november 2025

InAudit Magazine

Slovenië 2025

4
Interview
Wouter de Waardt
Actua

16
De formule achter
succesvol
crisismanagement

20
Interview
Joost Wijnhoud
EpilepsieNL

24
De kracht van
effectieve
AI-governance

Minder protocol en meer kwaliteit

Dit voorwoord begin ik maar eens met het citeren van een gewaardeerde klant. Een citaat dat bij vrijwel iedereen uit het hart is gegrepen. Hoe we onze organisaties ook besturen, we komen altijd bij mensen uit. Onze klanten zijn uiteindelijk mensen, onze organisaties bestaan uit mensen en laten we ook als mensen met elkaar omgaan. Dat levert voor iedereen het meeste levensgeluk op. Er zit ook volop bevordering van levensgeluk in deze editie met leuke inbreng van klanten, terugblikken op events van deze zomer en foto's van onze jubileumreis naar Slovenië.

De kracht van de kleinere verzekeraars
De drie stellingen van Wouter de Waardt van Actua zijn veel kleinere verzekeraars waarschijnlijk uit het hart gegrepen. Met name de oproep om het gezond verstand te blijven gebruiken en korte lijnen te houden is de tweede natuur van onze oudste klantengroep. Actua combineert dat ook met een Rotterdamse mentaliteit van 'niet lullen, maar poetsen' en dat blijkt succesvol. Voor ons als auditors is het altijd boeiend om in een dergelijke pragmatische omgeving toegevoegde waarde te kunnen leveren. Gelukkig gaat dat al vele jaren goed en had Wouter ook nog even tijd over voor een interview!

Goede doelen wereld
Dat InAudit niet alleen in de financiële sector actief is, laat het interview met EpilepsieNL zien. Ook dit soort organisaties zijn voortdurend bezig om de juiste balans te vinden tussen professionalisering en het geven van autonomie en benutten van het menselijk vermogen om goede initiatieven te ontplooien. Het is mooi om te zien dat we als InAudit ook daar een bijdrage aan kunnen leveren met ons MTO-product. Volgend jaar gaan we misschien wel in de juiste kleuren deelnemen aan de Epilepsieloop.

Onze mensen in the spotlight
Een goede traditie in het InAudit Magazine is om ook de mens achter de professional te laten zien. Zo neemt Niels ons mee in zijn boeiende wereld, zijn achtergrond in verzekeringen, zijn liefde voor 'poep scheppen' en zijn herinneringen aan de opleiding in Zweden.

Ook stuurt Sumeyya ons een hartelijke groet vanuit Dubai, waar ze sinds deze zomer met haar gezin woont en waar ze toch nog wel een beetje uitkijkt naar een interne audit klus. Die willen we graag met Sumeyya oppakken!

Workshop Crisismanagement
Als we het over mensenwerk hebben, dan is crisismanagement daar een bijzondere vorm van. Onder druk gaan mensen zich anders gedragen en wordt de ruimte voor ratio kleiner omdat emotie de overhand dreigt te nemen. Daarom is het belangrijk om dit goed te trainen en te zorgen voor automatismen die in een dergelijke situatie ervoor moeten zorgen dat het verstand blijft regeren.

Op 10 december organiseren we daarom een workshop onder leiding van ervaren trainers die hier vanuit hun achtergrond bij de politie en justitie veel ervaring mee hebben. Trainen, trainen en trainen is het devies en misschien is 10 december daarvoor een goede start.

Want u weet het: InAudit is er om u te helpen!

Inhoud

4 **Interview**
Wouter de Waardt: Actua

7 **Artikel**
Risk in Focus 2026

8 **Artikel**
Terugblik roundtable 2 juli
Wat als het morgen oorlog is?

12 **De wereld van ...**
Niels Bokkers

14 **InAudit in beeld**
12,5 jarig jubileumreis naar Slovenië

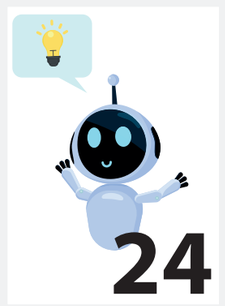
16 **Artikel**
De formule achter succesvol crisismanagement

20 **Interview**
Epilepsiefonds over Medewerkerstvredenheid Onderzoek (MTO)

23 **Artikel**
Sumeyya in Dubai

24 **Artikel**
De kracht van effectieve AI-governance

27 **Nieuwe collega's**



Colofon

Uitgave: InAudit BV
Datum: november 2025

Locaties:
Leuvenheim en IJsselstein

+31 (055) 303 25 97
info@inaudit.nl

www.inaudit.nl

De 3 stellingen van:
Wouter de Waardt van Actua

Voor dit artikel gingen we in gesprek met Wouter de Waardt. We legden hem drie stellingen voor die nauw aansluiten bij zijn werk en ervaring. We waren benieuwd naar zijn visie en hoe hij deze vraagstukken in de praktijk benadert. Zijn antwoorden geven een inspirerend kijkje in de manier waarop hij met deze onderwerpen omgaat.

STELLING 1
Wat grote verzekeraars met beleid en procedures doen, doen wij met gezond verstand en korte lijnen – en vaak beter!

Korte lijnen
Actua is met haar unieke concepten voor de automotive branche actief in een zeer concurrerende markt waar de grote verzekeraars de dienst uit maken. Als kleinere verzekeraar zijn we echter in staat om te groeien ten koste van deze grotere partijen.
Dat doen we niet met de laagste premies maar we onderscheiden ons juist op service en inhoud. Dat lijkt een open deur, maar onze partners en onze verzekerden roemen ons hierom. Uiteraard worden er ook bij ons fouten gemaakt, maar die lossen we snel op met de klant omdat de lijnen kort zijn.

Die korte lijnen zijn tekenend voor Actua en leidt er toe dat iedereen direct betrokken is bij de dagelijkse praktijk en op de hoogte is van het reilen en zeilen binnen de portefeuille. Tel daar een portie gezond verstand bij op en je hebt een uitstekende mix om een kwalitatief goede portefeuille op te bouwen. Natuurlijk ontkom je er als organisatie niet aan om beleidsdocumenten en procedures te hebben en die zijn in zekere zin ook belangrijk. Maar nog belangrijker is dat e.e.a. in de praktijk ook werkbaar is en wordt uitgevoerd.

Binnen onze organisatie ontwikkelen we zelf veel nieuwe tools op basis van deze technologieën. Wat we daarbij merken is dat de ontwikkelaars zelf ook affiniteit met de branche hebben en bij de ontwikkeling dus direct inspelen op de praktijk en het gebruikersgemak. Ook hier werken de korte lijnen dus positief en verlicht dat onze werkzaamheden, zowel in de uitvoering als de controle. Bij externe partijen merken we toch vaak dat het lang(er) duurt voordat men het karakter van het bedrijf doorgrondt en voldoen de applicaties niet altijd aan onze specifieke wensen.

Risicobeheersing
Bij grote verzekeraars merk je dat men het heel belangrijk vindt dat de juiste vinklijstjes zijn afgetekend door de juiste betrokkenen. Dat werkt niet alleen vertragend, maar leidt ook af van de inhoud. Als je bijvoorbeeld kijkt naar risicobeheersing, dan zullen we het allemaal eens zijn, dat risicobeheersing een onmisbare factor is binnen het verzekeringsbedrijf. Maar krijg je alleen een goede risicobeheersing door vinklijstjes en procedures of is het veel belangrijker dat de mensen die bij de dagelijkse praktijk betrokken zijn zich bewust zijn van de risico's die we lopen en hoe we die kunnen mitigeren.

Vier-ogenprincipe
Wij hanteren bijvoorbeeld het vier-ogenprincipe bij acceptatie en daarmee zorg je dat de risico's al aan de poort beheerst worden en dat je niet later voor verrassingen komt te staan, doordat er bijvoorbeeld verzekeringen zijn geaccepteerd die buiten onze risk-appetite vallen. In de huidige tijd zijn er natuurlijk veel technologieën die daar bij kunnen helpen, maar ook de menselijke factor met het gezonde verstand moet niet buitenspel worden gezet. We zien deze technologieën dan ook als hulpmiddel en niet als vervanging van het personeelsbestand.

STELLING 2
Minder protocol en meer kwaliteit & klantgerichtheid!

