de mogelijke risico's . Wij helpen u graag.





# KLANTEVALUATIE

## DE JAARLIJKSE KLANTBEOORDELING

U heeft de keuze gemaakt! U gaat uw interne auditfunctie uitbesteden. Maar aan wie? U zoekt echte professionals die ook bij uw organisatie passen. U wilt dat de juiste audits professioneel worden uitgevoerd en dat de audits kwalitatief goed zijn. Dat snappen wij als geen ander. Daarom vragen wij onze klanten elk jaar een beoordeling te geven voor onze interne auditservice. De resultaten delen wij graag met u.

### Resultaten klanttevredenheid 2019

De vragen in het klanttevredenheidsonderzoek zijn verdeeld over 6 rubrieken. De gemiddelde cijfers per rubriek waren over 2019 als volgt:

- **Relatie** met het management 8,8
- **Expertise** van InAudit 9,0
- Het audit **jaarplan**. 9,3
- Het **auditproces** 9,0
- Het **auditrapport** 8,3
- De **effectiviteit** van de interne audit 8,3

### Een succesvolle interne audit

De interne auditfunctie moet bijdragen aan uw organisatie door onafhankelijke toetsing van de interne beheersing. Het is daarom belangrijk om de juiste vragen te stellen waarbij het niet alleen gaat om wat je doet en hoe je het doet. Steeds vaker nemen we ook soft controls mee omdat deze bijdragen aan een succesvolle audit en nieuwe inzichten voor u. Bij onze groeiende organisatie hebben wij continue aandacht voor het leveren van toegevoegde waarde en willen wij ons zeker niet beperken tot een administratieve handeling. Dat blijkt wel uit de ruime mogelijkheden voor eigen ontwikkeling en de opleidingen/trainingen die onze auditors volgen. We willen daarmee steeds 'state of the art' zijn en een effectieve 'blik van buiten' voor uw organisatie.

#### Meer weten?

Ontdek de services van InAudit voor uw organisatie op [www.inaudit.nl](http://www.inaudit.nl)

## In Audit

### KLANTEVALUATIE INTERNE AUDIT 2019

Een overzicht van de mate van tevredenheid over de interne audit service (verspreid over zes verschillende onderdelen in de klantevaluatie).

#### RELATIE

8,8

De interne auditfunctie is van toegevoegde waarde voor het management, bestuur en toezichhoudend orgaan.

#### EXPERTISE

9

De audit professionals zijn objectief en de samenwerking verloopt prettig en professioneel.

#### JAARPLAN

9,3

Het audit jaarplan is duidelijk en biedt voldoende ruimte voor speciale verzoeken.

#### PROCES

9

De scope van de audit is duidelijk afgestemd en omvat de juiste diepgang.

#### RAPPORT

8,3

Het auditrapport is helder en begrijpelijk en bevindingen worden tijdig gecommuniceerd.

#### EFFECTIVITEIT

8,3

De interne auditfunctie draagt bij aan effectieve interne controles.

# BIG DATA

## DE KRACHT VAN UW ORGANISATIE

**'Big Data': je kunt er niet aan ontsnappen, maar het is ook niets nieuws. De processen binnen een organisatie kunnen niet plaatsvinden zonder data. Denk bijvoorbeeld aan het doen van uitkeringen. Van bron tot en met het daadwerkelijk betalen: alles wat gebeurt wordt in de vorm van data vastgelegd.**

Het ontsluiten van vastgelegde data kan worden ingezet voor onder andere kostenbeheersing, fraudebestrijding en/of analyse van uitstroom en instroom. Toch slagen veel organisaties niet in het bruikbaar maken en optimaal benutten van data.

### **Data-analyse**

De kracht van veel kleine organisaties is dat zij de klant goed kennen: 'customer intimacy'. Dit betekent dat de organisatie intuïtief vaak goed zal reageren. Data-analyse kan onderbouwing geven aan deze intuïtie, maar ook waarschuwen als de werkelijkheid zich anders ontwikkelt. Uiteindelijk zijn ook kleinere organisaties 'data-driven'. Nu we steeds meer data kunnen opslaan neemt ook de belangstelling voor bescherming en datakwaliteit sterk toe.

