



# Van complexiteit naar dynamiek: uitdagingen voor de auditor

Prof dr Mark van Twist

(Symposium IAA/ITAA 26 juni 2015)



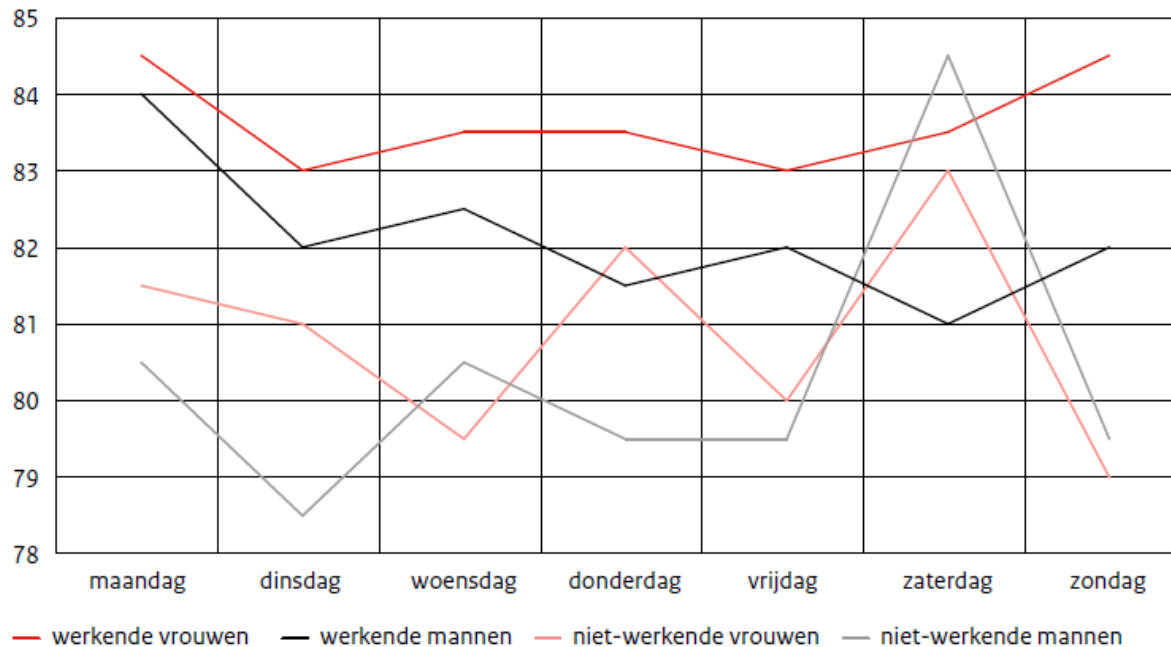
# Uitdagingen (nog meer...) voor de auditor?

	<i>Naast complexiteit...</i>	<i>... ook dynamiek</i>
Wie	Vele partijen betrokken Machtsarena van actoren 'Turf wars'	Steeds wisselende stakeholders Voortdurend veranderend speelveld 'Escalation of commitment'
Wat	Omstreden doelen Onduidelijke control frameworks 'Where you stand....' Botsende belangen	Rollende doelen Schuivende normenkaders 'Problem messes' Oplossingen zoeken problemen
Hoe	Fragmentatie in netwerken 'Feelings are facts' Interdependentie	Grilligheid van processen 'Windows of opportunity' Incidentie-interferentie



