



Audit

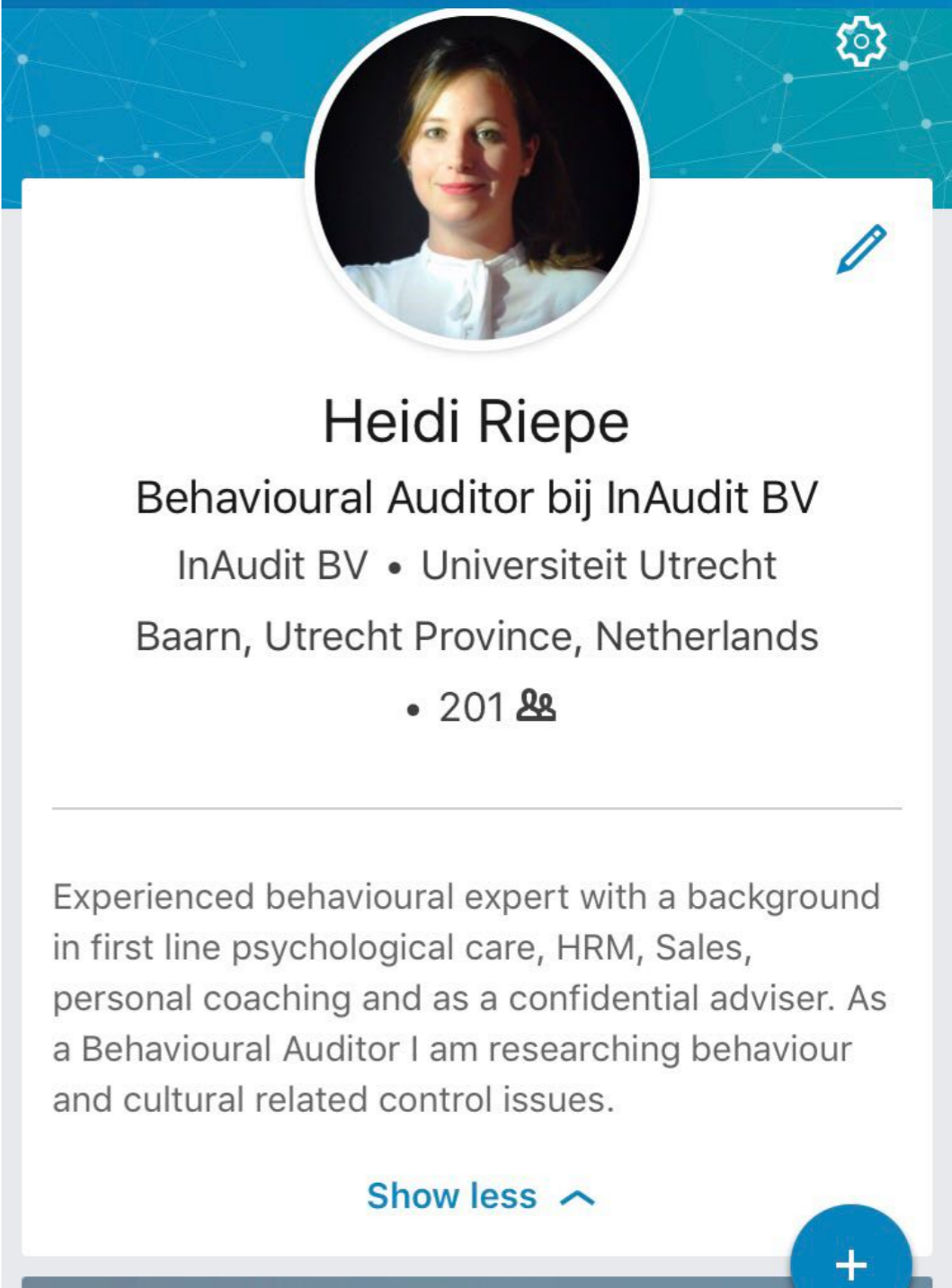


Behavioural Risk Management

5 juni 2018

Heidi en BRM?

Psycholoog + Auditor =
Behavioural Auditor



A screenshot of a LinkedIn profile card for Heidi Riepe. The card features a circular profile picture of a woman with dark hair, wearing a white top. To the right of the picture is a gear icon for settings and a pencil icon for editing. Below the picture, the name 'Heidi Riepe' is displayed in bold. Underneath, her current position 'Behavioural Auditor bij InAudit BV' is listed, followed by her company 'InAudit BV • Universiteit Utrecht' and location 'Baarn, Utrecht Province, Netherlands'. A '201' with a link icon is shown below. A horizontal line separates the header from the bio. The bio text reads: 'Experienced behavioural expert with a background in first line psychological care, HRM, Sales, personal coaching and as a confidential adviser. As a Behavioural Auditor I am researching behaviour and cultural related control issues.' At the bottom right of the bio area, there is a 'Show less' link with an upward arrow icon. A blue circular button with a white plus sign is located at the bottom right corner of the profile card.