### **Zo werkt data-analyse**

Data-analyse is de effectieve methode om heel snel, heel veel data van een bepaald proces te testen op

bijzonderheden of om met behulp van dezelfde data uitspraken te doen over de nabije toekomst. Bij data-analyse wordt eerst vooraf afgesproken welke data wordt bekeken en aan welke business-rules deze moeten voldoen. Door hierop te testen stellen we de kwaliteit vast. Indien we hierin afwijkingen aantreffen, is daarvoor vaak wel een oorzaak. Maar soms ook niet en dan kunnen we op een efficiënte wijze fouten detecteren en voor de toekomst voorkomen.


### **Data-analyse voor verzekeraars**

InAudit weet hoe data-analyse optimaal ingezet kan worden bij verzekeraars. Voor een aantal klanten voeren wij elk kwartaal scripts uit om vast te stellen dat er geen fouten zijn opgetreden in de data en om de afwikkeling van geconstateerde issues te monitoren. Bij grote verzekeraars werken we aan continuous monitoring. Zo kunt u erop vertrouwen dat uw organisatie met de juiste data werkt. En dat is pas het begin!

**Meer weten?** Neem contact op met René Bijzet via [marketing@inaudit.nl](mailto:marketing@inaudit.nl)



René Bijzet  
Senior Consultant



InAudit Cyber Safety Training

# CYBERCRIME

*DAT OVERKOMT MIJ NIET!*

Hoe zit het met de digitale veiligheid van uw organisatie? U wilt toch ook niet dat uw data in verkeerde handen vallen. Ga daarom vandaag nog aan de slag met de digitale veiligheid van uzelf en uw organisatie met de InAudit Cyber Safety training.

#### **InAudit Cyber Safety training**

Tijdens deze twee uur durende inhouse training leert u welke maatregelen u kunt nemen om eigen gegevens, organisatiegegevens en gegevens van klanten nog beter te beschermen tegen cybercriminelen.

Voor deze training hoeft u absoluut geen ICT-nerd te zijn. In deze training staat de mens centraal. De manier waarop wij handelen heeft invloed op de digitale veiligheid.

#### **De volgende onderwerpen komen aan bod:**

- Digitale veiligheid, de dagelijkse praktijk
- Social Engineering, op deze manier wordt u beïnvloed
- Digitale Privacy, hoe zichtbaar bent u online?
- De toolkit van een hacker, zo werken ze!
- Digitale sloten, de do's en don'ts bij een wachtwoord

Met deze maatregelen kunt u morgen aan de slag.

#### **Belangstelling?**

Vraag de training ook voor uw team aan op [www.inaudit.nl/trainingen](http://www.inaudit.nl/trainingen).



**"Maak werk van de digitale veiligheid van uw organisatie"**



dr. ir. René Doff  
ERM specialist  
en CRO van UK P&I Club NV

## INTERVIEW ... BEHAVIOURAL RISK MANAGEMENT

**Deze zomer verscheen het boek Behavioural Risk Management van dr. ir. René Doff, ERM specialist en CRO van de verzekeraar UK P&I Club NV. René Doff is bovendien verbonden aan de Universiteit van Amsterdam. Binnen InAudit en InRisk zijn we gefascineerd door de invloed van menselijk handelen en met name menselijke tekortkomingen op de kwaliteit van het risicobeheer binnen organisaties. Onze twee psychologen Heidi en Frederike timmeren hard aan de weg om gedrag & cultuur in onze auditaanpak te verankeren.**

**Het boek van René Doff biedt een hele goede kapstok om gedragselementen te koppelen aan risicobeheer en daarom willen we het ook graag bij u onder de aandacht brengen. Hieronder vindt u een interview van Ronald met de auteur.**