We leveren betere klantbediening doordat we flexibel zijn en maatwerk kunnen bieden
Als kleinere verzekeraar is het van belang dat we ons kunnen onderscheiden van onze concullega's en daarbij zou de makkelijkste weg concurreren op prijs zijn. Dat is echter ook de gevaarlijkste weg om te kiezen en daarom kiest Actua er juist voor om dat niet te doen, maar juist om ons te onderscheiden op klantbediening, inhoud van dekkingen en flexibiliteit.

Zo bevat onze autoverzekering een unieke garantiedekking, die ons onderscheidt van de rest van de markt en daar kiezen klanten bewust voor. Onze samenwerkingspartners, zoals bijvoorbeeld importeurs of franchiseketens, kunnen wij daarbij maatwerk bieden zodat zij zich eveneens kunnen onderscheiden ten opzichte van hun collega's. De afgelopen jaren hebben we gezien dat deze aanpak aanslaat en realiseren we een mooie, maar vooral gezonde, groei in de automotive-markt.

Onze klanttevredenheid is hoog omdat we snel kunnen schakelen
Door de korte lijnen binnen de organisatie kunnen we snel schakelen als onze klanten een speciale wens hebben. Uiteraard is niet elke wens in te vullen, maar ons uitgangspunt is altijd "zo kan het niet, maar laten we kijken hoe het wel kan". Die aanpak werkt en we zien dat onze partners tevreden zijn met de wijze waarop wij acteren en hun klanten behandelen. De klanttevredenheid zien we ook terug bij onze verzekerden. Verzekeren is niet alleen het incasseren van premie, maar juist ook het snel en vakkundig afhandelen van schade. Zo streven we bij schade naar een inhoudelijke behandeling binnen 1 werkdag na ontvangst van een bericht. In bijna 98% van de gevallen halen we dat ook en dat zorgt ervoor, dat de hele keten tevreden blijft. Ook onze directe bereikbaarheid wordt gewaardeerd. Onze medewerkers en afdelingen zijn rechtstreeks bereikbaar, zonder ellenlange keuzemenu's. Deze directe bereikbaarheid leidt ertoe dat beslissingen snel genomen kunnen worden en de klant direct weet waar hij aan toe is. Helaas merken wij dat die directe bereikbaarheid bij onze grotere collega's steeds lastiger wordt en we zien zelfs al voorbeelden, waar helemaal niet meer gebeld kan worden. Die stap gaan we bij Actua dus nooit nemen, want dat gaat in tegen onze principes.

Naam: Wouter de Waardt
Functie: Algemeen directeur
Bedrijf: Actua Schadeverzekeringen N.V.
Achtergrond: Na een studie Nederlands Recht ben ik begonnen in de verzekeringsbranche bij Stad Rotterdam Verzekeringen op de acceptatie-afdeling en later op de schade-afdeling. Na de overstap in 2003 naar de Actua Groep ben ik in 2007 doorgegroeid naar de functie van Algemeen directeur bij Actua Schadeverzekering N.V..

STELLING 3

De sector haalt meer waarde uit de eenvoud en focus van kleintjes dan uit extra toezicht!

Wij vallen met onze verzekeraar onder volledig toezicht van De Nederlandsche Bank en de daarbij behorende verplichtingen. Voor kleinere organisaties kan dat wel eens een zwaardere belasting zijn, terwijl de risico's misschien wel kleiner zijn.

De directe betrokkenheid van de directie bij veel operationele werkzaamheden leidt er toe dat men zelf ook inzicht heeft in de uitkomsten en kwaliteit daarvan. Dat betekent dat er ook meer feeling is met die dagelijkse praktijk en we dus sneller kunnen schakelen mocht dat nodig zijn. We hoeven dan geen heel proces door te lopen met checks en allerlei formats, maar beslissen direct en voorkomen zo dat we onnodig lang bloot staan aan een bepaald risico.

Ook de sector zelf zou meer van de kleintjes kunnen leren, door hun eenvoud en focus. Hoe minder schakels er aanwezig zijn, hoe meer kennis en directe betrokkenheid er van deze schakels wordt gevraagd, omdat ze zelf verantwoordelijk zijn. Dat biedt juist voor externe stakeholders een groot voordeel, omdat inhoudelijke vragen ook direct kunnen worden beantwoord. Degene die een handtekening plaatst is niet alleen (mede)verantwoordelijk, maar is vaak ook inhoudelijk op de hoogte van rapportages etc.

Uiteraard kan dat zo niet bij grotere organisaties werken, maar er zou wel gezocht kunnen worden naar een afgeleide vorm hiervan, zodat het directe kennisniveau verhoogd wordt en men niet volledig afhankelijk is van input van anderen.

ACTUA

www.actua.nl

InAudit Agenda

10 dec 2025

Training/ workshop Crisismanagement

Wat als het morgen oorlog is deel 2

Datum: woensdag 10 december 2025
Tijd: 14.00 - 19.00 uur
Locatie: Fort de Batterijen Nieuwegein
Doelgroep: Voor iedereen die zich bezig houdt met crisismanagement.
Kosten: €495,-

Lees meer hierover op pagina 19

Risk in Focus 2026:

Navigeren door onzekerheid met interne audit als strategisch kompas

Bijblijven
Het zal je zelf ook opgevallen zijn: de wereld verandert sneller dan eerder het geval lijkt te zijn geweest. Was het voorheen iets voor 'oude' mensen om ontwikkelingen actief te moeten bijhouden, nu loop je zelfs als dertiger al achter als je héél even niet oplet. Oorlogen, technologische revoluties en veranderende markten zorgen voor een steeds complexer risicolandschap. Volgens het wereldwijde onderzoek Risk in Focus 2026 domineren voor kalenderjaar 2026 cybersecurity, digitale disruptie (inclusief AI) en geopolitieke onzekerheid de agenda.

De grote verschuivingen
Waar cybersecurity al jaren bovenaan staat (zie ook het artikel in ons magazine van begin dit jaar), maakt digitale disruptie dit jaar in de peilingen een enorme stijging door. Geopolitieke spanningen in onder andere Noord-Amerika en Europa zorgen voor flinke onzekerheid op financiële markten. Opvallend is dat AI zowel als kans en als risico wordt gezien. AI geeft innovatie vleugels maar brengt volgens de respondenten ook nieuwe dreigingen mee, zoals AI-gestuurde cyberaanvallen.

Regionale verschillen
In Europa stijgen volgens het artikel drie risicogebieden significant:
1. geopolitiek,
2. business resilience en
3. digitale disruptie.

Opvallend is dat klimaatverandering terrein verliest als prioriteit, ondanks de aanhoudende extreme weersomstandigheden zoals de bosbranden in Zuid-Europa en de overstromingen die zich overal lijken voor te doen.
Noord-Amerika laat de sterkste stijging in geopolitiek risico zien, terwijl in het Midden-Oosten volgens het onderzoek technologie de snelste groeispurt maakt in de risicoranglijst.

Strategisch sparringpartner
Interne audit staat niet langer alleen in de zo bekende controlemodus. Organisaties vragen ook ons steeds vaker om strategisch advies, zeker rond de governance van nieuwe technologieën en als het gaat om crisismanagement en het willen (of moeten!) versterken van veerkracht. Auditfuncties verschuiven op deze manier steeds meer naar een soort hybride rol als toezichthouder én als strategisch sparringpartner.

Flexibiliteit en écht meedenken
De boodschap van Risk in Focus 2026 is helder: risico's zijn veranderlijk en onderling enorm met elkaar verweven. Door zelf ook flexibel te blijven en scherp mee te kijken en luisteren, kan interne audit een zinvolle bijdrage leveren aan strategische besluitvorming. En laat maatwerk nu precies onze kracht zijn.

"Know your risks. Plan strategically." – Internal Audit Foundation

- Bron: Risk in Focus 2026, Internal Audit Foundation

Frederike Gieles
Consultant Gedrag & Cultuur/ Audit Manager
06-11 09 69 89

Wat als het morgen oorlog is?

Terugblik roundtable 2 juli

Over deze vraag dachten we na op een – ondanks de warmte – goed bezochte round table op 2 juli. Zo'n dertig aanwezigen, werkzaam bij verzekeraars, betaalinstellingen en daarbuiten kwamen naar de Mauritskazerne in Ede om daar te spreken over onze weerbaarheid en crisispreparatie. Onder leiding van dagvoorzitter Leen Paape behandelden we vier onderwerpen: de verzekeringstechnische risico's, de impact op de beleggingsportefeuille, cybersecurity en tot slot crisismanagement.