Heidi Riepe
Behavioural Auditor bij InAudit BV
InAudit BV • Universiteit Utrecht
Baarn, Utrecht Province, Netherlands
• 201

Experienced behavioural expert with a background in first line psychological care, HRM, Sales, personal coaching and as a confidential adviser. As a Behavioural Auditor I am researching behaviour and cultural related control issues.

Show less

Behavioural Risk Management



Programma

- Wat is gedrag?
- Gedrag in de organisatie
- Soft controls
- Hersenen zijn lui
- Risk management m.b.v. soft controls
- InAudit & BRM
- Belang BRM (einde)

Wat is gedrag?

Wat is gedrag?

Handelingen, gedachten, emoties, herinneringen, overtuigingen, dromen, wensen, voorkeuren, intelligentie, persoonlijkheid, waarneming, intenties

-> alle (re)acties van een organisme met betrekking tot de omgeving

Gedrag in de organisatie

-> alle (re)acties van een ~~organisme~~ medewerker met betrekking tot de werkomgeving

Basale menselijke behoeftes

Basale menselijke behoeftes:

Autonomie
Competentie
Verbondenheid



Gedrag in de organisatie

- Medewerkers zo managen en begeleiden (autonomie, competentie en verbondenheid versterken) zodat zij optimaal presteren
 - Belangrijk: kennis en inzicht over hoe medewerkers denken, voelen en waar ze behoefte aan hebben.
 - Randvoorwaarden creëren die ervoor zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk bevrediging halen uit hun werk en zo optimaal mogelijk presteren
- Gemotiveerde, tevreden en bevlogen werknemers presteren beter en zetten zich meer in voor doelen van de organisatie.



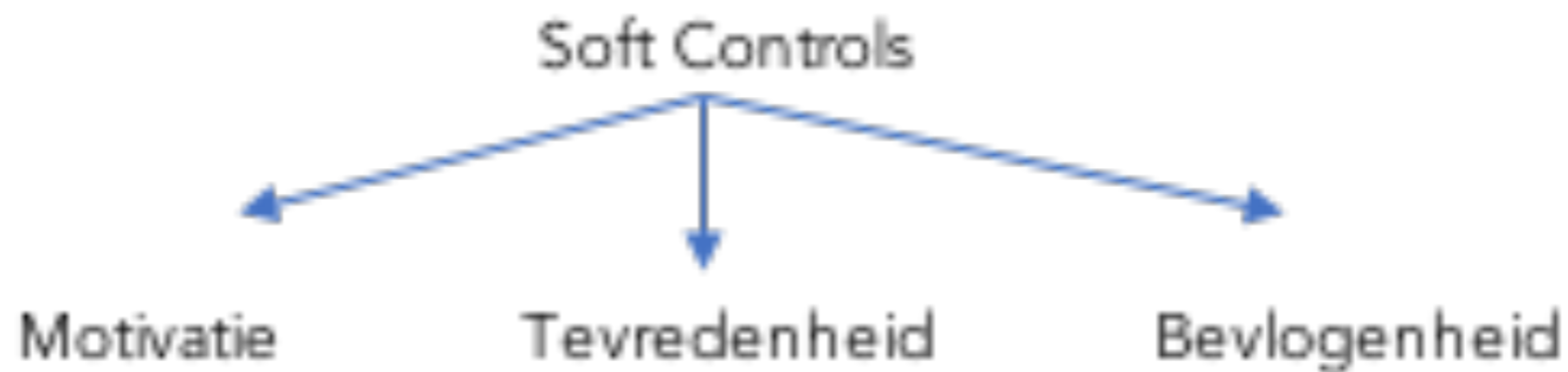
Soft Controls

Dus: dan hoeven we alleen maar te zorgen dat we motivatie, tevredenheid en bevlogenheid versterken om de medewerkers optimaal te laten presteren?