# Auditor: Waar blijft de tijd?

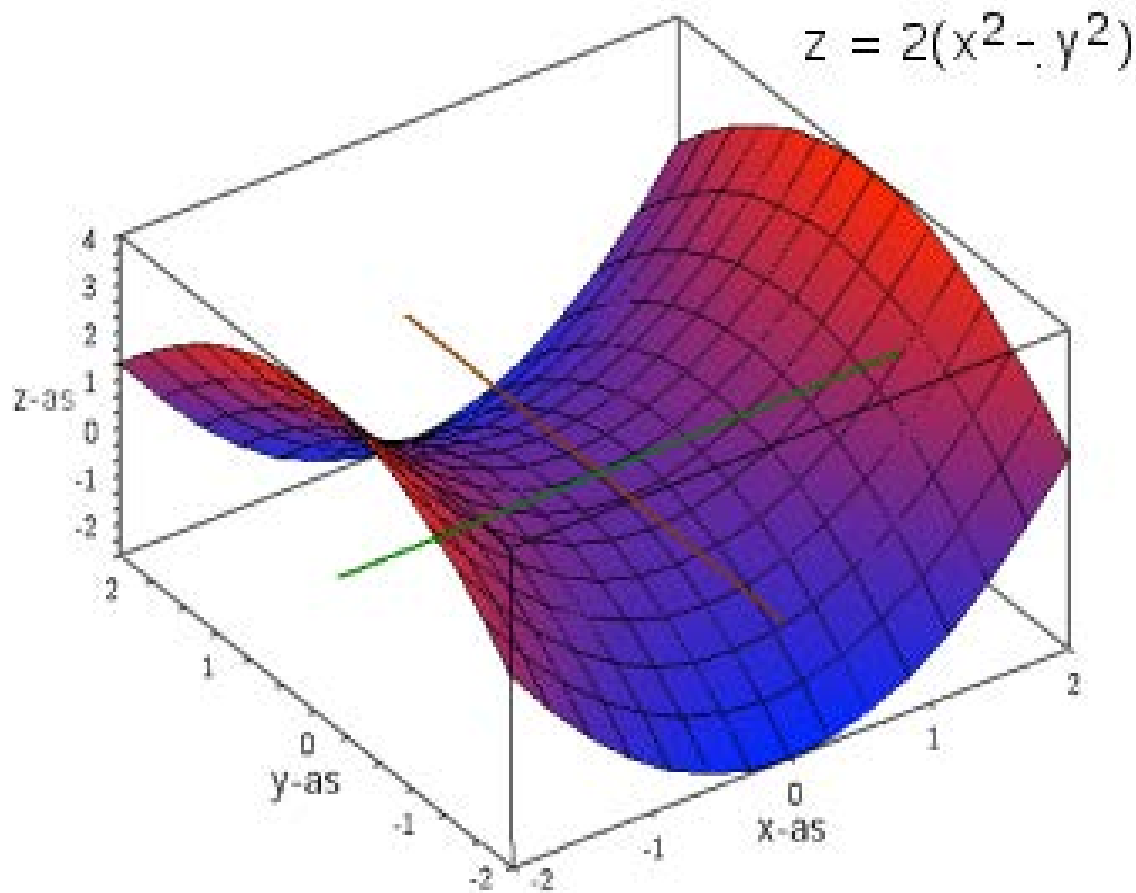
Figuur 3 Aandeel gelukkige mannen en vrouwen naar werksituatie, bevolking 18+, 2008-2011 (in procenten)