Dagvoorzitter Leen Paape trapte de middag af door te stellen dat het vandaag al oorlog is. Daarbij verwees hij naar zijn elfjarige militaire carrière, en gaf ons de eerste wijze les mee: 'het eerste wat sneuvelt in contact met de vijand is het plan'.

Verzekeringen en het molestverbod

Vervolgens sprak Chris van Toor van het Verbond van Verzekeraars over de impact op verzekeraars. Hij stelde dat de verzekeringssector weerbaar is doordat er indringend toezicht is en er strenge eisen zijn aan het business continuity management van verzekeraars. Ook zijn er beschermingsmechanismen, zoals het molestverbod, de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden (NHT) en de mogelijkheid van overheidsingrijpen. Daarna zoomde hij verder in op het fenomeen 'molest'. Het is Nederlandse schadeverzekeraars bij wet verboden om groot molest (gewapend conflict, burgeroorlog, oproer en muiterij) te verzekeren (art. 3:38 Wft). Klein molest (opstootjes, rellen, bedrijfsbezettingen) zijn wel verzekerbaar. Tegelijkertijd blijft er een grijs gebied wat er nu precies onder groot en klein molest valt en wanneer daar sprake van is.
Tot slot besprak hij het inroepen van artikel 5 van het NAVO-verdrag. Wat is dan verzekerd? Schade als gevolg van groot molest, bijvoorbeeld door luchtaanvallen is evident niet verzekerd. Maar dit betekent niet dat geen enkele schade verzekerd is, zo kunnen inboedel- en autoverzekeringen nog wel uitkeren.

In de bespreking werd gevraagd naar de mogelijkheid van een conflict tussen overheid en de sector over de definities. Chris gaf aan dat het Verbond hier een aantal definities voor heeft opgesteld, die door de rechtbank zijn getoetst en helderheid moeten verschaffen.

De impact van oorlog op beleggingen

Jan-Willem Zeijen (Triple A Risk Finance) sprak over de impact van een oorlog op de beleggingsportefeuille. Twee mechanismen zijn daarbij van belang: een hogere volatiliteit op de financiële markten, en een schaarste aan productiemiddelen en voedsel. Beide leiden tot inflatie. Maar, zo toonde hij met cijfers aan, financiële markten herstellen zich soms al tijdens de oorlog. Jan-Willem analyseerde ook een aantal 'veilige havens': beleggen in defensie-industrie of in goud. In de bespreking kwam de vraag op tafel of het nodig is om ons nu volledig terug te trekken uit Amerikaanse beleggingen. We concludeerden dat het goed is om waakzaam te zijn, maar dat terugtrekken (nog) niet nodig is.

Het is oorlog in het cyberdomein

Ronald van de Langenberg (InAudit) leidde de aanwezigen het cyberdomein in. Onder verwijzing naar Huib Modderkolks 'het is oorlog maar niemand die het ziet' vertelde hij dat de aanvallen – ook door statelijke actoren – digitaal al veelvuldig plaatsvinden. Ook rond de recente NAVO-top in Den Haag zijn er voorbeelden dat is geprobeerd digitaal de top en de omgeving te verstoren.
Deze statelijke actoren maken ook steeds meer gebruik van 'insider threats', personen binnen organisaties die worden aangezet tot sabotage. Om ons te wapenen tegen cyberaanvallen zijn twee zaken van belang: cyber hygiëne (het identificeren en voorkomen van risico's) en cyber resilience (het vermogen ontwikkelen om risico's te detecteren en te kunnen reageren op incidenten). De recente introductie van DORA heeft de sector geholpen hier stappen in te zetten, maar tegelijkertijd missen er wel een aantal elementen zoals de menselijke factor. Ook de wenselijkheid van meer digitale soevereiniteit is geen onderdeel van DORA.
In de bespreking werd ingezoomd op de positie van de CISO. Leen Paape betoogde dat dit een eerstelijnsfunctie is, maar Ronald beargumenteerde dat deze geplaatst moet worden in de tweede lijn.

Crisisbeheersing

De laatste spreker was Mirthe Zantvoord (Exeas). Zij heeft na een carrière binnen de politie de overstap gemaakt naar advisering in het veiligheidsdomein. Ze gaf de aanwezigen handvatten om in crisissituaties te kunnen handelen. Het is van belang om dit ook te oefenen, want 'voorbereiden in vredestijd geeft rust in oorlogstijd'. Een crisissituatie betekent vaak werken onder hoge tijdsdruk, grote onzekerheid en vaak onvolledige en tegenstrijdige informatie. Om dit het hoofd te bieden is het goed om een crisisorganisatie voor te bereiden, met een vaste rolverdeling en overlegstructuur volgens het P-BOB model.

Van links naar rechts: Leen Paape, Chris van Toor en Jan-Willem Zeijen

Ronald van de Langenberg en Mirthe Zantvoord

Dit houdt in dat de procedures helder moeten zijn, en vervolgens eerst een beeld wordt opgesteld, vervolgens een oordeel wordt gevormd waarna het besluit kan worden genomen.
In crisissituaties reageren mensen soms anders dan je verwacht. Daarvoor introduceerde ze het IPIG-model: boven water gaat het vaak over informatie en procedures, terwijl er onder water ook veel gebeurt op het gebied van interactie en gevoel. Deze visjes onder water moeten geen haaien worden die de crisisbeheersing bedreigen. Daarom is het belangrijk dit bespreekbaar te maken.

In de bespreking gaven een aantal aanwezigen aan recent een crisissimulatie te hebben gedaan. Daarbij werd geleerd dat een voorzitter de crisis moet leiden en niet oplossen, en dat de CEO niet de vergaderingen moet overheersen. In het leger geldt in dergelijke situaties het principe 'captain speaks last'.

Tot slot
Tot slot werd gevraagd wat we meenamen van deze dag. Vrijwel alle opmerkingen grepen terug op de laatste lezing, waarbij een suggestie nog opviel: het zou goed zijn om te onderzoeken of er iets van een gezamenlijke crisisstructuur voor verzekeraars zou zijn. Een soort artikel 5: een aanval op één is een aanval op allen. Een interessante suggestie om verder over na te denken.

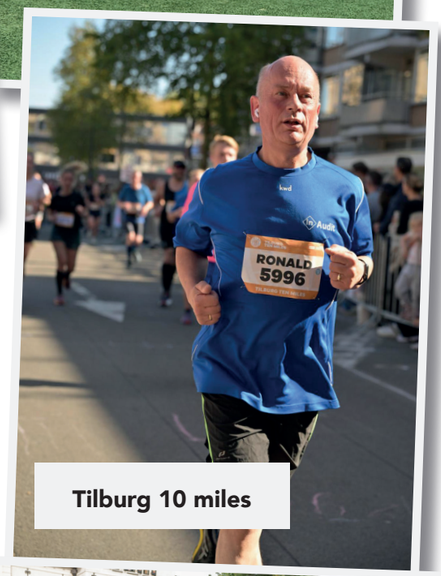
Uiteraard werd de middag afgesloten met een welverdiend koud drankje, waarna iedereen weer huiswaarts keerde met ideeën voor verbeterde crisisvoorbereiding en -beheersing.

Rene Bijzet
Senior Consultant
06-14 21 34 50

InAudit in beeld

Hockey - Paco cup

Fotoshoot 2025



Tilburg 10 miles

De wereld van ... Niels Bokkers

Wie zijn nu de mensen van InAudit. Elke keer laten wij je kennismaken met één van onze collega's in de rubriek 'De wereld van...'. Deze keer leer je Niels Bokkers beter kennen.
We stelden hem de volgende vragen.

Wie is Niels?
Mijn naam is Niels, ik ben 46 jaar oud en ik woon samen met Judith en onze twee dochters Lina (14) en Leona (12) in de mediastad Hilversum. Sinds april 2022 werk ik als senior risk consultant bij InAudit Advies en ben ik dagelijks bezig met risicomanagement gerelateerde onderwerpen, zowel ondersteunend als zelfstandig in een 2e lijns sleutelfunctie.

Waar ben jij opgegroeid?
Ik ben geboren en getogen in het pittoreske dorpje Eemnes wat ligt tegen de kruising van de A1 en de A27. Toentertijd nog een knus plaatsje waar iedereen elkaar kende en waar ik een mooie en onbezorgde jeugd heb gehad. Na de middelbare school ben ik Internationale Bedrijfskunde gaan studeren in Maastricht. De beste keuze van mijn leven, want naast een fantastische studententijd heb ik daar ook Judith ontmoet.