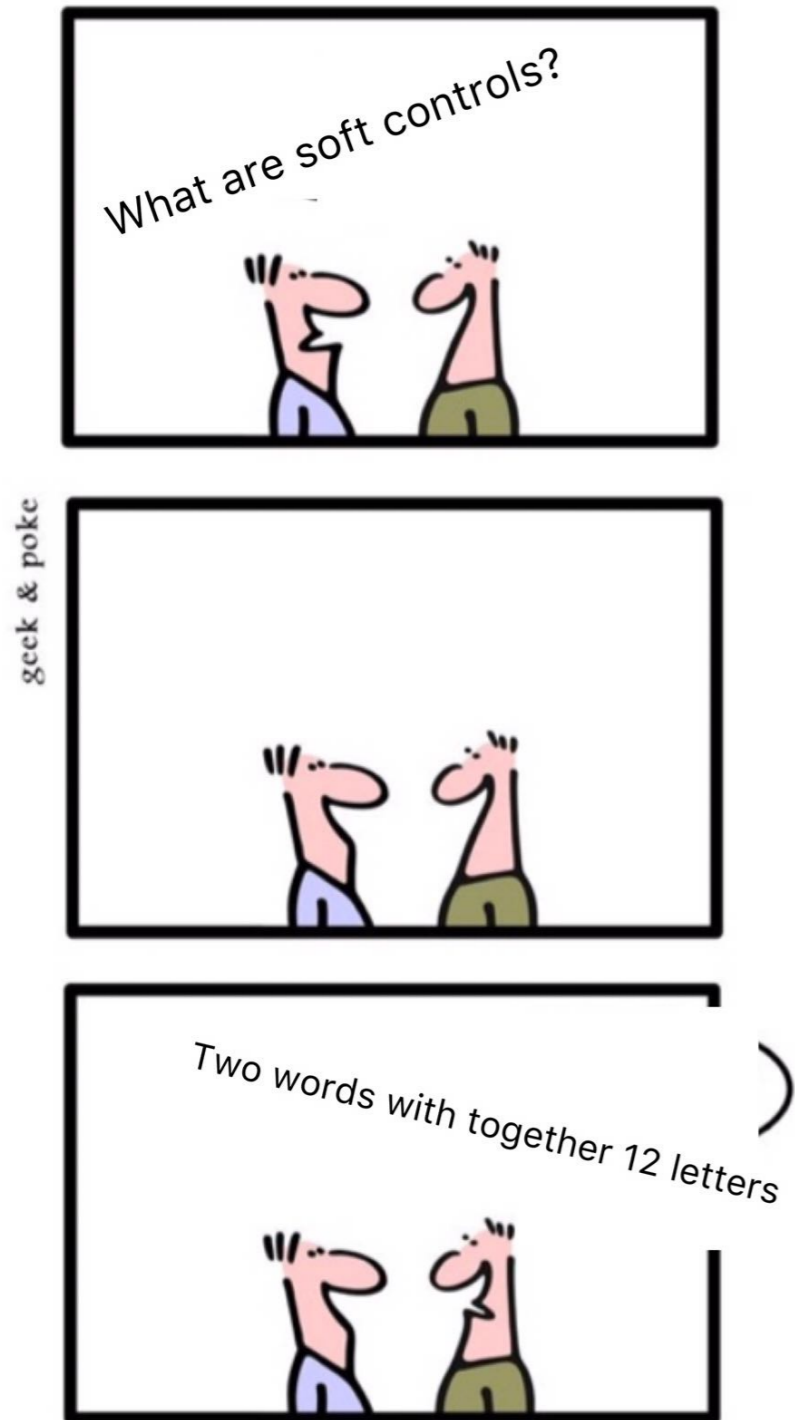
JA!

Maar, hoe dan?

Met behulp van soft controls!



Soft Controls



Soft controls zijn op te vatten als maatregelen die van invloed zijn op bijvoorbeeld de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Het grijpt in c.q. appelleert aan het persoonlijk functioneren van medewerkers (overtuiging, persoonlijkheid). (De Heus e.a.)

Kern Soft Controls



8 Basis Soft Controls (Kaptein)

- Helderheid
- Voorbeeldgedrag
- Betrokkenheid
- Uitvoerbaarheid
- Transparantie
- Bespreekbaarheid
- Aanspreekbaarheid
- Handhaving



