

April 2022

# InAudit Magazine



4

**Interview  
Molenaars  
Pensioenfonds**

Joris Teuwen

10

**Bewust Duur-  
zame keuzes  
maken**

Rene Bijzet

14

**Interview  
Szasz**

Hans van Bussel

16

**De vernieuwde  
corporate gover-  
nance code**

Frederike Gieles

# Welkom

InAudit is alweer het tiende jaar van haar bestaan ingegaan en dan denk ik wel eens 'wat gaat de tijd toch snel en wat staat ie haar toch goed'. Er is veel veranderd, maar het enthousiasme waarmee we onze klanten proberen te helpen is hopelijk nog steeds in ons DNA te voelen.

Inmiddels gaan ook steeds meer collega's hun eerste jubileum halen. Na René werkt ook Robert inmiddels alweer vijf jaar bij InAudit. Dat hebben we natuurlijk gevierd. Inmiddels bestaat ons team alweer uit 16 personen, met eigen competenties en eigen ambities om InAudit verder uit te bouwen. Competenties die goed passen bij interne audit en risico-beheersing.

Misschien is het u al opgevallen dat we onze huisstijl begin dit jaar wat hebben aangepast. Daarbij willen we alle 4 de pijlers van InAudit onder de aandacht brengen:

- Interne audit,
- Advies,
- Informatiebeveiliging en
- Gedrag & cultuur.

Alle 4 de pijlers komen in dit magazine aan bod.

**Ronald van de Langenberg**  
Algemeen Directeur InAudit



**4** Interview  
Molenaarspensioenfonds

**8** Even voorstellen

**10** Duurzaamheid – verdwalen in het  
oerwoud? Rene Bijzet

**12** Klantenevaluatie 2021

**14** Interview  
Sazas

**18** De wereld van Annebeth Groen

**20** Workshop CISO

**22** Artikel De vernieuwde corporate  
governance code. Frederike Gieles

**26** Sponsor  
Hockey Club Wateringse Veld

**30** Over InAudit

## Inhoud



”

Alleen al het in kaart brengen van alle processen alsmede het op risico scoren van deze processen geeft al meer inzicht.

Joris Teuwen  
Bestuurder &  
Sleutelfunctiehouder  
Interne Audit bij  
Molenaarspensioenfonds



Het Molenaarspensioenfonds (MPF) is het bedrijfstakpensioenfonds voor de medewerkers die onder de cao voor graan bewerkende en verwerkende bedrijven vallen. Joris Teuwen is sinds 2016 namens de werkgevers bestuurder bij het MPF. Deze rol kwam op zijn pad omdat hij werkzaam is als Financieel Directeur bij diervoederfabrikant Fransen Gerrits, één van de bij het fonds aangesloten bedrijven.

Als Financieel Directeur bij een groot MKB-familiebedrijf (wat Fransen Gerrits is) heeft Joris veel ervaring opgedaan o.a. met governance, finance, accounting, audit, automatisering en arbeidsvoorwaarden. Binnen het fonds heeft Joris zitting gehad in de Integraal Risico Management Commissie (IRM) en Beleggingsadviescommissie. Deze functies heeft hij echter neer gelegd en nu is hij naast voorzitter van de Jaarwerkcommissie de Sleutelfunctiehouder Interne Audit. Een functie waarbij InAudit wordt betrokken voor de vervulling daarvan.

**Wat houdt het pensioenfonds Molenaars op dit moment bezig? Welke ontwikkelingen zie je in de pensioensector en hoe speelt pensioenfondsbestuur Molenaars hierop in?**

Het Molenaars pensioenfonds is een relatief klein bedrijfstak pensioenfonds. De kans om groei te vergroten is de afgelopen jaren

erg moeilijk gebleken. Met de toenemende regeldruk voor bedrijfstak pensioenfondsen nemen de kosten per deelnemer alleen maar toe. Dit is reden dat het MPF zich beraadt of en hoe ze zelfstandig verder kan, of dat ze bijvoorbeeld op moet gaan in een ander fonds. Ondertussen gaan de ontwikkelingen op pensioengebied gewoon verder. Zo zijn we begonnen met de voorbereidingen voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel als gevolg van het pensioenakkoord.

**De interne audit functie (IAF) is met de komst van IORP II een verplichting geworden voor pensioenfondsen. Welke ontwikkeling zie je in de pensioensector m.b.t. de IAF's sinds de invoering van IORP II?**

Voor IORP II was de IAF nog niet ingericht binnen het MPF. Er was al jaren een commissie die belast was met het integraal risico management, maar van een derde

# Molenaarspensioenfonds

lijn op het gebied van risico, actuariel en audit was nog geen sprake. Wel werd er ad-hoc onderzoek gedaan naar onderdelen van de activiteiten van het fonds, maar met de komst van de IAF kijken we naar alle processen. Alleen al het in kaart brengen van alle processen alsmede het op risico scoren van deze processen geeft al meer inzicht. Nu we begonnen zijn met het uitvoeren van de audits krijg je echt een beeld van hoe zaken in de praktijk functioneren.