Vertel eens over je eerste baan?
Mijn eerste baan vond ik na lang zoeken bij een detacheerder in het bank- en verzekeringswezen. Geen uitdagend werk, want mijn collega's en ik werden vooral ingezet als handjes om achterstanden weg te werken of om bestaande afdelingen te ontlasten. Zo heb ik bijvoorbeeld dag-in-dag-uit afkoopverzoeken van levensverzekeringen verwerkt. Ook heb ik maanden in een eerstelijns telefoonteam gezeten dat zo'n 1.000 telefoontjes per dag afhandelde, zodat de reguliere afdeling forse administratieve achterstanden kon wegwerken. Deze eerste baan heeft me echter ook de kans gegeven om me verder op te leiden in het verzekerings- en pensioenvak. En dat heeft me vervolgens geholpen om een stap te zetten naar een volgende baan.

Wat houdt je bezig?
Naast mijn werk houdt ons gezin me lekker bezig. Er is altijd wel iets te doen of te regelen in huis of rondom de kinderen. We houden van leuke dingen te doen en onze jaarlijkse bucketlist af te werken. Zo zijn we recent met zijn allen gaan mountainbiken en heb ik binnenkort een overnachting in een 5-sterren hotel in Maastricht geboekt met mijn oudste dochter. Daarnaast wandel ik veel samen met Judith. Lekker de natuur in en even tijd voor ons samen.

Waar krijg jij energie van?
Elke vrijdag werk ik als vrijwilliger bij Stichting AAP in Almere. Daar ondersteun ik de dierverzorgers van de quarantaine afdeling met de verzorging van allerlei uitheemse zoogdieren, van berberapen tot servals en van stinkdieren tot suikereekhoorns. Geen dag is daar hetzelfde en het is fijn om een dagje je hoofd leeg te maken zonder vergaderingen, telefoontjes en computerwerk. Daar krijg je dan poep scheppen, poetsen en klusjes voor terug, heerlijk!

Wat is je leukste schoolherinnering?
Mijn mooiste schoolherinnering komt uit mijn studententijd. Ik heb toen een half jaar gestudeerd in Jönköping in Zweden. Een mooie ervaring om met veel internationale en Zweedse studenten samen te zijn en leuke dingen te doen naast de studie. Zo zijn we bijvoorbeeld in de winter met een groep naar Kiruna geweest. Dat is een stadje boven de poolcirkel. Daar hebben we een husky tocht gedaan, door metersdiepe sneeuw gelopen en een ijshotel bezocht. Een sprookjesachtige wereld en een absolute aanrader!

Wat is je favoriete vakantiebestemming?
Ik heb geen specifieke bestemming als favoriet, maar ik houd wel enorm van ruige bergen. Daarom gaan we graag naar Zwitserland, Oostenrijk of het noorden van Italië. Weg van de drukte, mooie uitzichten en pittige wandelingen met als beloning een witbiertje bij een alpenhut, daar word ik echt blij van. Omdat de meiden dat wandelen niet altijd kunnen waarderen, proberen we dat ter compensatie te combineren met spannende activiteiten, zoals met een offroad step de berg af, ziplinen, raften of rodelen. Een hoge risicobereidheid dus, maar wel (enigszins) beheerst, haha.

Slovenië 2025

De formule achter succesvol crisismanagement

Goede voorbereiding op crisissituaties begint bij structuur en mensen

In juni dit jaar vond de NAVO-top plaats in Den Haag. Tijdens deze top is besloten tot extra 'contributie' voor de NAVO. Mark Rutte benoemde hier "It's time to shift to a wartime mindset". Ook de Nederlandse minister en staatsecretaris van Defensie en de voormalig minister van Justitie en veiligheid riepen Nederland en Nederlanders op zich voor te bereiden: "de maatschappelijke weerbaarheid en militaire paraatheid moet omhoog, alleen dan kan Nederland zich wapenen tegen oorlog en crisis". De call to action is duidelijk. Maar wat betekent dit voor verzekeraars en andere financiele instellingen? Wat is een goede voorbereiding op crisis- en oorlogssituaties? In dit artikel doen we een voorzet.

Risico's en scenario's, bekende kost?
Risico's en scenario's zijn bekend terrein voor financiële instellingen. Maar tijdens crisis of oorlog zijn een risico-inventarisatie en interne solvabiliteitsbeoordeling alleen niet genoeg. Wat maakt een crisis anders? Een incident is een ongewenste gebeurtenis die de normale gang van zaken verstoort, maar welke meestal beheersbaar is met bestaande middelen en procedures. Incidenten worden indien mogelijk operationeel afgedaan en anders intern geëscaleerd richting de top. Een crisis daarentegen is een ernstige en vaak onverwachte gebeurtenis die de veiligheid, continuïteit of reputatie van een organisatie of samenleving bedreigt en die niet binnen de normale structuren beheerst kan worden. Een crisis is niet eenvoudig operationeel op te lossen en gaat altijd gepaard met een afweging van dilemma's. Een crisis raakt altijd meerdere (interne en/of externe) processen.

Crisissituaties kunnen verzekeraars op onverwachte manieren raken, vaak op meerdere fronten tegelijk. Stel bijvoorbeeld dat een kwaadwillende toegang krijgt tot de digitale systemen van een verzekeraar, waardoor klantgegevens niet beschikbaar zijn en polisadministratie of schadeafhandeling tijdelijk stilvalt. Tegelijkertijd kunnen klanten met urgente schadeclaims, bijvoorbeeld na een storm of waterschade, hun verzoeken niet indienen of volgen, waardoor de operationele druk enorm toeneemt en het risico op reputatieschade stijgt. Een situatie als deze laat zien dat verzekeraars niet alleen voorbereid moeten zijn op individuele incidenten, maar ook op complexe, samenvallende crises die meerdere lagen van de organisatie raken.

Mirthe Zantvoord
Heeft ruime ervaring als (interim) manager en projectleider bij diverse organisaties in het kader van veiligheid, het inrichten van veiligheidsorganisaties en -structuren, crisisbeheersing en bewaken en beveiligen, bij o.a.; de politie, het CCV/ het ministerie van BZK, de NCTV, het COA en grootstedelijke gemeentes. Daarnaast is zij een ervaren trainer op het gebied van crisisbeheersing bij diverse veiligheidsorganisaties.

Mariska Peeters
Is een ervaren trainer, projectleider en (organisatie) adviseur. Ze heeft bij diverse organisaties crisisorganisaties en -structuren opgezet, getraind en geoefend, waaronder bij Defensie, Waterschappen, de NCTV en verschillende uitvoeringsorganisaties. Daarnaast heeft zij een scherp oog voor de onderliggende dynamieken binnen teams en organisaties. Ze is gespecialiseerd in het werken met de onderstroom: de vaak onzichtbare spanningen, patronen en interacties die van grote invloed zijn op samenwerking, besluitvorming en gedrag.

Steunpilaar in crisis: de robuuste crisisstructuur
De rij met denkbare crisissituaties is oneindig. Maar de tijd om er op voor te bereiden niet. Daarom is het van belang om een robuuste crisisstructuur in te richten die ingezet kan worden bij verschillende typen crisissituaties. Ook is het van belang om de mensen die een rol hebben in de crisisstructuur goed op te leiden en trainen. Crisismanagement is namelijk mensenwerk.

Een goede crisisstructuur geeft inzicht in rollen, verantwoordelijkheden en overlegstructuren. Veelal bestaat een crisisstructuur uit twee of meer teams. Een crisismanagementteam op strategisch niveau dat zich richt op strategische besluiten en communicatie, en een operationeel team dat zich richt op de uitvoering en coördinatie van maatregelen. Ieder crisisteam bestaat uit een aantal basisrollen aangevuld met de benodigde expertise. Deze basisrollen zijn: voorzitter, informatiemanager, notulist en communicatieadviseur.

Een crisisrol is niet gekoppeld aan een persoon. Een crisis kan lang duren, dus is het van belang om de rol over te kunnen dragen. Uiteraard wordt idealiter wel gekeken naar de competenties van een persoon of deze passend zijn bij de betreffende rol. Ervaring, opleiding, kennis en expertise vormen de basis waaruit teamleden vertrouwen putten om hun crisisrol effectief te vervullen. De "rugzak" vol ervaring en deskundigheid helpt om in het spanningsveld van onzekerheid en onvolledige informatie verantwoorde keuzes te maken. Daarom is het essentieel dat teamleden die een rol in het crisisteam vervullen, goed worden getraind in hun taken, zodat zij met vertrouwen hun rol effectief kunnen uitvoeren.