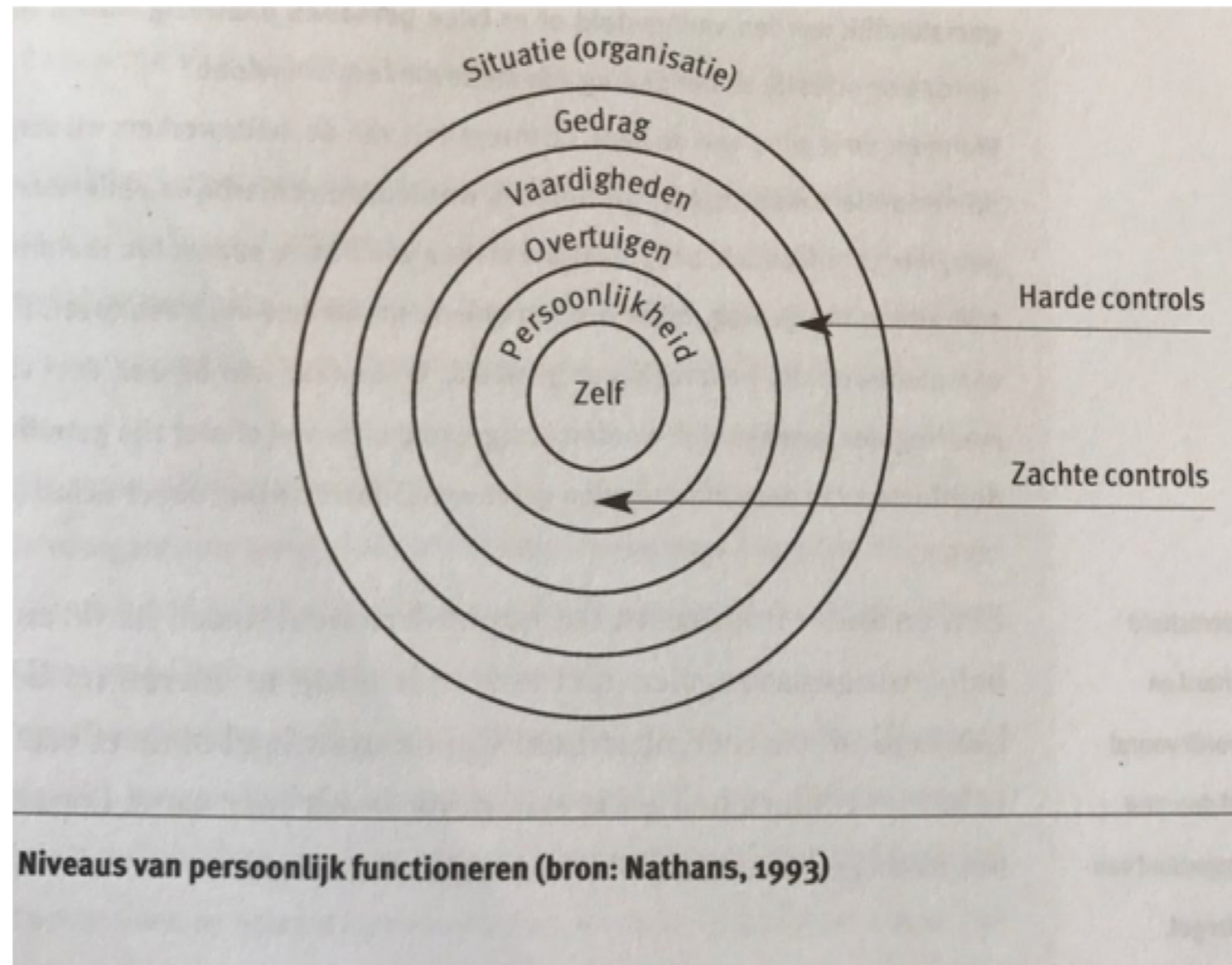
Soft Controls

- Helderheid:
Zijn de regels niet duidelijk?
- Voorbeeldgedrag
Rijden de leidinggevenden er langs?
- Betrokkenheid
Voelen de medewerkers zich onverschillig t.o.v. het doel van de slagboom?
- Uitvoerbaarheid
Lukt het niet om de slagboom te gebruiken?
- Transparantie
Is de achterliggende boodschap van de slagboom inzichtelijk?
- Bespreekbaarheid
Kunnen de werknemers hun vragen niet kwijt omtrent het gebruik?
- Aanspreekbaarheid
Durft men het personeel niet aan te spreken over het incorrecte gedrag?
- Handhaving
Hangen er geen consequenties aan het incorrecte gebruik van de slagboom?

Enzovoort.