Een groot deel van de processen van het MPF zijn uitbesteedt aan de uitvoeringsorganisatie Appel Pensioenuitvoering. Ook bij Appel zie je nu dat hier meer aandacht is voor de IAF. Dit om klanten (zoals het MPF) te ondersteunen, maar ook om zelfstandig onderzoek te doen naar opzet, werking en bestaan van processen. Daarbij wordt vaak gekeken naar de ISAE 3402 type II verklaring, maar zeker ook verder dan dat aangezien de ISAE verklaring niet alles omvat aangezien deze verklaring voornamelijk gericht is op hetgeen opgenomen is in de jaarrekening.

**BEDRIJFSPENSIOENFONDS**  
**MOLENAARS**

Stichting Molenaarspensioenfonds

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

## **Je bent zelf sleutelfunctiehouder Interne Audit bij pensioenfonds Molenaars. Wat zijn de uitdagingen voor jou als sleutelfunctiehouder IAF?**

Zoals gezegd bestaat de sleutelfunctie nog niet zo lang. Uitdaging is dan om je plaats in de organisatie te vinden. In het begin vond ik het in het bestuur erg belangrijk om te benadrukken of ik als bestuurder of SFH IAF iets zei. Na een tijdje kwam ik erachter dat deze twee rollen eigenlijk met elkaar verbonden zijn. Dat is juist de kracht om een bestuurder, houder van de IAF te maken. Die kan als volwaardig bestuurder meepraten en functioneert als expert op het gebied van interne audit binnen het fonds, maar dan met een aantal extra taken en bevoegdheden. Voordat ik begon als SFH IAF heb ik geen specifieke opleiding tot auditor gevolgd. Wel had ik praktijkervaring vanuit mijn "nevenfunctie" als Financieel Directeur. Dit heeft me echt heel erg geholpen. Daarnaast heb ik me proberen in te lezen in hetgeen de IAF behelst en samen met InAudit heb ik de afspraak gemaakt dat ik on-the-job getraind wordt, waarbij we per onderdeel van de auditpraktijk dieper ingaan op de achtergronden.

## **Welke toegevoegde waarde heeft de IAF voor het pensioenfondsbestuur Molenaars?**

Met de komst van de IAF zijn we veel beter in staat om zelfstandig integraal onderzoek te doen naar hetgeen er in en voor het fonds gebeurt. Hiervoor leunden we meer op de accountant en de ISAE 3402 Type II van de uitbestedingspartijen. Nu we audits zelf doen, bepalen we zelf de scope van de audits en onderzoeken we ook breder dan voorheen het geval was. Dit geeft veel meer inzicht, dat ook past bij de behoeftes van het fonds zelf. Met de uitkomsten van de audits kan het bestuur vervolgens verbeteracties uitzetten die de kwaliteit van het fonds als geheel zullen verbeteren.

## **Heb je nog tips voor sleutelfunctiehouders IAF bij andere pensioenfonds?**

Stel je auditplan in overleg met je bestuur op, maar doe dit onafhankelijk van andere partijen. Alleen het bestuur en de IAF kan bepalen wat de prioriteit is. Daarnaast is het onmogelijk om als bestuurder én houder én vervuller van de IAF te zijn. Zeker als je een klein fonds bent zoals het MPF. Het uitbesteden van de vervulling van de IAF stelt me in staat om onafhankelijk te blijven en door te pakken wanneer dat nodig is. ◆





# Even voorstellen

Ons team is weer uitgebreid met 4 nieuwe collega's. We stellen ze hier in het kort aan u voor.



## Ik ben David

Ik werk sinds 1 december 2021 bij InAudit als CISO (Chief Information Security Officer). Het is een nieuwe functie bij InAudit en het is een leuke uitdaging.

In mijn vrije tijd vind ik het leuk om te spinnen in de sportschool. Ik heb zelf altijd gebasketbald en vind het leuk om de NBA te volgen maar ook de NFL. Ik kijk graag tv series en lees graag, hou van een serieus gesprek en lees alles over Information Security.

Heeft u vragen wat betreft de inrichting van uw Information Security beleid neem dan contact met me op: 06-2162 7750.



## Ik ben Ellen

Gek op sporten, mooie dingen maken (zoals de nieuwe vormgeving van dit magazine), brainstormen en muziek maken.

Mensen kennen mij als een all-round en kritisch denker. Ik vind oprecht heel veel dingen interessant: films, indierock, politiek, de mens, kunst en het volgen van marketinginformatie op sociale media. Harde werker, doorzetter en beelddenker en altijd in voor een spontane actie.

Sinds november 2021 werk ik bij InAudit als marketeer en ik zit daar helemaal op mijn plek.



## Ik ben Ádám

In mijn vrije tijd ben ik graag buiten in het bos of op het strand, frisse lucht en zon! Genieten van de rust en de ruimte. Het liefste doe ik dit met mijn gezin samen met onze hond.

Koken geeft me voldoening, want wat is het leven nou zonder lekker eten?! Ook luister ik graag muziek. De genres verschillen van hardrock tot jazz, muziek voedt de ziel!

Verder ben ik filosofisch, ruimdenkend en recht voor zijn raap en voel ik me aangetrokken tot het onbekende.

Interesse in meer? Vraag maar raak!



## Ik ben Aikson

Ik word happy als anderen goed, gezond en succesvol zijn in een veranderende wereld.

Koken doe ik met plezier en ik luister graag naar muziek. Wandelen fleurt me op en door te lezen en te luisteren groei ik in mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik ben sociaal en behulpzaam.