Bron: COB 2008-2011

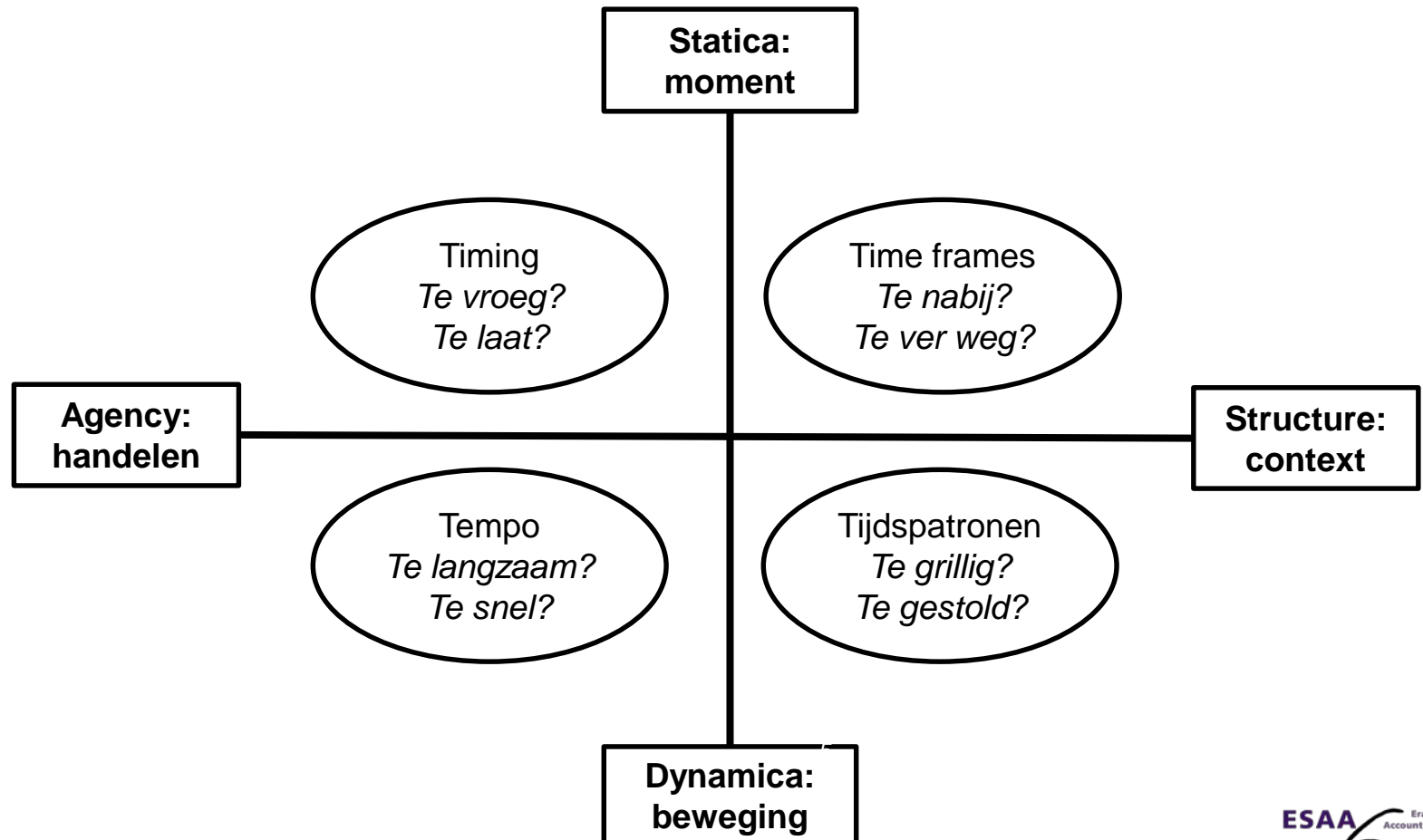


# Auditing & *Timescapes*





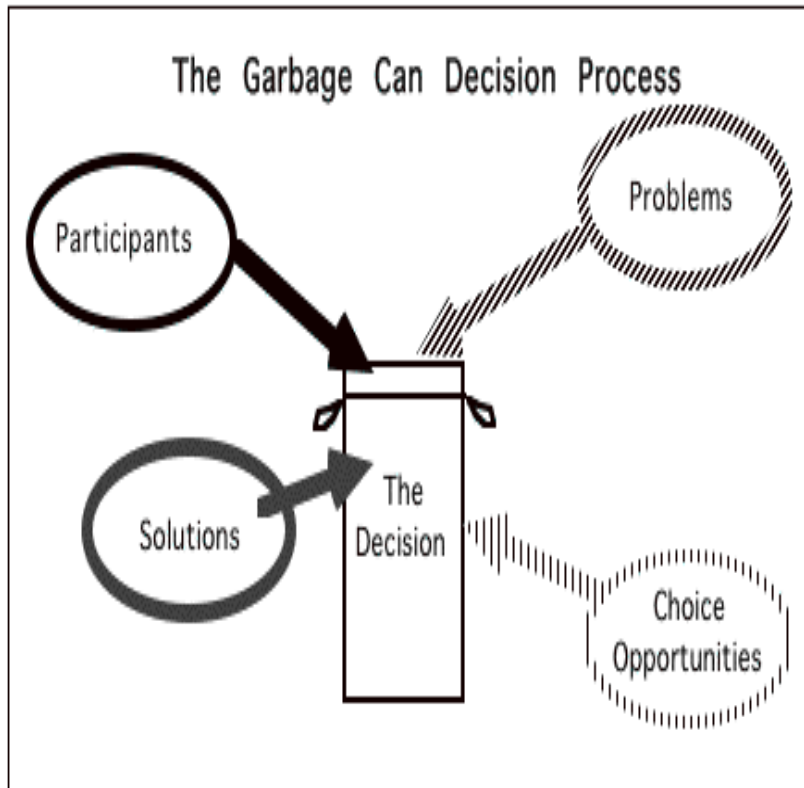
# Auditing & *Temporele dimensie*





# Auditing & *Timing*

‘Politics of when: incubatietijd, voorweken, gisten, rijzen, windows of opportunity’