Crisis? Gebruik BOB!
Omdat een crisis een eigen dynamiek kent met veel onzekerheid en tegelijk tijdsdruk om besluiten te nemen, is de reguliere wijze van vergaderen, vaak voorbereid met stukken die breed afgestemd zijn, niet de meest effectieve. Crisisteams in alle domeinen: de nationale crisisstructuur, de veiligheidsregio's, de energiesector, het hoger onderwijs, de zorgsector, ieder effectief crisisteam vergadert aan de hand van BOB-methodiek. Een bewezen effectieve methodiek. BOB staat voor: Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming.

Eenvoudig uit te leggen, maar nog best weerbarstig om in de praktijk strak neer te zetten. Mensen zijn geneigd om feiten meteen te duiden en zo direct een mening te vormen over de situatie. Bovendien is er vaak tijdsdruk en haast, dus wordt voor het gemak ook meteen de mogelijke oplossing erbij gemeld. Er is immers een crisis te managen! De BOB-systematiek helpt om deze druk en jumping to conclusions in toom te houden. Tegelijkertijd helpt de systematiek ook met het inperken van eindeloos dieper en meer informatie verzamelen. Die is er op dat moment vaak niet en toch moeten er besluiten genomen worden. Zoals Rutte het mooi verwoordde tijdens de coronapandemie "We moeten 100% van de besluiten nemen met 50% van de informatie." Regelmatig oefenen met de

BOB-systematiek zorgt dat deze inslijt als een gewoonte en eenvoudig toe te passen is onder druk. Dit creëert rust én daadkracht in de crisisoverleggen, zonder belangrijke dingen over te slaan. Een makkelijk in te passen training is door een regulier overleg eens volgens de BOB-systematiek te doen!

De verborgen teamfactor
Structuren, rollen, vergadermethodieken, het zijn prettige hulpmiddelen om de crisis het hoofd te bieden. Maar ze nemen niet alle druk en stress weg die een crisis met zich meebrengt. In een crisissituatie is er veel onzekerheid en gevolgen van acties kunnen desastreus uitpakken. Daarbovenop is vaak ook sprake van veel media-aandacht en een hoog afbreukrisico voor de organisatie. Dit brengt hoe dan ook stress met zich mee. Stress kan zorgen voor focus, alertheid en zelfs een teambuildend effect hebben. Tegelijkertijd kan stress ook zorgen voor prikkelbaarheid en kortaf reacties. Teamleden reageren soms anders dan in een reguliere situatie, wat persoonlijke gevoelens kan oproepen en de onderlinge dynamiek beïnvloedt.

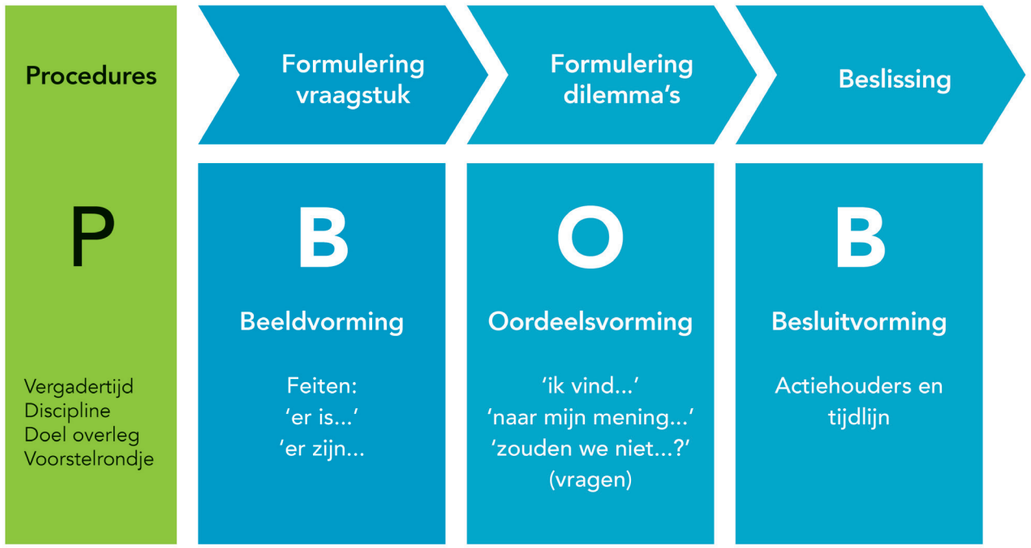
In crisissituaties ligt de focus doorgaans op het beheersen van de acute problemen, waardoor de interpersoonlijke dynamiek en het emotionele welzijn van de teamleden minder aandacht krijgen. Toch zijn deze van belang. Naast taken en verantwoordelijkheden spelen ook emoties, interacties en persoonlijke beleving een belangrijke rol in hoe effectief een team werkelijk kan opereren. Ook deze diepere laag verdient aandacht binnen het team. De onderlinge interacties en de gevoelens die de teamleden met zich meedragen, kunnen namelijk de besluitvorming en daarmee de crisisbeheersing als geheel, beïnvloeden. Als iemand zich niet gehoord voelt of bijvoorbeeld gevoelsmatig een snauw heeft gekregen, is het de vraag of die persoon nog volledig betrokken is en adequaat kan bijdragen aan het crisismanagement.

Focus dus niet alleen op de crisis, de slachtoffers daarvan en het beperken van de schade die daaruit voortkomt. Zorg ook voor elkaar en maak deze, misschien wat minder tastbare maar wél belangrijke thema's bespreekbaar. Alleen zo blijft het team in tact en alleen een goed team kan een crisis effectief managen.

Trainen, trainen, trainen!
Een artikel geeft inzicht en theorie is belangrijk, maar uit een boekje leren is niet genoeg. Training en oefenen met realistische scenario's maakt het verschil: alleen zo wordt kennis echt toepasbaar in de praktijk. Dat is de enige manier om werkelijk gehoor te geven aan de oproepen om onze weerbaarheid te vergroten en goed voorbereid te zijn op een crisissituatie.

Wij helpen u er graag bij!

Vaste vergaderstructuur: BOB



Uitnodiging

Training/workshop Crisismanagement

Wat als het morgen oorlog is deel 2

Op 2 juli vond de roundtable plaats met als thema "Wat als het morgen oorlog is?" Tijdens deze bijeenkomst deelde Mirthe Zantvoord haar inzichten over crisisbeheersing. Methodes als IPIG en PBOB werden geïntroduceerd. Vanuit de deelnemers kwam toen een belangrijke vraag: "Hoe kunnen we dit in de praktijk oefenen?"

Wij hebben deze vraag opgepakt en organiseren daarom op 10 december 2025 een praktische training/ workshop waarin u zelf aan de slag gaat met crisismanagement.

Tijdens de middag werken we in kleine groepen aan een realistisch scenario. U ervaart direct hoe besluitvorming, communicatie en samenwerking onder druk verlopen. Na de eerste oefening bespreken we gezamenlijk de aanpak en inzichten, die we vervolgens gaan toepassen.

We willen u graag uitnodigen om hierbij aanwezig te zijn en deel te nemen.
Er is ruimte voor maar 12 tot 18 deelnemers, dus meld u tijdig aan.

Thema:	**Training Crisismanagement**
Datum:	woensdag 10 december 2025
Tijd:	14.00 - 19.00 uur
Locatie:	Fort de Batterijen Nieuwegein
Doelgroep:	Voor iedereen die zich bezig houdt met crisismanagement.
Kosten:	€495,-

Wij kijken ernaar uit u te verwelkomen bij deze actuele en interactieve sessie!