Sinds 1 december 2021 werk ik met plezier bij InAudit als Senior Auditor. Ik ben gespecialiseerd in decentrale overheden.

Wilt u meer weten, neem dan gerust contact met mij op: 06-2192 1495

# Duurzaamheid – verdwalen in het oerwoud?

”

**Bewust  
duurzame  
keuzes  
maken.**

René Bijzet CCP  
Senior Consultant  
Partner InAudit



**Al jarenlang gaat het over het verduurzamen van onze economie en onze energiebehoefte. Nu met de oorlog in Oekraïne is dat nog actueler. De aanleiding is dat we al jarenlang zien aankomen dat het klimaat verandert, en ook in ons land gevolgen heeft - denk aan de toename van het aantal stormen en wateroverlast.**

De Europese Commissie heeft dat enige tijd geleden ook ingezien en heeft een heel aantal wetten ingevoerd of in voorbereiding om bedrijven te bewegen bewust duurzame keuzes te maken. In vogelvucht volgt hier een overzicht van Europese wetgeving:

## **Sustainable Finance Disclosure Directive**

Verplicht grote beleggers (bijvoorbeeld pensioenfondsen of verzekeraars) om transparant te zijn als het gaat om ESG informatie en prestaties.

## **Non financial Reporting Directive**

De NFRD verplicht grote bedrijven om duurzaamheid in het jaarverslag te verwerken.

## **Corporate Sustainability Reporting Directive**

Voor bedrijven met meer dan 250 medewerkers geldt per 1 januari 2023 een verplichte duurzaamheidsrapportage, die getoetst moet worden door een accoun-

tant. Ook moet er een strategie rond duurzaamheid zijn, een risicomanagementsysteem en een systeem om data te verzamelen ten behoeve van de rapportage. Zo'n 50.000 bedrijven in Europa moeten aan deze wetgeving voldoen. De volgende stap is uitbreiding naar kleine en middelgrote bedrijven.

## **Taxonomie**

Een classificatiesysteem waarmee investeerders en bedrijven kunnen aangeven welke investeringen wel en niet duurzaam zijn, en op welke milieudoelen deze impact hebben.

## **Energy Efficiency Directive**

Volgens deze wetgeving moeten bedrijven (ook vanaf 250 medewerkers, minimale omzet en balanstotaal) iedere vier jaar een energie audit uitvoeren en daarover rapporteren. In deze audit worden energiestromen in kaart gebracht en acties voor energiebesparing bewaakt. ▶



### Sustainable Corporate Governance Directive

Deze nieuwe Europese wetgeving gaat het mogelijk maken dat CEO's die lak aan duurzaamheid hebben, persoonlijk aansprakelijk kunnen worden gesteld.

Daarnaast zijn er nog een aantal specifiek Nederlandse wetten over

de verduurzaming van kantoorgebouwen. Zo moet vanaf 2023 elk bestaand kantoorgebouw (niet zijnde een monument) minimaal energielabel C hebben.

Heeft u vragen over een van deze wetten? Of wilt u ondersteuning bij de implementatie hiervan? Wij staan voor u klaar! ◆

## Klantevaluatie 2021

**Hoe ervaren onze klanten de interne auditservice van InAudit? Om hierachter te komen vragen wij onze klanten, jaarlijks een evaluatieformulier in te vullen. Daarbij is niet alleen het oordeel over de inhoudelijke kwaliteit van belang, maar ook de waardering van het samenwerkingsproces.**

Door meer inzicht te krijgen in de waardering van de gehele dienstverlening kan InAudit zich continue blijven ontwikkelen en haar werkwijze aanpassen om beter aan te sluiten bij de wensen van onze klanten.

### De uitkomst

Vorig jaar waren we al zeer tevreden over de uitslag van de klantevaluatie maar dit jaar is de uitkomst boven onze verwachting. In de infographic hiernaast kunt u in de scores zien t.o.v. vorig jaar.

### Uitdagend jaar

Het was een uitdagend jaar omdat we aan het begin van het jaar afscheid hebben genomen van een ervaren collega en een junior collega. Voor de auditors kwam daarvoor extra werkdruk en het heeft lang geduurd voordat we extra aanvulling hadden gevonden.

Concluderend kunnen we vaststellen dat 2021 mede door corona een uitdagend jaar is geweest, zowel voor u als voor ons. Toch is het gelukt om samen met u in een effectieve interne auditfunctie te voorzien. ◆

# Klant Evaluatie 2021 Interne Audit

Zo beoordelen onze klanten de interne audit service van InAudit





**Samen met werkgevers hebben we grip op het gehele verzuimproces, inclusief arbodienstverlening, zodat zij zich kunnen focussen op waar hun hart ligt: het ondernemen.**

**Hans van Bussel**  
Algemeen Directeur  
Sazas



**Mijn naam is Hans van Bussel. Ik ben opgegroeid in en rond Arnhem. Mensen omschrijven mij als verbinder, een mensenmens met een situationele antenne. Ik houd van de combinatie uitdagen en humor. Waar ik de meeste voldoening uit haal is met elkaar resultaten behalen, want met zijn allen successen vieren is leuker dan alleen.**

Ik heb bestuurlijke ervaring en organisatiesensitiviteit opgedaan in het verenigingsleven, de zorg, het bank-/verzekeringswezen en Colland (sector voor Agrarisch & Groen). Vanuit diverse invalshoeken heb ik kennis mogen maken met bestuur/toezicht en organisatie- & marktdynamiek. Momenteel ben ik Algemeen Directeur bij verzuimspecialist Sazas.