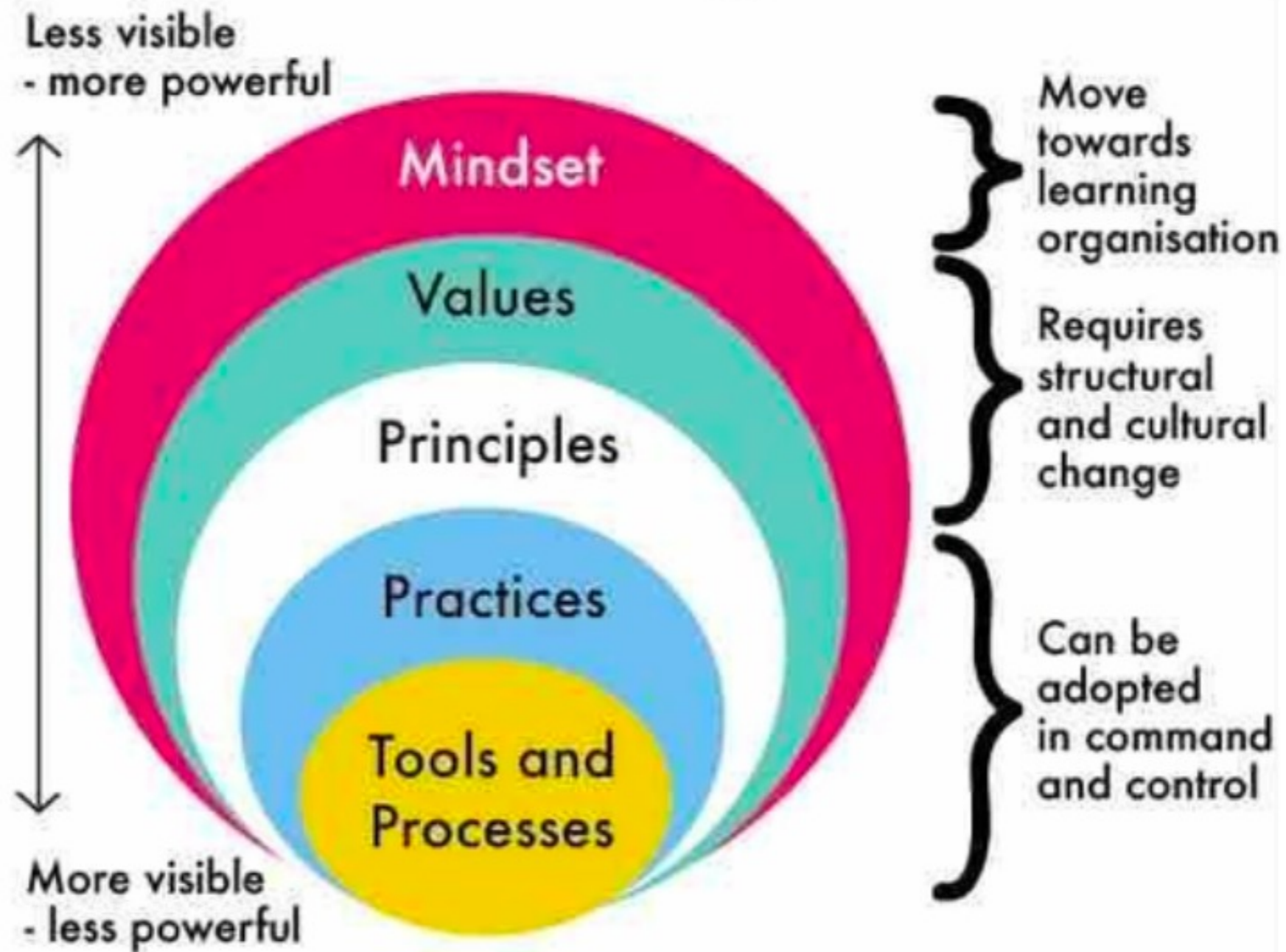


Werkingsgebied



Hoe dieper de laag, des te moeilijker te veranderen. Naar buiten toe wordt het steeds makkelijker, maar wel oppervlakkiger.

Werkinggebied



Hersenen zijn lui



Hersenen zijn lui

Mentale olifantenpaadjes

- Vermijden van het nemen van belangrijke beslissingen
- Belangrijke processtappen kunnen worden overgeslagen
- Etc.

- → De kwaliteit en het succes van een beheersingsmaatregelen wordt niet geborgd
- → gevolgen op het gebied van efficiëntie, effectiviteit, kosten, etc.

Hersenen zijn lui

Waarom?

Samenvattend m.b.t. Soft Controls

Met soft controls:

- Schrijf je niet voor welk gedrag je graag wil zie
- Probeer je mensen in hun overtuiging te raken
- Soft control = overtuigen / bewustzijn creëren

Hard control = wij zien graag dat je het zo doet

Soft control = ik wil het vanuit mijzelf zo doen

Samenvattend m.b.t. Soft Controls

Waarom soft controls:

- Omdat hard controls niet altijd werken (slagboom-voorbeeld)
- Omdat we met soft controls niet eens altijd hard controls nodig zullen hebben
- Teveel hard controls kunnen elkaar zelfs gaan tegenwerken

Photographer: Ralph Orlowski/B

Markets

Another Deutsche Bank Error Revealed: \$30 Billion 2014 Gaffe

By [William Canny](#)

24 mei 2018 16:02 CEST Updated on 24 mei 2018 17:38 CEST

- ▶ German lender said to have mistakenly sent \$30 billion in 2014
- ▶ Funds sent to Macquarie by accident, returned the same day

LISTEN TO ARTICLE


▶ 3:22

A 28 billion-euro (\$35 billion) payments error at Deutsche Bank AG in March wasn't the first such blunder to befall the lender.