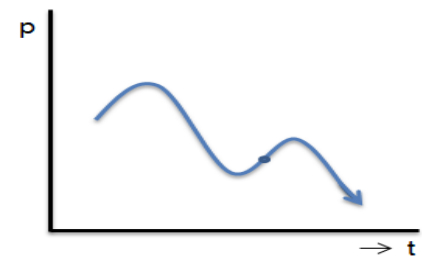
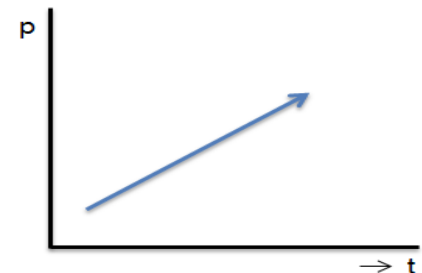
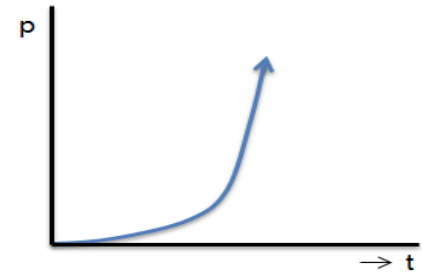


	Right moment	Wrong moment
Bad audit & advice	Misfit A	X
Good audit & advice	X	Misfit B