### **Wie is Sazas en wat is jullie propositie?**

Sinds 1993 helpen wij bedrijven om verzuim te verminderen en te voorkomen. Wij nemen zorgen uit handen bij ziekte. En dit doen we op een persoonlijke manier. Samen met werkgevers hebben we grip op het gehele verzuimproces, inclusief arbodienstverlening, zodat zij zich kunnen focussen op waar hun hart ligt: het ondernemen. We zetten ook in op preventie. Daarom bieden we nieuwsberichten, whitepapers en webinars om verzuim vroegtijdig 'aan te zien komen' en werkgevers handvaten te bieden om verzuim te voorkomen.

Wij zijn er voor alle mkb-ondernemers in Nederland. Een andere belangrijke partij is de accountant, zij helpen werkgevers ook op het gebied van verzuim.

### **Wat maakt Sazas uniek t.o.v. andere verzekeraars?**

Sazas is juist meer dan een verzekeraar: we verzekeren niet alleen bij verzuim, maar we bewegen ondernemers juist om (ook) meer in te zetten op preventie. Want voorkomen is altijd beter dan genezen.

We delen onze verzuimkennis op allerlei manieren (webinars, whitepapers, nieuwsbrief) en hebben verschillende experts in dienst die klanten direct kunnen helpen. Onze aanpak op het vlak van verzuim is succesvol: het verzuim bij onze klanten ligt lager dan het gemiddeld verzuim in Nederland.

Sazas werd in 2020 voor de vierde keer op rij de nummer 1 in klanttevredenheid (onderzoek van het Verbond van Verzekeraars). Dit bewijst het feit dat de klant bij ons geen nummer is: persoonlijke



# Szas, uw verzuimspecialist

dienstverlening, en net dat stapje extra zetten voor de klant, staat in een hoog vaandel.

Szas is een OWM (Onderlinge Waarborgmaatschappij) en heeft dus geen winst oogmerk. De leden van de OWM bepalen mee over het strategisch beleid van Szas.

## **Wat houdt jullie bezig? Welke ontwikkelingen zien jullie in de markt en hoe spelen jullie hierop in?**

Op dit moment de afbouw van de coronapandemie en het gegeven dat dit onderdeel van ons leven gaat uitmaken. Het heeft extra impact op verzuim en hoe wij in de toekomst omgaan met virussen. Maar ook zien we een blijvende toename van langdurig verzuim en verzuim onder ouderen (63+ jaar). En misschien nog wel opvallender: hoog psychisch verzuim (burn-outs) onder jongeren. Op deze ontwikkelingen spelen wij in door bijvoorbeeld tips te geven

**szas**  
UW VERZUIMSPECIALIST

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

hoe signalen vroegtijdig te herkennen (en hoe dan te handelen) om verzuim te voorkomen.

Daarnaast speelt digitalisering een belangrijke rol bij werkgevers. Net zoals dat de oorlog in Oekraïne een grote impact heeft. Deze ontwikkelingen volgen we vanuit Szas op de voet.

## **De coronapandemie heeft impact gehad op de hele samenleving. Welke gevolgen heeft Szas daarvan ondervonden? Kan je daar wat meer over vertellen?**

De pandemie heeft nieuwe elementen en omgangsvormen in ons leven gebracht. Zoom, Teams, WhatsApp. Maar ook meer oog voor de kwetsbaren.

Bij Szas gaat de kantoorinrichting blijvend veranderen en krijgt het een andere functie: ontmoeten/overleggen in plaats van 'voor jezelf' werken. We hebben namelijk ingezien dat thuiswerken ook veel voordelen heeft. Er zal dan ook een nieuw evenwicht gevonden moeten worden tussen thuiswerken en op kantoor werken. Voor de pandemie hadden we de afspraak om maximaal 40% van je werktijd thuis te werken, nu verandert dit in minimaal 50% thuiswerken.

## **Op welke manier draagt de interne auditfunctie bij aan de doelen van Szas?**

De interne auditfunctie draagt bij aan ons denken hoe we het continu weer een beetje beter kunnen doen (of regelen) voor de klant. Samen zijn we scherp op het verbeteren van processen die onze klant raken. Dat kan gaan van mogelijke imagoschade tot een juiste proces- en risicobeheersing.

Ik vind het hierbij belangrijk dat de interne audits niet beleefd worden als 'controle en bedreiging', maar als 'leren en helpen'. Want uiteindelijk hebben we 1 doel: samen processen verbeteren. Vertrouwen en veiligheid zijn hierbij belangrijke waarden. Onze samenwerking met InAudit past daar voor mijn gevoel goed bij.