● LIVE ON BLOOMBERG

Watch Live TV >

Listen to Live Radio >



TicToc by Bloomberg

Risk management

Helderheid:

- heldere normen en regels
- worden die goed gecommuniceerd?
- Leven deze onder het personeel? Hoe?
- Bijvoorbeeld: gedragscode en de communicatie daarover, maar ook procesbeschrijvingen

Risico:

Medewerkers gedragen zich in mindere mate naar wat de organisatie van hen verwacht

Check: inrichting aan gedragscode, hoe leeft deze bij het personeel? Hoe helder zijn de procesbeschrijvingen en worden deze gevolgd?

Risk management

Voorbeeldgedrag:

- Geeft de leiding het goede voorbeeld
- Hanteren zij de juiste normen en waarden?

Risico:

- Management versterkt of graaft onder
- Des te beter het voorbeeld, des te beter gedrag in de organisatie... en omgekeerd: Slecht voorbeeld doet slecht volgen

Check: Praat regelmatig met het management over hun overtuiging, hun ideeën, is dat (nog steeds) in lijn met wat de organisatie wil? Neem (negatieve) signalen serieus, deze worden teruggezien bij het personeel. De leiding is de kern.

Risk management

Uitvoerbaarheid

- Genoeg tijd, middelen, bevoegdheden, en info?

Risico:

- Druk (burnout, ziekteverzuim), inefficiëntie, onjuistheid, vertraging
- Kostenpost

Check: Een kritische blik op het verloop van het proces en de signalen daarbij vanaf de werkvloer, kunnen belangrijke aanknopingspunten zijn om te kijken of er iets veranderd kan worden om de uitvoerbaarheid te optimaliseren

Risk management

Betrokkenheid

- Betrokken bij belangen van de organisatie
- Zijn zij geïnspireerd en gestimuleerd om compliant te werken?

Risico:

- Ziekmeldingen, minder inzet, weinig gevoel bij de organisatie, minder hulpvaardiger, etc.
- Afwezigheid van een gedeeld geheel van normen, waarden en basisveronderstellingen waardoor het personeel te beperkt actief betrokken is bij de realisatie van organisatiedoelstellingen.

Check: Middelen als een duidelijk omschreven en gedragen cultuur is een belangrijke stap om betrokkenheid te stimuleren. (bijvoorbeeld cultuurscan).

Risk management

Vraag

- 1 In welk jaar publiceerde Isaac Newton zijn theorie over zwaartekracht ?
- 2 Wat is de afstand tussen New York en Los Angeles in mijlen ?
- 3 In welk jaar kwam de Fabeltjeskrant voor het eerst op TV ?
- 4 Hoeveel % van een vierkant wordt bedekt door een cirkel met dezelfde breedte ?
- 5 Wat is de afstand tussen Amsterdam en Auckland (N-Z) in km.
- 6 Hoeveel boeken van Agatha Christie zijn er verkocht ?
- 7 Hoe oud was Charlie Chapling bij overlijden ?
- 8 Hoeveel afleveringen van de Fabeltjeskrant zijn er uitgezonden ?
- 9 In hoeveel dagen draait de maan om de aarde ?
- 10 In welk jaar is William Shakespeare geboren ?

Risk management

Vraag	Uitkomst
1 In welk jaar publiceerde Isaac Newton zijn theorie over zwaartekracht ?	1687
2 Wat is de afstand tussen New York en Los Angeles in mijlen ?	2.451 mijl
3 In welk jaar kwam de Fabeltjeskrant voor het eerst op TV ?	1968
4 Hoeveel % van een vierkant wordt bedekt door een cirkel met dezelfde breedte ?	78,5%
5 Wat is de afstand tussen Amsterdam en Auckland (N-Z) in km.	18.115 km
6 Hoeveel boeken van Agatha Christie zijn er verkocht ?	2 miljard
7 Hoe oud was Charlie Chapling bij overlijden ?	88 jaar
8 Hoeveel afleveringen van de Fabeltjeskrant zijn er uitgezonden ?	1.640
9 In hoeveel dagen draait de maan om de aarde ?	27,3 dagen
10 In welk jaar is William Shakespeare geboren ?	1564

Risk management

Transparantie

- Heeft het management en hebben de medewerkers zicht op mogelijk niet-juist gedrag op de werkvloer, de collega's onder elkaar en de leidinggevenden?

Risico:

- Hoe minder er waargenomen kan worden, des te minder mensen zich kunnen aanpassen

Check: MTO kan bepaalde signalen naar voren brengen die wijzen op afwezigheid van transparantie. HRM.

Risk management

Bespreekbaarheid

- Kunnen medewerkers hun dilemma's en vraagstukken bespreken met hun leidinggegeevenden en collega's, maar ook eventueel buiten hun afdeling?

