

Omdat de plaatjes weinig zeggen heb ik mijn verhaal ook in tekst omgezet en via een blog gepubliceerd.

<https://www.ferocia.nl/blogs-1/organizational-behavior->

Navigeren in het landschap van cultuur en gedrag

Van Topical Requirement naar drijfveren voor gedrag: keuzes en consequenties



The Institute of
Internal Auditors
Netherlands

Jan Otten

4 juni 2026

I I A C O N G R E S
2026 PRIDE &
PREJUDICE
4 & 5 JUNI AFAS THEATER LEUSDEN



Even voorstellen...



Jan Otten

- Arbeids- & organisatiepsycholoog en bedrijfskundige
- Auditor/onderzoeker/adviseur/trainer & coach/auteur
- -----
- Radboud Universiteit Nijmegen; Instituut voor Toegepaste Sociologie; KPMG
- Oprichter ACS (1994)
- Betrokken bij start Operational Auditing en docent opleiding ESAA (1992-2023):
 - Management control
 - Auditmethodologie
 - Auditskills
 - Cultuur & gedrag
 - Behavioural auditing
 - Integrated People Process Auditing (IPPA)
- Associated Partner Ferocia (2026)



‘Van fouten kunnen we alleen maar leren.

*We zullen de lijn nogmaals wijzen op de procedures
en ze waar nodig aanscherpen.’*

...zegt een manager, na een auditbevinding




The Institute of
Internal Auditors
Netherlands

IIA CONGRES
2026 PRIDE &
PREJUDICE
4 & 5 JUNI AFAS THEATER LEUSDEN



Is hier werkelijk iets geleerd?

Of is dit precies het patroon dat ervoor zorgt dat dezelfde problemen over twee jaar opnieuw in je auditrapport staan?





Gedrag is een verplicht risicogebied

Een doorbraak en een keuze met plussen en minnen




Vragen van vandaag...

1. Komen we met de TR bij de werkelijke oorzaak van gedragsrisico's?
2. Past de TR bij hoe jouw organisatie het gedrag van haar organisatieleden wil beïnvloeden?
3. En zo niet, wat doe je dan?

Vier dingen die je meeneemt aan het eind van mijn verhaal

1. De positie die het IIA inc. met het TR inneemt
2. De beheersfilosofie dat de TR impliciet veronderstelt
3. Een aanvullende of alternatieve methode gericht op drijfveren voor gedrag
4. Een concreet actieplan



Achter ieder risico staat een keuze
en achter iedere keuze staat een
mens

*...en achter de mens staat een context die onzichtbaar richting geeft aan waarden,
normen en overtuigingen.*

Drie krachten die het momentum maken

- *De Nederlandse Corporate Governance Code 2025*
- *De IIA Topical Requirement Organizational Behavior*
- *De Nederlandse traditie*

Het IIA-discours: Organizational Behavior



CULTUUR

Vaag

Subjectief

Moeilijk te toetsen



GEDRAG

Observeerbaar

Meetbaar

Beïnvloedbaar



De Topical Requirement uitgepakt

Wat de standaard officieel vraagt.