## **Heb je nog tips voor andere (inkomens)verzekeraars?**

Laat de persoonlijke menselijke maat de boventoon voeren in je organisatie. Maar ook in de bestuurs- en toezichtkamers. En bedenk continu of je de juiste dingen doet om het verschil te kunnen maken in de markt die continu in beweging is. ♦



# De wereld van...

**Wie zijn nu de mensen van InAudit. Elke keer laten wij je kennismaken met één van onze collega's in de rubriek 'Dit is de wereld van...'. Deze keer leer je onze Information Security Officer beter kennen. We stelden haar de volgende vragen die ze vol enthousiasme beantwoorde.**

## **Wie is Annebeth Groen?**

Ik ben 23 Jaar, woonachtig in Arnhem met Christel en 2 leuke katten. Sinds mei 2021 ben ik werkzaam binnen InAudit als Junior Auditor en vanaf september 2021 ben ik daarnaast ook Information Security Officer.

## **Waar ben jij opgegroeid?**

Ik ben opgegroeid in het dorpje Wekerom. Samen met mijn ouders en 4 broers was het altijd gezellig druk. Daarnaast hielden mijn broers van adrenaline en de avontuurlijke uitdagingen, die ik vervolgens heb overgenomen.

## **Wat wilde je vroeger worden?**

Ik hield/houd erg van het avontuurlijke en adrenaline. Vroeger wilde ik heel graag politie ter motor worden, op de mavo sloeg dit over naar de marechaussee. Maar daarnaast heb ik ook fases gehad dat ik graag verpleegkundige of leerkracht wilde worden. Achteraf ben ik blij dat de laatste twee beroepen bij een fase zijn gebleven.

## **Vertel eens over je eerste baan?**

Het zal je verbazen maar mijn eer-

ste (grote mensen) baan is mijn huidige baan bij InAudit. In maart 2021 ben ik afgestudeerd aan de opleiding Security Management op het Saxion. Al snel kwam ik bij InAudit waarin ik uitdagingen zag en mezelf wilde ontwikkelen.

## **Verliefd, verloofd of getrouwd?**

Midden tussen de eerste en tweede coronapandemie ben ik getrouwd met Christel, alweer zo'n 1,5 jaar geleden!

## **Wat houdt je bezig?**

Op dit moment hebben wij net een appartement gekocht en zijn we nog even alle puntjes op de i aan het zetten. Ook ben ik nu mijn vakantie voor volgende maand aan het voorbereiden; de reis gaat naar Ecuador toe.

## **Van welke hobby krijg jij energie?**

Motorrijden! Ik rij nu zo'n 2,5 jaar motor en kan hier echt van genieten. Heerlijk op een zonnige weekenddag de Posbank op om vervolgens een heerlijk rondje langs de IJssel te rijden. Maar een heerlijk potje voetbal (kijken) en een goed speciaalbiertje drinken kan ik ook

# Annebeth Groen

erg van genieten.

## **Wat is je favoriete vakantiebestemming?**

Costa Rica. Hier heb ik mijn duikbrevet gehaald en super toffe onderwaterdieren gespot (ja nog mooier dan in de Rode zee). Daarnaast houd ik van de Latin-America vibe en zoals je eerder heb kunnen lezen zullen we die binnenkort ook weer opzoeken!

## **Wat is je favoriete muziek/liedje?**

De laatste tijd luister ik vaak Reggaeton, wat ook weer meehelpt (al zeg ik het zelf) om mijn Spaans te verbeteren. Dit wissel ik wel eens af met Country of de Nederlandse hitlijst.

## **Wat zou jij doen met 1 miljoen?**

Wanneer ik 1 miljoen zou hebben zou ik als eerst een woning kopen aan de kust bij Costa Rica, het hoeft niet groot of duur te zijn. Daarna zal ik de lokale bevolking helpen door een plan te bedenken en hierin te investeren zodat lokale bewoners de mogelijkheid hebben om te werken en naar ratio te verdienen. ♦





# Round table / CISO Workshop

Van klanten van InAudit krijgen we regelmatig de vraag of we een round table / workshop zouden kunnen organiseren voor CISO's en/of verantwoordelijken voor Information Security. Niet alleen zien we de risico's toenemen, maar ook de regelgeving en de druk vanuit DNB. Het is daarom zinvol om zo nu en dan de koppen bij elkaar te steken en ervaringen en kennis uit te wisselen.

Wij hebben deze vraag opgepakt en willen een middag organiseren met een klein programma op een leuke locatie. Het doel van deze middag is in eerste instantie om de kennismaking te faciliteren en voorts om te onderzoeken of voortzetting hiervan zinvol en wenselijk is.

Wij nodigen u uit op de volgende datum en locatie:

Datum: vrijdag 29 april

Tijdstip: 13:00 uur

Locatie: Hier Radio Kootwijk

We houden rekening met maximaal 30 deelnemers, dus graag tijdig aanmelden. Deze kosteloze bijeenkomst is een initiatief van InAudit. Aanmelden kan via onze website op de volgende pagina: <https://www.inaudit.nl/trainingen/CISO-bijeenkomst> ◆



Het programma dat we thans voor ogen hebben bestaat uit de volgende onderdelen:

- 13:15 – 13:45 Ontvangst door InAudit (Information Security)
- 14:00 – 14:45 Henk van Ee van de IT Visibility Academy over ethical hacking
- 14:45 – 15:30 Bart Suers Directeur Publieke Sector van Key2Control over aantoonbaar maken van controls
- 15:30 – 16:00 Round table discussie
- 16:00 Afsluitend drankje



## Hoe stimuleer je intrinsieke motivatie bij medewerkers?

- Praktische tips
- Zelf aan de slag
- 30 pagina's

U kunt het boekje op onze website downloaden:

<https://www.inaudit.nl/gedrag-en-cultuur/publicaties-gedrag-en-cultuur/gratis-e-boek-zdt> ◆

”  
Op weg  
naar een  
gezondere  
organisatie.