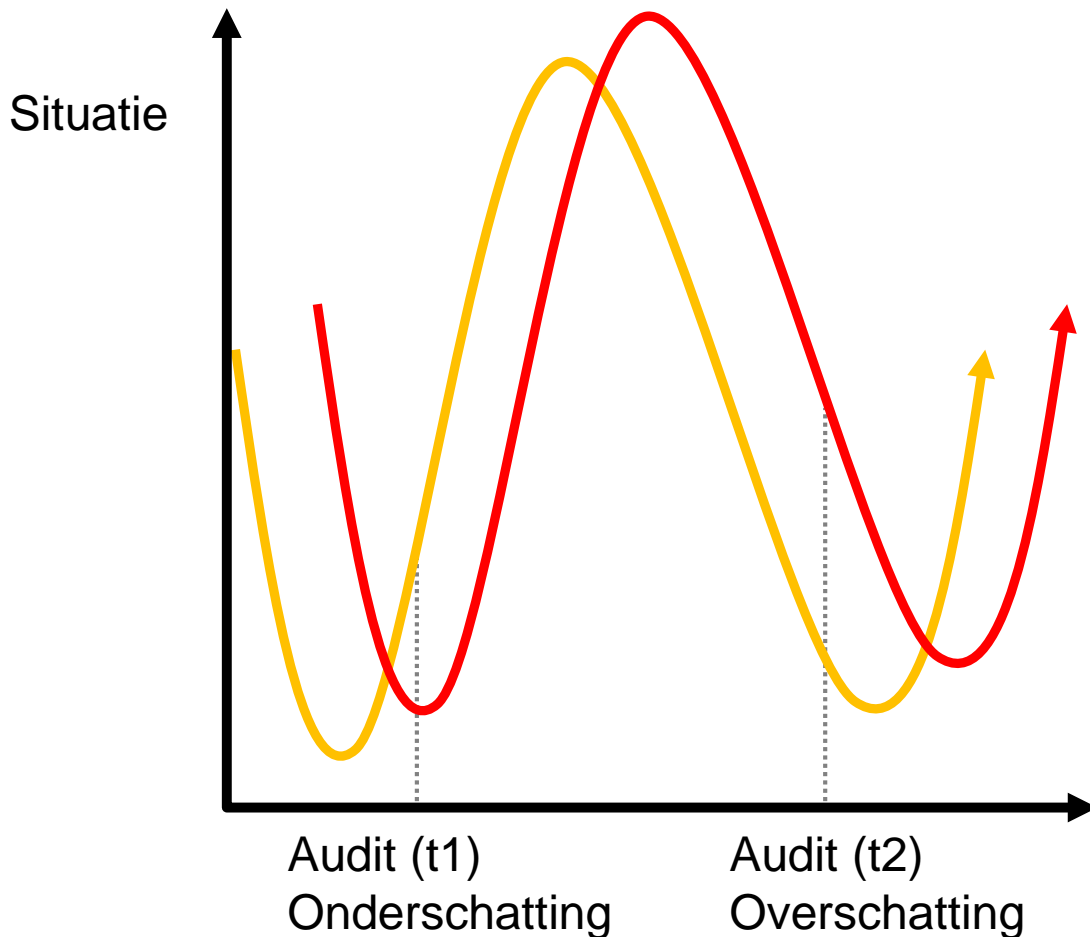
# Auditing & *Tempo*

- *Verwoestende storm*
  - Klassieke crisis: snelle escalatie
  - Grote dynamiek: vaak van buitenaf, externe trigger
  - Oordeel achteraf: niet snel genoeg ingegrepen
  - Temporele mismatch, missen van 'early warnings'
- *Woekerend onkruid*
  - Schuld(ig)encrisis: Aanmodderen en doormodderen
  - Gebrek aan kracht bij management en bestuur
  - Patroon: Lineaire, graduele groei
  - Zachte heelmeesters, stinkende wonden, 'blame game'
- *Ondergrondse ondermijning*
  - Sluipende crisis, alles ondermijnend
  - Patroon: sluimerend ongenoegen, implosie
  - Systeem verrot van binnenuit:
  - Lang onzichtbaar, plots is het overal in volle omvang





# Auditing & *Tempo*



**Time lags?**  
Systematische vertekening

Gele lijn:  
Feitelijke situatie

Rode lijn:  
Audit informatie over situatie

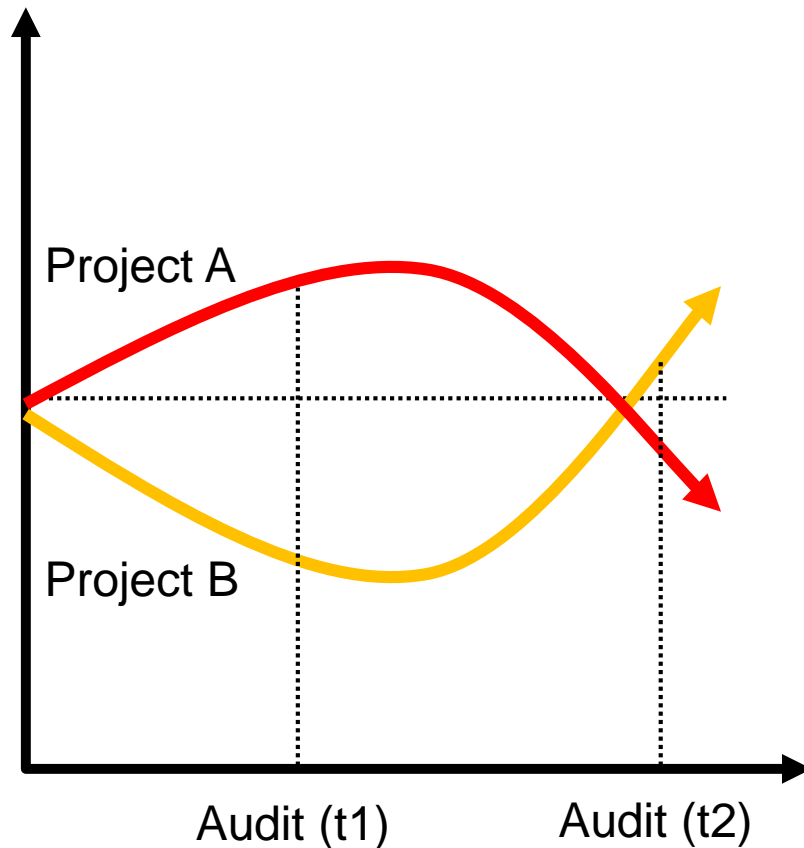
Oordeelsvorming:  
Systematische vertekening





# Auditing & *Timeframes*

‘Relativiteit (en temporaliteit) van succes en falen’