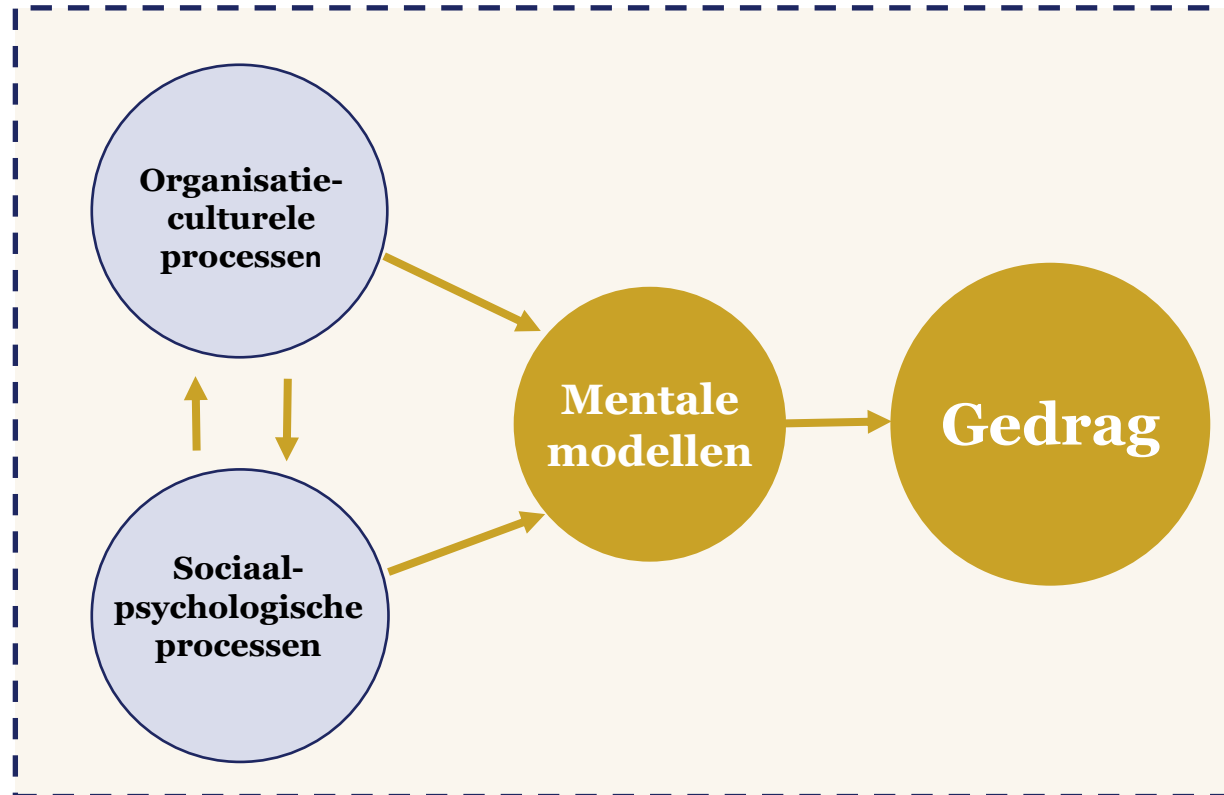


Wat de TR níet doet

Drie impliciete keuzes · en hun consequenties.

Mentale modellen en drijfveren

CONTROL-INFRASTRUCTUUR · 'DE STIPPELLIJK'





Het verlies van het cultuurbegrip





Een impliciete cultuurfilosofie





Een impliciete beheersstrategie



Twee legitieme strategieën

N A L E V I N G

Beheersing zit in regels.

Vooronderstelling:

mensen leven regels alleen na als er toezicht is.

Past bij:

routinewerk, wettelijke compliance, hoge externe risico's.

S T I M U L E R I N G

Beheersing zit in vakmanschap.

Vooronderstelling:

mensen handelen vanuit professionele motieven

Past bij:

professioneel werk, vakethiek, hoge interne complexiteit.

Geen van beide intrinsiek beter — de keuze hangt af van het werk en de organisatie.

**De Topical Requirement past bij naleving.
Niet bij stimulering!**

Het ziekenhuis



WAT DE TR VRAAGT

RISICOMANAGEMENT

Zijn de gedragsattributen die kritisch zijn voor de strategische doelen gedefinieerd én gemonitord?

CONTROLS — INCENTIVES

Zijn er prikkels én consequenties bij ongewenst gedrag, afgestemd op de doelen?

CONTROLS — BEHEERSMAATREGELEN

Welke controlprocessen beheersen het gedragsrisico in de eerste lijn?



WAT DE PROFESSIONAL ANTWOORDT

De chirurg fronst

“Dat hebben wij niet als ‘attributen’ vastgelegd — dat zit in onze professionele standaard.”

Medisch directeur

“Wij sturen gedrag niet met prikkels; dat ondermijnt het beroepsoordeel dat ik juist bescherm.”

Het bestuur

“Wij sturen niet, wij faciliteren.”



De prijs van naleving

Wat dit betekent voor jou, als auditor?