Frederike Gieles  
Auditor InAudit  
Specialisatie in  
Gedrag & Cultuur

Gratis E-book

# De vernieuwde corporate governance code

## ” Hoe zet je gedrag en cultuur op de kaart?

Frederike Gieles  
Auditor InAudit  
Specialisatie in  
Gedrag & Cultuur



In het voorstel voor de nieuwe Corporate Governance Code krijgt gedrag en cultuur meer nadruk. Zo wordt in principe 2.5<sup>1</sup> de verantwoordelijkheid voor het vormgeven van een waardecreërende organisatiecultuur belegd bij het bestuur en het toezicht daarop bij de Raad van Commissarissen. Een van de zaken waaraan aandacht besteed moet worden, is de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen.

In het bestuursverslag moet daarnaast een toelichting worden gegeven op de wijze waarop de cultuur en de onderliggende waarden en gestimuleerd gedrag bijdragen aan lange termijn waardecreatie. Over kernwaarden heb ik overigens eerder [een kort artikeltje geschreven](#). In het voorstel voor de vernieuwde Corporate Governance Code betreft de belangrijkste uitbreiding wellicht de verantwoordingsverplichting.

En hoe moet je dat nu eigenlijk zien – een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie? Hoe breng je in kaart hoe het hiermee gesteld is, hoe stimuleer je een dergelijke cultuur en hoe rapporteer je hier vervolgens over?

Ik kan me zo voorstellen dat dit voor organisaties een flinke hoofdbreker is. Vandaar dat ik in dit artikel kort uiteenzet waar je je hierbij op zou kunnen richten. Om bij te dragen aan lange termijn waardecreatie is het belangrijk dat iedereen doet wat hij moet doen, weet waarom hij dit doet en (dit vergeten veel mensen!) plezier heeft in wat hij doet. Tevreden medewerkers zijn immers productiever en leveren werk van betere kwaliteit. Succesvolle en gezonde organisaties steunen op gelukkige en betrokken medewerkers. Hierbij is de motivatie van deze medewerkers een hele belangrijke factor. Naar werkgerelateerde motivatie is dan ook veel onderzoek gedaan, vanuit verschillende theorieën en invalshoeken. ▶

<sup>1</sup> 'Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.'



# De vernieuwde corporate governance code

## De Zelfdeterminatietheorie

Ik identificeer mij met de zelfdeterminatietheorie van de onderzoekers en psychologen Ryan en Deci (1985, 2006, 2018). De zelfdeterminatietheorie richt zich op intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie voel je vanuit jezelf - je doet iets, omdat dit je een goed gevoel geeft. De zelfdeterminatietheorie stelt dat intrinsieke motivatie afhankelijk is van de vervulling van drie psychologische basisbehoeften: de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. Autonomie kan je zien als de mate waarin iemand zich vrij voelt om eigen keuzes te maken en zelfstandig te handelen. Competentie beschrijft de mate waarin iemand zich in staat voelt om zijn of haar taken naar behoren uit te voeren. Verbondenheid omschrijft de mate waarin iemand aansluiting voelt met zijn of haar omgeving. Op het moment dat aan deze drie psychologische basisbehoeften wordt voldaan, leidt dit volgens de zelfdeterminatietheorie tot de optimale vorm van intrinsieke motivatie.

De afgelopen decennia is binnen organisaties uitgebreid onderzoek gedaan naar de invloed van autonomie, competentie en verbondenheid op de gezondheid en het succes van bedrijven. Uit

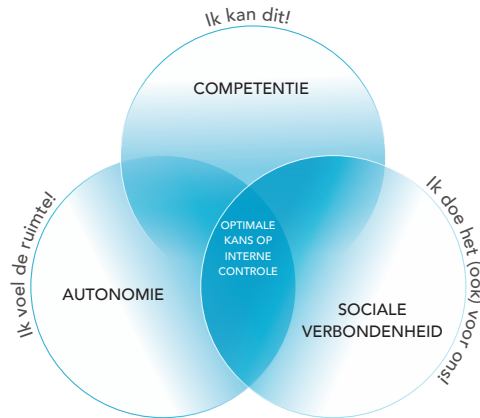


Fig. 1: De zelfdeterminatietheorie in relatie tot interne controle

onderzoek dat is uitgevoerd bij florerende organisaties (Meyer & Gagné, 2008; Shuck, Zigarmi & Owen, 2015) blijkt dat binnen succesvolle organisaties nadrukkelijk wordt geïnvesteerd in het beantwoorden aan de behoeften van medewerkers op het gebied van autonomie, competentie en verbondenheid. Medewerkers die zich hierin op de juiste manier gestimuleerd voelen, voeren hun taken naar behoren uit, vinden het werk dat zij doen belangrijk en voelen zich binnen de organisatie gerespecteerd en op eerlijke wijze beloond. Stel je voor dat je dát op kan nemen in je bestuursverslag..!