Woensdag 10 december 2025

Sprekers/ trainers

- Dagvoorzitter Ronald van de Langenberg RA CISA - Directeur InAudit
- Mariska Peeters - IOMOS
- Mirthe Zantvoord - Exeas

Trainingsprogramma

13.30 – 14.00 uur	Inloop en ontvangst
14.00 – 14.30 uur	Theorie over crisisbeheersing
14.30 – 15.30 uur	Crisissimulatie ronde 1
15.30 – 16.00 uur	Pauze
16.00 – 17.00 uur	Crisissimulatie ronde 2
17.00 – 18.00 uur	Samenvatting en evaluatie
18.00 – 19.00 uur	Afsluitend diner

Locatie

Fort De Batterijen
Ruimte: Het Wachthuis
Overeindseweg 25
3439 LP Nieuwegein

www.fortdebatterijen.nl

Meer informatie en aanmelden

Samen werken aan inzicht: **EpilepsieNL over groei, audits en betrokkenheid**

EpilepsieNL is de organisatie voor iedereen die met epilepsie te maken heeft. Zij zetten zich in voor onderzoek naar betere behandelingen en genezing, voorlichting aan het brede publiek en ondersteuning van mensen met epilepsie en hun omgeving. Met een sterke maatschappelijke missie werkt EpilepsieNL elke dag aan een beter leven voor honderdduizenden mensen in Nederland.

Introductie
EpilepsieNL wil haar impact vergroten door haar organisatie steeds verder te versterken. Dat betekent niet alleen investeren in onderzoek en bewustwording, maar ook in een solide en toekomstbestendige organisatie. De afgelopen jaren heeft EpilepsieNL een duidelijke professionaliseringsslag doorgemaakt, met een meerjarenstrategie waarin effectiviteit, transparantie en eigenaarschap centraal staan.

In dit kader koos EpilepsieNL ervoor om samen met InAudit twee audits en een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit te voeren. Niet om vinkjes te zetten maar om gericht inzicht te krijgen in risico's, verbeterpunten en mogelijkheden om de betrokkenheid van medewerkers (verder) te verhogen. Zo wordt continu gebouwd aan een sterke organisatie die haar maatschappelijke missie duurzaam kan realiseren.

Hoe zijn jullie in contact gekomen met InAudit?
We kwamen eigenlijk gewoon bij InAudit terecht via Google. De naam sprak ons aan en de website gaf vertrouwen. We zochten een onafhankelijke partij die ons professioneel kon ondersteunen bij onze ambities. Hoewel we niet verplicht zijn tot audits, vond ik het belangrijk om hier bewust mee aan de slag te gaan als onderdeel van onze professionalisering.

Wat was jullie belangrijkste reden om met een aantal audits en een MTO aan de slag te gaan?
Mijn achtergrond ligt in de topsport. Daar heb ik geleerd om doelen te stellen en steeds beter te willen worden. Die mentaliteit neem ik mee in mijn werk bij EpilepsieNL. We zijn in de afgelopen jaren gegroeid en willen die groei goed verankeren. Dit betekent dat processen, structuren en cultuur mee moeten bewegen. Het laten uitvoeren van audits en een MTO helpen om scherp te blijven: ze geven ons inzicht in waar we staan en waar we verder kunnen verbeteren. Dit doen we vanuit de overtuiging dat een sterke organisatie de basis is voor meer maatschappelijke impact.

Naam: **Joost Wijnhoud**
Functie: Directeur-bestuurder
Bedrijf: EpilepsieNL
Achtergrond: Joost begon zijn loopbaan in de topsport: als professioneel tennisser en bondscoach van Jong Oranje leerde hij wat doelgerichtheid en continu verbeteren betekenen in de praktijk.

Na zijn sportcarrière maakte hij de overstap naar de goede doelenwereld, waar hij onder andere directeur was bij Stichting Spieren voor Spieren.

Sinds 2020 leidt Joost EpilepsieNL, waar hij met dezelfde sportmentaliteit werkt aan professionalisering, groei en maatschappelijke impact.

Epilepsieloop
Zondag 11 oktober liepen enkele collega's van het InAudit-team mee met de 4e editie van de Epilepsieloop in Amersfoort. Samen met alle deelnemers is inmiddels meer dan €280.000,- opgehaald voor een beter toekomstperspectief voor mensen met epilepsie.

vlnr: Floris Sokkers (InAudit), Joost Wijnhoud (EpilepsieNL) en Sam Althoff (InAudit)

Hoe helpt dit jullie om als organisatie te groeien of jullie missie nog beter te realiseren?
We hebben stevige ambities. We willen meer geld ophalen voor onderzoek, investeren in innovatieve aanvalsdetectie en genetische therapie, en de beeldvorming over epilepsie veranderen. Epilepsie is een ernstige aandoening die nog vaak onzichtbaar is. Er overlijden jaarlijks zo'n 300 mensen door een aanval in de nacht. Met slimme technologie willen we dit risico drastisch verminderen.

Daarnaast willen we dat mensen beter begrijpen hoe ingrijpend epilepsie is. Meer bewustwording betekent meer draagvlak, en dat is essentieel voor onze missie. Maar: dat doen we niet alleen. De samenwerking met zorginstellingen, onderzoekers, fondsen en andere maatschappelijke organisaties is essentieel om onze missie te realiseren. Door krachten te bundelen vergroten we onze slagkracht en kunnen we sneller meer impact maken.

Hoe hebben jullie het proces van de audit(s) en het MTO ervaren?
Het voelde als een echte samenwerking. De auditors waren kundig en enthousiast. We hebben niet alleen naar verbeterpunten gekeken, maar ook goede gesprekken gevoerd die ons verder helpen. De uitkomsten van de audits worden bij EpilepsieNL niet in een la gelegd. Verbeterpunten krijgen een owner, worden gekoppeld aan het jaarplan en opgevolgd binnen de organisatie. Kleine punten worden direct opgepakt, grotere krijgen een plek in de meerjarenstrategie.

Bij het MTO pakten we het net anders aan. Hier hebben we de medewerkers nadrukkelijk betrokken bij de opzet. Daardoor leeft het onderzoek echt binnen de organisatie. Het gaat ons niet alleen om cijfers, maar vooral om het gesprek dat je er samen over voert. Zo creëer je bewustzijn, betrokkenheid en een basis om verder te bouwen.

Wat zouden jullie andere organisaties adviseren die overwegen met audits of een MTO aan de slag te gaan?
Zie een audit of MTO niet als verplichting, maar als kans om te groeien. Het levert inzicht, verbinding en vertrouwen op. Je creëert ruimte om als organisatie beter te worden.

Waar liggen jullie prioriteiten de komende tijd? Welke mijlpaal hopen jullie over vijf jaar bereikt te hebben?
We hebben een duidelijke stip op de horizon: meer mensen bereiken, meer onderzoek financieren en onze organisatie verder versterken. Dat vraagt om een professionele en lerende organisatie die strategisch kan sturen én wendbaar blijft. Audits en het MTO helpen ons daarbij, omdat ze zorgen dat de basis stevig blijft terwijl we doorgroeien.

De Epilepsieloop is één van jullie bekendste evenementen. Hoe draagt dit bij aan jullie missie?
Een belangrijk moment in het jaar is de Epilepsieloop, het landelijke evenement waarmee duizenden deelnemers geld inzamelen en aandacht vragen voor epilepsie.

De Epilepsieloop is een prachtige dag vol energie en verbondenheid. Mensen wandelen, rennen of rollen mee, ontmoeten elkaar en maken epilepsie zichtbaar, in de herkenbare paarse kleuren. Het brengt fondsenwerving, bewustwording en communitybuilding bij elkaar. Precies de drie elementen die voor EpilepsieNL essentieel zijn. De opbrengsten vloeien direct terug naar projecten die impact maken voor mensen met epilepsie.

Wat zouden jullie willen dat iedereen in Nederland over epilepsie weet?
Epilepsie komt veel vaker voor dan mensen denken en de impact is groot. Het is niet altijd zichtbaar, maar het bepaalt iemands leven ingrijpend. Door meer bewustwording en onderzoek kunnen we echt verschil maken.

Website www.epilepsie.nl

Sam Althoff
Auditor
06-21 92 14 95

Medewerkers-tevredenheids onderzoek

Het succes van je organisatie begint bij je mensen
Een bloeiende organisatie bouw je samen. Tevreden medewerkers die plezier hebben in hun werk zijn de sleutel tot succes!

Wat leeft er?
Maar hoe weet je wat er écht speelt? Wat vinden medewerkers belangrijk, wat drijft hen en waar lopen ze tegenaan? Meer inzicht in deze aspecten loont altijd, en helpt je om je organisatie van binnenuit te versterken.

Laat een medewerkerstevredenheids onderzoek uitvoeren
Wij helpen hier graag bij met het uitvoeren van een laagdrempelig en op maat gemaakt MTO. Hoe gaat dit in z'n werk?