Risico:

- Hoe minder ruimte mensen hiervoor hebben, des te minder zij dit ook zullen doen.
- Belangrijke signalen kunnen over het hoofd worden gezien
- Minder ervaring van autonomie (basale behoefte)

Check: Signalen vanaf de werkvloer, kunnen belangrijke aanknopingspunten zijn om te kijken of er iets veranderd kan worden. Vaak wordt hier ook in een MTO, bijvoorbeeld aandacht aanbesteed.

Risk management

Aanspreekbaarheid

- Voelen de medewerkers zich vrij om elkaar aan te spreken op incidenten of overtredingen?

Risico:

- Hoe minder veilig gevoel, des te minder zij elkaar zullen aanspreken.
- Belangrijke signalen kunnen over het hoofd worden gezien

Check: Signalen vanaf de werkvloer, kunnen belangrijke aanknopingspunten zijn om te kijken of er iets veranderd kan worden. Vaak wordt hier ook in een MTO, bijvoorbeeld aandacht aanbesteed.

Risk management

Handhaving

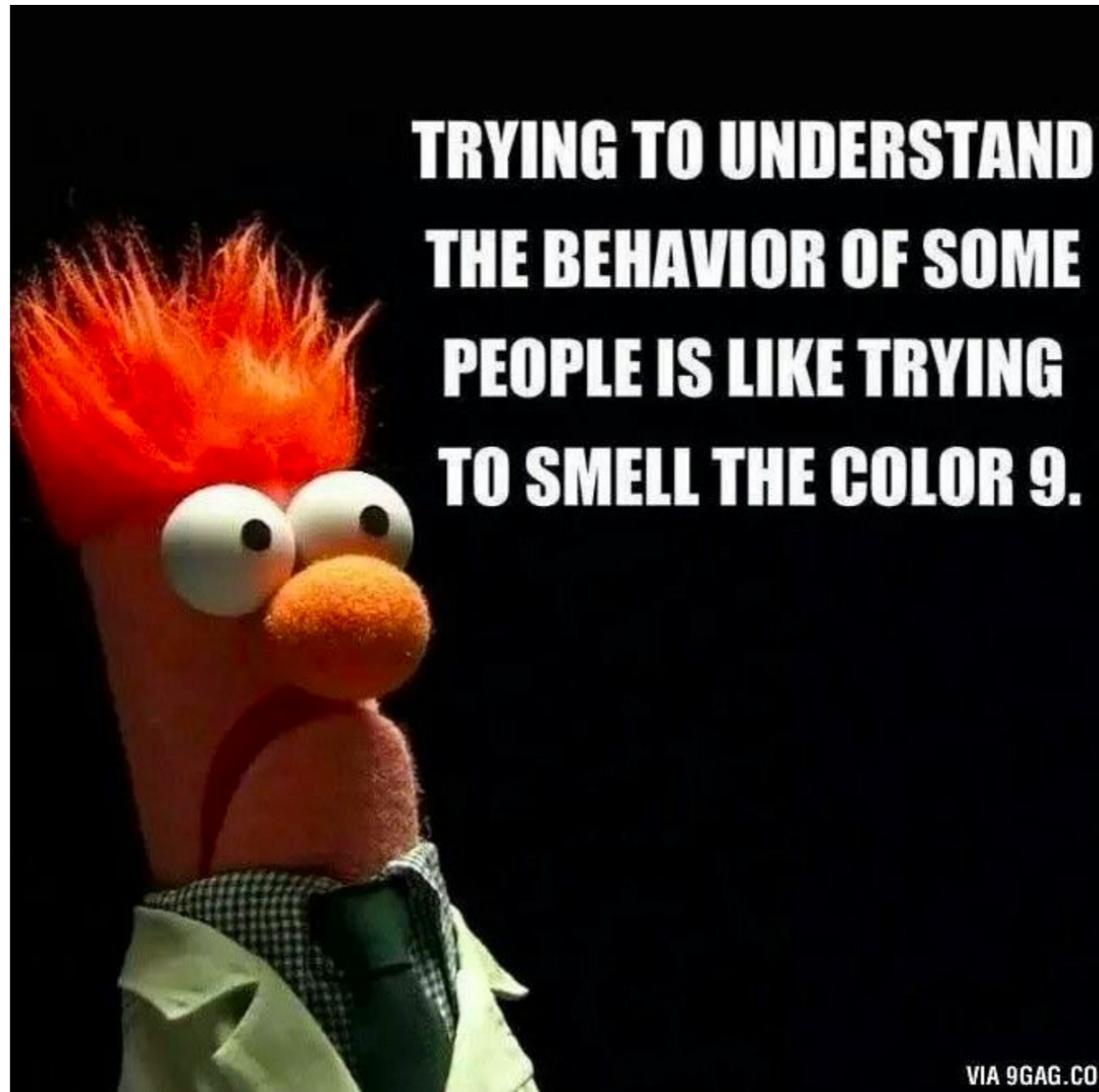
- Worden medewerkers door de leidinggevende aangesproken op onjuist gedrag en is deze in staat dit gedrag eventueel te sanctioneren?