**Deze zomer heb ik je boek met bijzonder veel belangstelling gelezen. Veel boeken kiezen een bepaalde invalshoek bij risico-management, maar dit boek begint met een heldere en brede verkenning om vervolgens in te zoomen op gedragsaspecten. Wat was de aanleiding om dit boek te schrijven?**

Risicomanagement heeft zich heel snel ontwikkeld de afgelopen 20-30 jaar. Dat heeft allerlei achtergronden en redenen en regelgeving als Bazel en Solvency II heeft die ontwikkeling ondersteund en versneld. IORP II in de pensioensector past in dat rijtje. Echter, de economische wetenschap heeft het zogenaamde behavioural economics ontwikkeld en ik besepte dat we daar in het vakgebied risicomanagement nog veel te weinig aan doen. Wat mij betreft is het een aanzet tot een breder debat, dus daarom ben ik ook blij met jouw uitnodiging om hier eens over te praten.

**Al in het begin van het boek ga je in op de Value-at-Risk aanpak als de dominante aanpak van risicobeheersing en poneer je 7 stellingen over de beperkingen daarvan. Maar kunnen we zonder deze VAR methode ook risico's vertalen naar aan te houden kapitaal?**

VAR is een waarderingsmethode en als zodanig is het een handig instrument. Maar net als bij alles: daarna begint het pas. Je moet met de uitkomst van VAR in de hand beginnen met nadenken en interpreteren. Helaas hebben we met z'n allen bedacht dat we solvabiliteitseisen wilden koppelen aan VAR en daardoor lijkt het getal VAR ineens een universele waarheid. Denk maar aan de SCR-berekeningen in Solvency II. DNB gelooft ook niet in de universele waarheid van VAR, want die doet er dunnetjes nog een schepje bovenop.

VAR is geen universele waarheid, maar meer een ordeningsprincipe. Als er verschillen zijn in de VAR uitkomsten van twee productlijnen, dan kun je best zeggen dat de ene productlijn risicovoller is dan de andere. Dat nodigt uit tot analyse en reflectie en dat is goed. Maar we moeten die twee VAR bedragen niet als universele waarheid behandelen. Niet bij de berekeningen, maar ook zeker niet aan de bestuurstafel.

**Zelf heb ik altijd erg moeite met de risico heatmap als input voor de prioritering van risicobeheersing. Zowel de kansinschatting als de inschatting van de mogelijke impact variëren soms van 'natte vinger' tot 'gedeelde consensus', maar zelfs na een serieuze analyse zijn de uitkomsten 'gruwelijk onwetenschappelijk'.**

Dat herken ik wel, hoewel ik wat minder pessimistisch ben. Je ziet in hoofdstuk 7 van mijn boek dat mensen eigenlijk heel slecht zijn in het omgaan met het begrip "kans". Sowieso zijn mensen meer taal-gericht dan cijfer-gericht. Dat betekent dat je veel meer moet denken aan beschrijvingen van wat er fout kan gaan.... Scenario's dus, compleet met een verhaallijn zodat we begrijpen wat we er samen onder verstaan. Dat helpt in de ordening van verschillende risico's. Bovendien moeten we ook leren om het begrip kans op een betere manier aan te bieden aan beslissers. Het blijkt dat we de zin "er is 5% kans op een auto-ongeval" slecht begrijpen, maar de zin "van de 100 automobilisten verongelukken er 5" gaat er al een stuk beter in. Ik probeer daar veel vaker de juiste taal te kiezen om aan te sluiten bij beslissers.

Dat er in besluitvorming allerlei (menselijke) vergissingen plaatsvinden waardoor bedoeld of onbedoeld afwijkende meningen ondersneeuwen blijft onverlet. Het belang van kritische denkers en buitenstaanders is cruciaal. Maar ja, het vereist veel moed om anders-denkers écht toe te laten aan de bestuurstafel. Diversiteit is niet bepaald een nieuw begrip, maar we zijn er nog lang niet.