1. Vaststellen welke beheersstrategie jouw organisatie voert
2. Bij een stimuleringsstrategie: welke methodiek?

TR Organizational Behavior

Effecten van gedrag

Zichtbaar

Integrated People Process
Auditing (IPPA)

Gedrag

Gedeeltelijk zichtbaar

Behavioral Auditing 2.0

Drijfveren voor gedrag

Onzichtbaar — onder de oppervlakte



Integrated People Process Auditing (IPPA)

- *80 gedragsaspecten · Evaluatiecriteria · Interviewvragen · Gedragsobservatie-instrumenten*



Behavioral Auditing 2.0

Een andere school · een ándere vraag.

Past de inrichting van de **BEHEERSOMGEVING** bij de **BEHEERSCULTUUR**

(overtuigingen, mentale modellen en drijfveren van de organisatieleden)?



PATROONKAART

(1 van X)

Voorwaardelijke openheid onder hiërarchische druk



Beschrijving van het patroon

In formele overleggen waar leidinggevendenden aanwezig zijn, delen medewerkers minder snel twijfels of afwijkende perspectieven. Kritische signalen worden afgezwakt of verschoven naar informele settings. In kleinere groepen ontstaat meer openheid.

Bewijsankers (citaten uit de data)

- "In het MT zeg ik het anders dan bij de koffieautomaat."
- "Je wilt niet degene zijn die de boel ophoudt."
- "Ik kijk eerst hoe de manager erin zit."
- Observatie: Kritische vraag wordt niet verder uitgediept.

Onderliggend mechanisme

Sociale risico-afweging (reputatie, loyaliteit, competentiebeeld) en impliciete normen rondom harmonie maken voorzichtigheid rationeel gedrag binnen het systeem.

Risico en impact

- Beperkte vroegsignalering van fouten
- Risico op groepsdenken
- Schijnbare harmonie
- Rem op innovatie en leren

Hefboompunten voor verandering

- Leiders spreken als laatste
- Expliciet uitnodigen van afwijkende perspectieven
- Normaliseren van twijfel
- Zichtbaar maken wat gebeurt met kritische inbreng

Voorbeelden gedrag patronen

- 1 Controls overslaan om targets te halen.
- 2 Managers ontmoedigen meldingen
- 3 Informatie achterhouden in besluitvorming.
- 4 Fouten worden afgestraft, niet geanalyseerd.
- 5 Incentives belonen excessieve risico's.



Geldig voor beide beheerstrategieën

AI: bondgenoot, geen vervanger



ZONDER AI

Dagen (4 tot 6)

MET AI

Uren (2-3)

AI vervangt de auditor niet. AI maakt de auditor beter.

Wat levert behavioural auditing 2.0 op?

- Organisaties krijgen:
 - Dieper inzicht in cultuurpatronen en hoe deze aansluiten bij de beheersomgeving
 - Betere gesprekken met bestuur en auditcommissie
 - Concreet handelingsperspectief
 - Versterkte auditpositie
- En auditors krijgen:
 - Meer impact
 - Meer geloofwaardigheid
 - Meer strategische relevantie

Wat je moet onthouden...

- Gedrag is vaak de werkelijke oorzaak van controlefalen.
- De Topical Requirement is een belangrijke stap, maar niet het hele verhaal.
- De Topical Requirement veronderstelt impliciet een nalevingsstrategie.
- Behavioral Auditing 2.0 is een andere school gericht op drijfveren en mentale modellen en werkbaar onder beide beheersstrategieën.
- AI haalt de capaciteitsdrempel weg -> Behavioral Auditing 2.0

Actieplan voor de komende twaalf maanden

1

NU

Diagnose

Welke beheersstrategie voert mijn organisatie?
Wat is auditpropositie C&G?

2

1 – 3 MND

Verkennen *Kwartiermakers*

Kennismemen TR

IPPA-training

Masterclass Behavioral Audit 2.0

3

3 – 6 MND

Verdiepen *Pilots*

TR-audit uitvoeren

IPPA-uitvoeren

Een volwaardige stand-alone Behavioral Audit 2.0

4

6 – 12 MND

Verankeren

Gedragsrisico structureel in jaarplan en verdere kennis, vaardigheden en ervaring opbouwen



Vragen?

jan.otten@ferocia.nl