Risico:

- Hoe slechter de handhaving, des te minder mensen zich gedragen naar wat hen beloond, minder datgene vermijden wat hen bestraft

Check: Aanwezigheid en naleving van de gedragscodes. En de handhaving hiervan. Beloningssystemen. HRM: functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken.

Risk management



InAudit & Behavioural Risk Management

Soft Control Scan

Hoe?:

Eigenlijk zijn dit mini-audits per soft control onderwerp. Interviews, observatie, desk-research, walk-throughs, etc. worden doorlopen om de soft control te onderzoeken.

Voordeel:

Binnen 1 oogopslag een overzicht van de stand van zaken en waar eventuele risico's liggen.

InAudit & Behavioural Risk Management

Aanvulling Behavioural / Soft Controls op Internal auditobjecten

Hoe?

Toevoeging behavioural of soft control paragraaf aan internal audit objecten

Voordeel:

Optimalisering werking hard controls, versterking hard controls, het geeft het waarom weer van het wel/niet werken van een proces / hard control aan, meer diepgang in de rapportage: geen afvinklijst

Conclusie:

In plaats van een afvinklijst naar diepgang in het audit rapport

Case

Audit: Herverzekeringsproces
Premieberekeningen
Beheersingsmaatregel: vier ogen principe

Resultaat:
Het vier ogen principe vindt plaats.

Medewerker:

- Niet bewust van zijn controle-functie
- Eigen berekening die (bijna altijd, zo ongeveer, bijna precies) overeen kwam
- Geen vastlegging

Bevinding: door het niet of onbewust uitvoeren van de beheersingsmaatregel wordt de noodzaak hiervan onvoldoende benadrukt door de beleidsbepalers in de organisatie aan de uitvoerende medewerkers. Hierdoor loopt de organisatie het risico dat de effectiviteit van de harde beheersmaatregelen inadequaat worden toegepast. Het gevolg is dat premies, schades en/of terug te vorderen bedragen niet, niet tijdig of onjuist worden verwerkt.

Case

Helderheid: zijn de procesbeschrijvingen goed begrepen?

Voorbeeldgedrag: in hoeverre checkt de manager het proces?

Betrokkenheid: hoe belangrijk vinden de werknemers de premieberekeningen zelf?

Uitvoerbaarheid: genoeg tijd?

Transparantie: anderen zicht op het proces van de premieberekeningen?

Bespreekbaarheid: vragen en onduidelijkheden bespreken over de berekeningen?

Aanspreekbaarheid: elkaar aanspreken op fouten?

Handhaving: Consequentie?

InAudit & Behavioural Risk Management

Cultuur scan (InRisk)

Hoe?

Door middel van een cultuurscan brengen wij een overzicht van de huidige en gewenste cultuur in kaart. Organisatiebreed. We brengen een advies uit hoe deze verschillen zo klein mogelijk te maken en kunnen het actieplan ook begeleiden.

Voordeel:

In een korte tijd krijgt de opdrachtgever een overzicht van de verschillen tussen de huidige en de gewenste cultuur. De voordelen van een organisatiebreed gedragen cultuur?

Remember?

→ Gemotiveerde, tevreden en bevlogen werknemers presteren beter en zetten zich meer in voor doelen van de organisatie.

Behavioural Risk Management

- Hard Controls + Soft Controls = Succes
- Hard control = Soft Control =
- wij zien graag dat je het zo doet ik wil het vanuit mijzelf zo doen
- Focus op de hard controls is belangrijk, maar het zijn de mensen met ieder hun eigen (voorspelbare) gedrag die deze dienen te volgen.
- Gebruik naast jouw eigen bril, daarom ook eens de gedragsbril om risico's te verkleinen
- KWALITEIT VAN DE MENSEN = KWALITEIT ORGANISATIE
Gedrag van de mensen

InAudit & Behavioural Risk Management

Hartelijk dank voor uw deelname aan de bijeenkomst.

Mocht u nog vragen hebben, neem dan gerust contact met mij op.

Ik ben bereikbaar via ons kantoor of rechtstreeks:

- mobiel: 06 – 2510 5545
- email: heidi.riepe@inaudit.nl



InRisk BV

Landgoed De Wildbaan
Spankerenseweg 16
6974 BC Leuvenheim
055-5782921
www.inrisk.nl

Advisory services

InAudit BV

Landgoed De Wildbaan
Spankerenseweg 16
6974 BC Leuvenheim
055-5782921
www.inaudit.nl

Audit Services