**In je boek heb je ook een hoofdstuk besteed aan op de "Systems Theory" en concludeer je dat in risicomanagement opleidingen hieraan te weinig aandacht wordt besteed. Is de strekking hiervan ook dat meer kennis van de systeemtheorie kan bijdragen in meer bescheidenheid in denken en daarmee meer open staan voor 'out of the box' scenario's?**

VAR wordt soms als heilige graal beschouwd van het risicomanagement. Twee belangrijke vergissingen van VAR worden door systeemdenken voorkomen. Ten eerste: risico's kunnen samenhangen en elkaar beïnvloeden. Daardoor krijg je geen diversificatie, maar domino van risico's. Dat hebben we bij Corona wel gezien: een medisch probleem (namelijk een virus) blijft ervoor te zorgen dat we in lockdown terechtkomen en dat op zijn beurt veroorzaakt economische teruggang, wat parallel gaat met allerlei wereldwijde steunmaatregelen die de rente laag houdt. Hadden we nou zo duidelijk op ons netvlies dat de correlatie-factoren tussen medische problemen en de rente zo sterk waren?? Ten tweede: rendementen uit het verleden geven geen garantie voor de toekomst.... maar risico's ook niet. Let wel, er staat niet: "data".... er staat "risico's". Een aantal jaren geleden was er nog geen internet-of-things en daardoor was dat toen geen risico. Internet stond hooguit op de radar vanwege virussen en malware. Hopelijk hebben we inmiddels begrepen hoe belangrijk en risicovol onze afhankelijkheid van het internet is geworden. Maar wie heeft er een backup voor?

Mijn belangrijkste punt is dat systeemdenken ook betekent dat we interdisciplinair moeten gaan leren denken. De rente-risico denktanks moeten samenwerken met virologen en psychologen, maar zich ook laten inspireren door een brede groep andere disciplines als krijgsheren en historici.

**Hoe moeilijk was het om de enorme hoeveelheid 'human biases' te categoriseren om zodoende wat structuur te brengen in de vertaling van deze inzichten naar risicobeheersing?**

De lijst gedrags-valkuilen is eindeloos. Ik kom nog regelmatig een nieuwe tegen - dat is leuk voor voorbeeldjes tijdens mijn UVA college's. Het boek gaat natuurlijk vooral in op de aspecten die belangrijk zijn voor risico-managers die proberen een COSO-achtige cyclus te doorlopen. Uiteindelijk blijkt dan dat er een klein aantal maatregelen is om een grote groep van valkuilen te voorkomen. Het gaat vooral om slim en praktisch inzetten van:

- Anders-denkers en een devil's advocate rol
- Scenario's, ontwikkeld vanuit een breed perspectief en systeemdenken
- Premortems (en dat is een bijzondere vorm van scenario's)

### **Hoe pas je de inzichten van je boek en de handvaten die het biedt (scenariodenken, advocaat van de duivel, etc.) zelf toe als CRO van UK P&I Club ?**

Dat hangt een beetje af van de setting. Het is voor sommige organisaties al heel revolutionair als je wat uitgebreider met scenario's bezig bent. De UK P&I Club heeft gelukkig hier al wat ervaring mee, dus dat is goed om samen met de Engelse collega's uit te breiden. Als voorbeeld: we hadden al een aantal jaren lang een pandemie scenario klaar liggen. Nu blijkt dat we heel aardig in de richting zaten, maar dat er altijd weer zaken zijn die net iets anders uitpakken. Ik stap dus in een gespreid bedje als het op scenario's aankomt. Als het gaat om bijvoorbeeld devil's advocate zie je dat daar ook nog culturele verschillen spelen. Het gaat om de devil's advocate rol, maar tegelijkertijd over hoe je die rol precies invult. Ik ben geen expert van cultuurverschillen tussen landen hoewel ik in meerdere landen internationaal gewerkt heb. Hier zou ik dus nog wat verder op moeten ingaan in een volgende editie van het boek, hahaha.