1. We starten met jouw vragen
   We brengen samen in kaart in welke thema's je meer inzicht wilt. Denk dan bijvoorbeeld aan de beleving van werkdruk, leiderschap of betrokkenheid.
2. Een enquête op maat
   We stellen een vragenlijst op met open én gesloten vragen, afgestemd op jouw organisatie(cultuur).
3. Medewerkers aan het woord
   We nodigen de medewerkers uit om hun ervaringen en ideeën via deze enquête te delen – anoniem.
4. Analyse & rapportage
   We analyseren en interpreteren de resultaten en bundelen deze in een overzichtelijke en heldere rapportage.
5. Mondelinge terugkoppeling
   We lichten de resultaten persoonlijk toe, beantwoorden eventuele vragen en denken mee over vervolgstappen.

Zo weet je waar je staat – en waar je naartoe kunt groeien.

Website InAudit MTO

Sumeyya in Dubai

Na ruim anderhalf jaar als interne auditor te hebben gewerkt, keek ik er erg naar uit om na mijn zwangerschapsverlof weer terug te keren naar mijn werkplek. Maar zoals dat vaak gaat in het leven, lopen dingen soms anders dan gepland. Kort na de geboorte van onze zoon Atilla, besloten mijn man en ik namelijk om te verhuizen naar Dubai.

Het achterlaten van mijn familie en vrienden was zeker geen gemakkelijke keuze. Evenmin het afscheid nemen van InAudit en mijn lieve collega's. Toch konden we het avontuur van een nieuw leven in Dubai niet laten schieten.

In plaats van rapportages op te stellen en processen door te lichten, was ik ineens druk met dozen inpakken, visa regelen en wennen aan het idee van een compleet nieuw hoofdstuk.

Dubai is bruisend, modern en soms ook een tikkeltje overweldigend. Gigantische wolkenkrabbers, oneindig veel zon en een mix van culturen uit de hele wereld maken het leven hier bijzonder. Natuurlijk is het ook een uitdaging om zo ver van Nederland een nieuw thuis op te bouwen.

Ik ben dankbaar voor alles wat ik heb geleerd en meegemaakt tijdens mijn tijd als interne auditor. En wie weet… mochten er ooit audits uitgevoerd moeten worden in Dubai, dan hoor ik dat natuurlijk graag! Ik ruil met plezier de palmbomen af en toe in voor wat audit trails.

Innovatie en beheersing: **de kracht van effectieve AI-governance**

Artificiële Intelligentie (AI) verandert in rap tempo de wijze waarop organisaties zoals verzekeraars waarde creëren voor de klant. Wat begon met het gebruik van tools als Microsoft Copilot en Chat GPT voor het uitvoeren van eenvoudige taken, is uitgegroeid tot het in productie nemen van een geavanceerde technologie die de dienstverlening transformeert. Deze snelle ontwikkeling vraagt om een aanpassing van het governance-systeem, zodat op een beheerste en verantwoorde wijze kan worden omgegaan met nieuwe AI-technologieën. Daarom is het tijd om AI-governance stevig te verankeren, voordat innovatie ons inhaalt en ons tot last wordt!

Welke trends en ontwikkelingen zien we al rondom het gebruik van AI?
De toepassing van AI ontwikkelt zich razendsnel en dringt nu al door in vrijwel alle lagen en niveaus van organisaties. Waar AI vooral eerst werd gezien als innovatieve ondersteuning, zien we nu dat AI steeds meer zijn intrede doet in de operationele processen. Denk bijvoorbeeld aan anti-witwas- en transactiemonitoringssystemen die patronen in klantgedrag analyseren, predictive systemen die schades kunnen voorspellen en zelfs virtuele assistenten die klantvragen automatisch afhandelen.

Dergelijke ontwikkelingen zorgen voor een merkbare verschuiving in het gebruik van dit soort technologieën. Daar waar eerder kleinschalige AI-experimenteren werden uitgevoerd, worden geavanceerde AI-tools steeds vaker geïmplementeerd binnen de operationele processen. Daarmee rijst de vraag wat deze ontwikkelingen voor effect gaan hebben op de manier waarop we onze bedrijfsvoering inrichten.

- Welke checks & balances gaan nodig zijn om het governancesysteem van de toekomst te kunnen inrichten?
- Aan welke wet- en regelgeving moeten we voldoen?
- Wat vraagt de AI-act van ons als organisatie?

Ook toezichthouders zoals EIOPA en DNB schetsen steeds concretere verwachtingen voor de inrichting van verantwoord en beheerst AI-gebruik binnen de financiële sector, waarbij een sterke nadruk wordt gelegd op transparantie, databeheer en menselijk toezicht.

Waarom zou je AI-governance willen?
De inzet en het belang van AI in onze werkprocessen zal de komende jaren toenemen, maar het is niet altijd zonder risico. Daarom is het van belang om vooraf goede afspraken te maken over verantwoordelijkheden, beheersmaatregelen en monitoring. Daarin moet een goede balans worden gevonden tussen het kunnen inzetten van innovatie, maar tegelijk ook het beheersen van de risico's.
Deze risico's kunnen inhoudelijk zijn ('neemt AI wel de juiste beslissingen' en 'begrijpen we nog wel wat AI doet en kunnen we dat bijsturen indien nodig'), beveiligingstechnisch ('zijn onze data wel veilig bij deze AI-leverancier') of van formele aard ('zijn we wel compliant met wet- en regelgeving'). Raamwerken die kunnen worden gebruikt als handvat om de AI governance in te richten zijn steeds makkelijker voorhanden. Een bekende standaard is de ISO42001 norm, die qua gedachtengoed vergelijkbaar is met andere standaarden voor managementsystemen. Ook COBIT en NIST bieden standaarden die handvaten geven voor een beheerste implementatie van AI.

Welke toenemende verwachtingen stellen toezichthouders aan AI-governance?
Zowel EIOPA als DNB leggen de nadruk steeds meer op het minimaliseren van de risico's die gepaard gaan met het gebruik van AI-technologieën. In het recent gepubliceerde opiniestuk 'Opinion on Artificial Intelligence Governance and Risk Management' (6 augustus 2025) geeft EIOPA een duidelijke opinie over de manier waarop verzekeraars en tussenpersonen hun

AI-governance en Risk Management moeten inrichten. In deze opinie refereert EIOPA aan governance-artikelen uit de Solvency II Directive, de Insurance Distribution Directive (IDD) en de Digital Operational Resilience Act (DORA). EIOPA stelt dat AI-governance moet passen binnen deze kaders.

Om het gebruik van AI-systemen zodanig te sturen dat de voordelen maximaal worden benut en de risico's worden beheerst, verwacht de toezichthouder dat financiële instellingen meer aandacht besteden aan het inrichten van een AI-governance. Hierbij moet rekening worden gehouden met eerlijkheid en ethiek, databeheer en menselijk toezicht. De toezichthouder verwacht dus dat vanuit een meer holistische benadering wordt gekeken naar de inrichting van AI-governance. Deze moet passend en evenredig zijn aan de risico's van het gebruik van AI. Toezichthouders communiceren daarmee een duidelijke boodschap dat AI-governance geen toekomstig thema is maar dat dit nu al een belangrijke voorwaarde vormt om op een beheerste manier om te kunnen gaan met de toepassingen van de toekomst.

Op welke wijze kan AI-governance het best worden ingericht op basis van bestaande raamwerken?
Binnen de sector blijkt dat het inrichten van AI-governance geen volledig nieuwe aanpak vereist, maar eerder vraagt om een proportionele benadering. Hiermee bedoelen we dat AI op een slimme en samenhangende manier kan worden geïntegreerd in het bestaande governance-systeem. Net zoals bijvoorbeeld DORA vereist dat organisaties een raamwerk voor informatiebeveiliging inrichten, kan AI-governance worden ingebed in raamwerken, zoals: ISO42001, COBIT en NIST. Deze raamwerken bieden een systematische aanpak voor risicobeheersing en continue verbetering.

Door AI-risico's, zoals bijvoorbeeld datavervuiling en gebrek aan traceerbaarheid, te koppelen aan bestaande beheersingsdomeinen, ontstaat één samenhangend governance-systeem waarin AI-risico's een vaste plaats krijgen. Zo kunnen controles worden uitgebreid met AI-specifieke principes. Daarmee blijft de bestaande structuur herkenbaar voor de organisatie én wordt deze structuur tegelijkertijd toekomstbestendig gemaakt door nieuwe AI-risico's, technologieën en eisen daarin te integreren. Deze integratie vergroot de efficiëntie omdat geen volledig nieuw raamwerk hoeft te worden ontwikkeld en zorgt voor meer consistentie in de beoordeling van geïdentificeerde risico's.