## Kortom

Het stimuleren van autonomie, competentie en verbondenheid:

- maakt dat medewerkers hun werk belangrijk vinden, zich gerespecteerd voelen én voor hun gevoel op de juiste manier beloond worden
- draagt bij aan het behalen van (bedrijfsbrede) doelstellingen en vergroot de winstgevendheid van het bedrijf

Vanuit deze gedachte is het vormen van (dit deel van) principe 2.5 van de Corporate Governance Code wellicht helemaal niet zo ingewikkeld als het in eerste instantie lijkt. Het is hierbij ten eerste van belang dat je in kaart brengt hoe het gesteld is met de intrinsieke motivatie van je werknemers. Vervolgens kan je vanuit dit onderzoek aanknopingspunten formuleren om intrinsieke motivatie te stimuleren. Het rapporteren over dit proces sluit aan bij wat vanuit de Corporate Governance Code wordt gesteld.

Lijkt het je toch wat ingewikkeld om bovenstaande stappen uit te voeren? Neem dan gerust even contact met mij op, ik kijk graag met je mee. Begin april heb ik een e-book gepubliceerd over hoe

aandacht voor gedrag en cultuur de gezondheid van uw organisatie kan verbeteren. Onderstaand de link om het e-book gratis aan te vragen.

<https://www.inaudit.nl/ge-drag-en-cultuur/publicaties-ge-drag-en-cultuur/gratis-e-book-zdt>

## Referenties

- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2006), ed. The Handbook of Self-Determination Research. University of Rochester Press.
- Meyer, J.P. and Gagné, M. (2008) Employee Engagement from a Self-Determination Theory Perspective. Industrial and Organizational Psychology, 1, 60-62.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2018). Self determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: Guilford Publishing.
- Shuck, B., Zigarmi, D., & Owen, J. (2015). Psychological needs, engagement, and work intentions: A Bayesian multi-measurement mediation approach and implications for HRD. European Journal of Training and Development. ◆

”  
We zijn erg blij dat InAudit BV als co-sponsor is opgestaan.

Igor Passchier  
voorzitter  
Hockey Club Wateringse Veld



InAudit is trotse sponsor van Hockeyclub Wateringse Veld (HCWV). Wateringse Veld is een woonwijk in de gemeente Den Haag. Op 9 november 2021 tekende Ricardo Henriques (directeur Audit Services bij InAudit) het sponsorcontract van de hockeyclub in bijzijn van Vincent de Boer en Igor Passchier. 'Ons' damesteam (Meiden C1) speelt bovenin de subtop klasse en zal de vereniging later dit seizoen vertegenwoordigen op een internationaal toernooi in Parijs.

### Vrijwilligers

HCWV is de hockeyclub van Wateringse veld, een jonge wijk in Den Haag zuid. HCWV is ongeveer 20 jaar geleden opgericht en is een club waar sportiviteit, gezelligheid en prestatie samensmelten. HCWV is een echte vrijwilligersclub waarin leden, vrijwilligers en ouders elkaar respecteren en elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Oorspronkelijk opgericht door een groep enthousiaste vrijwilligers. Veel oudgedienden zijn nog steeds betrokken bij de club, maar hebben intussen wel een stapje teruggedaan.

Inmiddels uitgegroeid naar een vereniging van ruim 700 leden, is er ook al wel veel veranderd: nieuwe vrijwilligers nemen de plaats in van de oude garde, de omvang van de vereniging vraagt om een meer professionele organisatie, en naast plezier wordt ook prestatie een belangrijker factor.

### Voorzitter Igor Passchier

Twee jaar geleden is Igor Passchier aangetreden als voorzitter bij Hockey Club Wateringse Veld. Dat was 7 dagen voordat de eerste Corona lockdown door het kabinet werd afgekondigd. Gekscherend wordt hij daarom ook wel de Corona voorzitter van HCWV genoemd.

Voordat Igor Passchier voorzitter werd, was zijn betrokkenheid bij de vereniging relatief beperkt: 'Ik was een aantal jaar teammanager geweest van het team van mijn dochter en ben clubscheidsrechter, maar was nooit echt bij de organisatie betrokken.

De drukte op mijn werk en in mijn gezin hebben me wel doen twijfelen, maar iedereen heeft het "druk". Wat ik van de club ervaren had, leek HCWV mij een leuke vereniging om me voor in te zetten, en daarom heb ik enthousiast ja gezegd tegen het voorzitter-  
▶



# Hockey Club Wateringse Veld

terschap'. In het dagelijks leven werkt Igor aan de ontwikkeling van zelfrijdende auto's en heeft hij een half jaar geleden samen met 5 collega's een eigen startup opgericht. Genoeg te doen dus, zowel voor zijn professionele carrière als voor zijn voorzitterschap.

## Ambities en vijf jaren plan

Igor is er van overtuigd dat je binnen een vrijwilligersorganisatie zoals HCWW je als voorzitter veel kan bereiken, maar dat dat alleen lukt als je doelen aanpast aan wat op dat moment bij de club past. Hij heeft zijn eerste maanden als voorzitter dan ook vooral besteed om dat helder te krijgen, overigens danig gehinderd door alle Corona beperkingen. Waar staat de club, welke mogelijkheden zijn er om de club verder te brengen, waar hebben de leden en vrijwilligers behoefte aan en waar staan ze voor open. Igor vertelt: 'We hebben als bestuur in samenwerking met de vrijwilligers een verenigingsplan opgesteld voor de ontwikkeling van de club voor de periode tot 2025. Daarin zijn 3 speerpunten verwoord:

- een passend hockey aanbod voor alle leden,
- professionalisering van de vrijwilligersorganisatie en
- vergroting van onze maatschappelijke betrokkenheid met de wijk.'