### **Volgens mij staan we pas aan het begin van het ontginnen van dit werkgebied. Waar gaat naar jouw verwachting de innovatie vandaan komen en wat wordt de impact op de werkvloer ?**

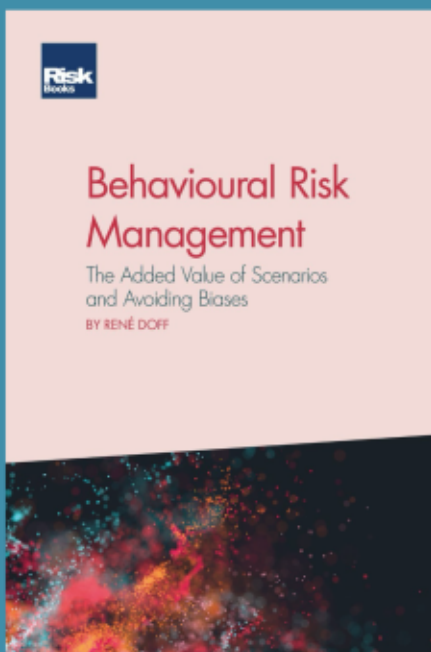
Er staan meerdere innovaties op ons te wachten. Ten eerste de digitalisering, waar we nu ten tijde van de corona-pandemie goed mee te maken hebben. Ik noemde net het internet of things – daar moeten we nog veel beter de vingers achter de risico's krijgen. Big data en de kansen hiervan beginnen nu pas voorzichtig naar boven te komen, maar dat gaat waarschijnlijk nog veel

sneller ontwikkelen. Hierdoor wordt de wereld veel complexer en onderling afhankelijk. Hier spelen overigens meerdere gedragsvalkuilen een rol, waardoor we de risico's nog onvoldoende op het netvlies hebben. Volledig zelfrijdende auto's (en containerschepen), een volledig GPS-gestuurde wereld, zeker gecombineerd met artificial intelligence.... Hier begrijpen we volgens mij nog onvoldoende de risico's.

Ten tweede ons begrip van menselijk handelen en menselijke beperkingen. Daar richt ik me ook expliciet op in mijn boek. Een mens is ook maar een mens, met al zijn tekortkomingen. Risicomanagers moeten daar echt veel meer mee aan de slag gaan. Ik denk dat we als vakprofessionals veel meer bewust moeten zijn van onze eigen beperkingen. Dat komt bijvoorbeeld terug in een gesprek over ALM dat ik vandaag had. Een kleine tip: beter uitleggen hoe het model werkt, is denk ik niet de oplossing. Veel meer in brede scenario's denken wel.

### **Welke bijdrage kan InAudit leveren in haar rol van auditor of risico consultant ?**

Laten we het dichtbij huis houden. Ik denk dat het goed is om bewust te zijn van de risico's waar ons brein ons onbewust toe verleidt. Dat InAudit en InRisk als buitenstaander de klant bewust maakt van de valkuilen en de (relatief eenvoudige) stappen die de klant kan zetten om de risico's te voorkomen. Er zijn een paar simpele manieren om een behoorlijk aantal valkuilen te omzeilen, zoals opt-out besluitvorming en onthaasten. Die methodes passen prima bij discussies rondom risk appetite of risk control frameworks.



## Behavioural Risk Management

The Added Value of Scenarios and Avoiding Biases

Auteur: Dr. Ir. René Doff

### **Info**

Bestel dit Engelstalige boek via <https://riskbooks.com/behavioural-risk-management>

# WIJ ZIJN ER VOOR U GESPECIALISEERD, BETROUWBAAR EN FLEXIBEL

U kunt bij ons terecht voor advies en ondersteuning op het gebied van interne audit, risicomanagement, compliance en data-analyse



# **In** **Audit**