Hoe kan je blijven innoveren zonder grote risico's te nemen?
Binnen een goed ingericht AI-governance stelsel hoeft innovatie niet in contrast te staan met het beheersen van risico's. De oplossing ligt vaak in het kleinschalig en gecontroleerd experimenteren binnen vooraf gestelde kaders. Je zou als organisatie bijvoorbeeld kunnen starten binnen proefomgevingen, waarbij de gebruikte data zorgvuldig wordt afgeschermd en de risico's vooraf zijn geclassificeerd. Zo ontstaat ruimte om te leren en te experimenteren, zonder dat dit gevolgen heeft voor de vertrouwelijkheid of integriteit van je data en processen.

Een andere methode die organisaties kunnen hanteren is het introduceren van AI-toepassingen bij niet-kritieke processen, zoals het automatisch laten samenvatten van verslagen, het genereren van rapportages of het automatisch classificeren van binnenkomende mails. Zo kunnen organisatie-afdelingen ervaring opdoen met nieuwe toepassingen, voordat deze worden uitgerold op breder organisatieniveau. Klein beginnen en later uitbreiden is een logische aanpak.

Daarbij is het belangrijk om, naast het creëren van een experimenteeromgeving, vooraf duidelijke taken, verantwoordelijkheden en toezicht vast te leggen. Het is belangrijk om vooraf een antwoord te formuleren op vragen als: "Wie is

de eigenaar van het AI-systeem", of "Wie beoordeelt nieuwe AI-initiatieven" en "Welke medewerker binnen de afdeling grijpt in bij onverwachte uitkomsten?" Het vooraf definiëren van de verantwoordelijkheden en van het eigenaarschap van dergelijke initiatieven is belangrijk om controle te houden. Door technologische ontwikkelingen in te passen in de organisatie blijft innovatie geborgd én kunnen nieuwe initiatieven worden getoetst op bruikbaarheid en doelmatigheid. De verantwoordelijken hebben ook belang bij beheersing. Op deze wijze zal de inrichting van AI-governance niet als rem op vooruitgang worden ervaren, maar juist als een gewenst middel om veilig en verantwoord te innoveren.

Waarom is AI-geletterdheid cruciaal voor een effectieve inrichting van AI-governance?
Een goed functionerend AI-governancesysteem staat of valt met de AI-geletterdheid van de mensen die met AI werken. Artikel 4 van de AI-act bepaalt dat aanbieders en gebruiksverantwoordelijken van AI-systemen maatregelen moeten nemen om, voor zover mogelijk, een toereikend niveau van AI-geletterdheid te waarborgen bij hun personeel. Dat zijn dus niet alleen de medewerkers op de afdelingen IT, risicomanagement et cetera, maar juist ook de medewerkers die werkzaam zijn in de operationele teams. Wanneer binnen een organisatie het algemene bewustzijn over de kansen en risico's van AI ontbreekt, bestaat het risico dat beslissingen over de toepassing of beheersing van AI te oppervlakkig worden genomen, of juist uit terughoudendheid worden vermeden. In beide gevallen werkt dit remmend op de innovatiekracht van de business.

Het vergroten van AI-geletterdheid kan intern worden vergroot door gerichte trainingen, workshops of awarenessprogramma's te organiseren waarin medewerkers AI-principes leren en worden geactiveerd om risicobewust na te denken. Nodig bijvoorbeeld eens een AI-expert uit die de organisatie meeneemt in de nieuwste trends en ontwikkelingen rondom AI-tools.
Je kunt het ook dichter bij huis zoeken en (indien mogelijk) gebruikmaken van de interne expertise. In de eerder genoemde ruimte om te experimenteren leren medewerkers AI-principes beter begrijpen door oefening en bundeling van interne kennis. Het hoeft niet complex te zijn om deze eerste stappen te zetten. Met de juiste aandacht en de bereidheid om te leren kan een organisatie een positieve ontwikkeling doormaken in het verantwoord toepassen van AI.

Deze positieve ontwikkeling is dan het benutten van de voordelen en het beheersen van de risico's. Want let op, niet onbelangrijk: "Niet-innoveren met behulp van AI kan ook een risico vormen als je daarmee achterop raakt in de markt."

Conclusie
De inrichten van AI-governance is geen toekomstmuziek. Zelfs als u nu nog niet of nauwelijks (bewust) met AI werkt, is het toch waarschijnlijk dat dit over een aantal jaar anders zal zijn. Daarom zou AI-governance wat ons betreft nu al als prioriteit op de strategische kalender moeten staan. Dit onderwerp zou op de verschillende afdelingen en lagen binnen de organisatie als muziek in de oren moeten klinken omdat het werk boeiender en doelmatiger wordt. We onderkennen de toegevoegde waarde van het verankeren van AI-governance in uw huidige organisatiestructuur en het toetsen van de ingerichte governance met behulp van bijvoorbeeld een AI-audit. Zonder vaste structuur en toegekende verantwoordelijkheden ontstaat het risico dat AI-toepassingen sneller evolueren dan de organisatie zelf kan bijbenen. De noodzakelijke innovatie mag echter ook niet onder druk komen te staan door een te strakke inrichting van het AI-governance stelsel. Een goede balans tussen verkenning en beheersing zal ook uw organisatie in staat stellen om kansen tot innovatie maximaal te benutten en daarbij komende risico's tijdig te signaleren en adequaat te mitigeren. Zo creëert AI-governance waarde voor uw organisatie.

Wij helpen u graag verder:
InAudit heeft de kennis en kunde in huis om de inrichting van uw AI-governancesysteem met behulp van een op maat gemaakte AI-governance audit te toetsen aan de huidige standaarden. Als kennispartner denken we graag met uw organisatie mee en zo blijft u verzekerd van een beheerste bedrijfsvoering. Het is tijd voor beheerste innovatie!

Ruben Kamstra
Junior Auditor
06-11 85 89 60

Nieuwe collega's

Thomas Pater BA
Junior Auditor

Sinds 1 september werk ik als junior auditor bij InAudit en ik ben benieuwd om alle ins en outs van het vak te ontdekken.

Ik studeerde Geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen en schreef mijn scriptie over Oekraïne en de scheidslijn tussen Oost en West. Na mijn studie werkte ik in verschillende functies, van financieel administrateur en debiteurenbeheerder tot contractbeheerder en sales consultant. Die brede ervaring helpt me nu om met een frisse blik naar processen te kijken.

Buiten het werk houd ik van goede gesprekken over geschiedenis, politiek en filosofie. Ik luister graag muziek, lees klassieke literatuur en filosofische werken, en geniet natuurlijk van een drankje met vrienden of collega's.

Met mijn nieuwsgierigheid en kritische blik wil ik graag bijdragen aan procesverbetering. Ik kijk ernaar uit om u te ontmoeten!

Jos Lippmann MSc
Senior Consultant

1 november ben ik begonnen als senior consultant voor InAudit. Hierin breng ik mijn ervaring als manager kwaliteit in grote zorginstellingen én die van verkeersvlieger samen, om te komen tot goede adviezen op het gebied van risicomanagement, organisatiecultuur en interne audit.

Met mijn juridische en bedrijfskundige achtergrond, gecombineerd met een 'helicopterview' draag ik graag bij aan procesverbeteringen.

Wanneer ik niet aan het werk ben, breng ik graag tijd door met mijn gezin, op het Zwolse water of op de golfbaan. Daarnaast ben ik als raadslid actief in de Zwolse gemeenteraad. Als nuchtere -van oorsprong Twentse- jongen voel ik me erg op mijn gemak in het InAudit-team en heb ik zin om samen aan de slag te gaan.

Agenda

22 nov

InAudit 12,5 jaar

InAudit 13 jaar

Afgelopen mei vierden we ons 12,5 jarig bestaan. We hebben ons als team ingezet voor Stichting Jarige Job, waar we een halve dag verjaardagsboxen hebben ingepakt. Daarnaast zijn we in september met het heel team naar Slovenië geweest.

22 november bestaan we 13 jaar en sluiten we het feestelijke halve jaar af.

We zijn er om u te helpen !

Ons medewerkerstevredenheids-onderzoeks team

In Audit
12,5 jaar

www.inaudit.nl