## Uitdagingen

Ledengroei is voor ons geen doel op zich, maar is wel belangrijk om onze andere doelen te halen. Als we aan alle leden een passend hockey aanbod willen bieden, hebben we wel voldoende leden per leeftijdlijn nodig, wat met name in de jongenslijnen erg lastig is om te realiseren. Veel verenigingen in de omgeving hebben nieuwe velden en nieuwe blaashallen gekregen in de afgelopen jaren. Om voor de hockeyers uit onze wijk interessant te blijven, wil HCWW ook graag haar eigen faciliteiten uitbreiden met een tweede waterveld en blaashal. Maar daarvoor zijn wel voldoende leden nodig, zowel voor de eigen draagkracht als ook om de noodzakelijke steun van de gemeente hiervoor te krijgen.

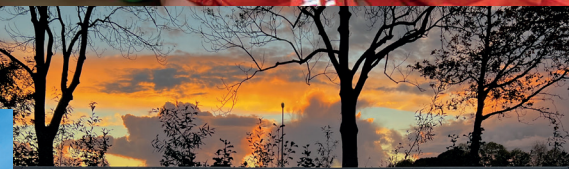
## Sponsor aanbod in ontwikkeling

Verbetering van het aanbod richting de sponsors wordt door HCWW gezien in het kader van een grotere maatschappelijke betrokkenheid. We willen de betrokkenheid van HCWW met onze sponsors, en omgekeerd, vergroten. Bijvoorbeeld door het oprichten van een business club en een directere koppeling tussen onze sponsors en specifieke activiteiten binnen de club. We zijn daarom erg blij dat InAudit BV als co-sponsor is opgestaan. ♦



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

Van links naar rechts: Ricardo Henriques, Igor Passchier en Vincent de Boer.



# Over InAudit

In de bijna 10 jaar dat InAudit nu bestaat zijn we gegroeid van een aanbieder van interne audit diensten voor verzekeraars naar een groep die veel meer doet dan dat. Onze missie is om onze klanten te helpen met onze kennis en ervaring op het gebied van governance, audit, risk en compliance. We proberen daarbij zo goed mogelijk aan te sluiten bij de behoeften van onze klanten.

Zo hebben we ons de laatste jaren verder gespecialiseerd op het gebied van gedrag en cultuur en informatiebeveiliging. Vanwege onze kennis van de AO/IC, wet- en regelgeving, financial reporting en specifieke financiële rapportages kunnen we ook bijspringen als onze klanten uitdagingen hebben met de interne beheersing of data-kwaliteit.

## InAudit Audit Services

Zoals de naam InAudit al doet vermoeden, zijn we primair gericht om onze klanten de mogelijkheid te bieden om de interne auditfunctie uit te besteden aan ons. Daarbij zorgen we voor een flexibele en schaalbare oplossing, waarbij wij de zorgen uit handen nemen voor wat betreft continuïteit, kwaliteitsbewaking, en de werving en opleiding van de interne auditors.

Onze primaire expertise ligt bij de financiële sector, maar inmiddels bedienen we ook steeds meer opdrachtgevers in de periferie van de financiële sector. Een interne auditor met een goed gevoel voor de organisatie kan immers voor veel organisaties van toegevoegde waarde zijn.

## InAudit Advies

Sinds de oprichting zijn we actief met ondersteuning van organisaties op het gebied van risicomanagement en compliance, maar ook op het gebied van datakwaliteit en (financial) reporting.

Inmiddels hebben diverse klanten, naast de audit ook de compliance en/of risicomanagement functie aan ons uitbesteed.

Ook zijn we vaak betrokken bij projecten waarbij de (vastlegging van de) interne beheersing moet worden verbeterd, bijvoorbeeld in het kader van ISAE3402 projecten.

## InAudit Information Security

Informatiebeveiliging is de laatste jaren steeds nadrukkelijker naar de top 5 van de bedrijfsrisico's geschoven. De risico's die het gevolg zijn van ransomware, datalekken en andere cyberellende zijn specifieke risico's waarvoor ook specifieke competenties nodig zijn.

Voor veel kleinere organisaties is het economisch niet haalbaar om een fulltime CISO in dienst te nemen. Voor die organisaties biedt InAudit de mogelijkheid tot uitbesteding van de CISO functie, waarbij wij deze rol invullen.

Sinds 2021 beschikken we over een team met uiteenlopende competenties om de beveiliging op een hoger plan te brengen en aantoonbaar te maken.

## Gedrag en cultuur

Interne beheersing staat of valt niet alleen bij de effectiviteit van de 'hard controls', maar ook bij de mate waarin organisaties een cultuur creëren waarin betrokkenheid, verantwoordelijkheid en competentie worden bevorderd.

Sinds 2018 maken gedragswetenschappers al deel uit van het team van InAudit. Deze expertise wordt zowel ingezet bij reguliere audits, maar steeds vaker voeren we ook specifieke onderzoeken uit gericht op het zichtbaar maken of verbeteren van 'gedrag en cultuur' binnen de organisatie. ◆







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