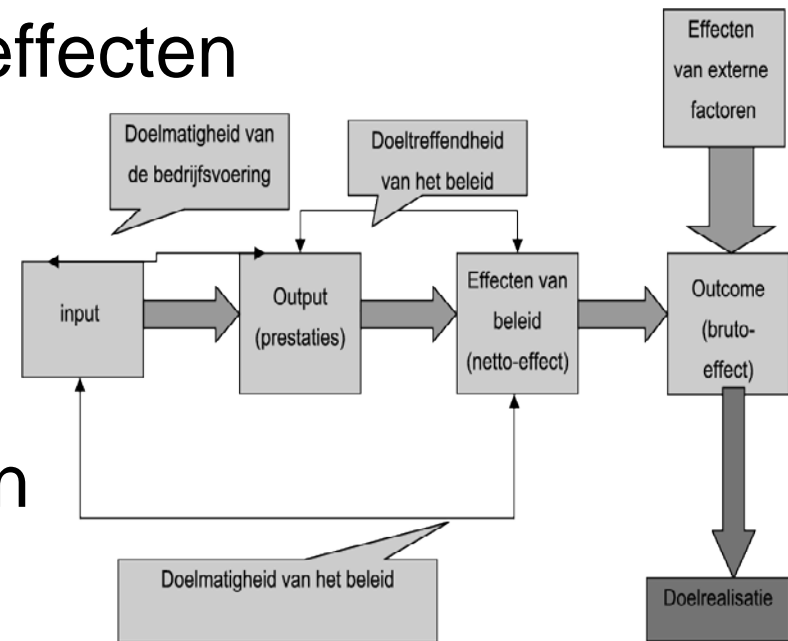


	Lange termijn falen	Lange termijn succes
Korte termijn falen	X	Project B
Korte termijn succes	Project A	X



## Auditing & *Timeframes*

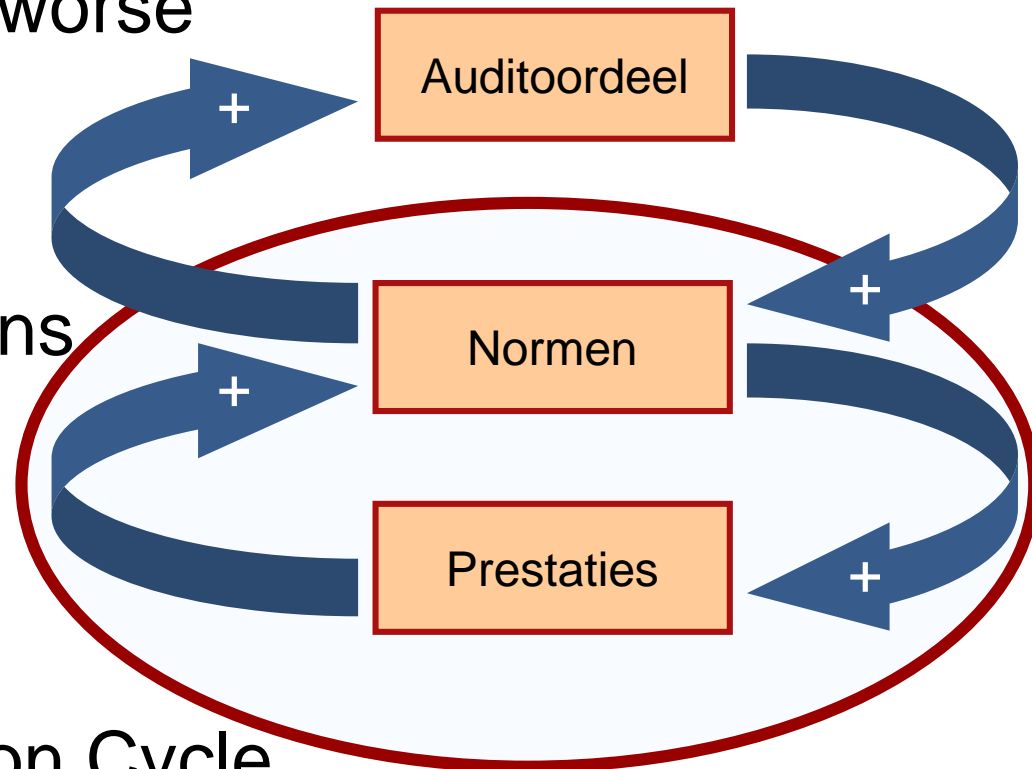
- Effecten die zichzelf versterken of juist verzwakken
- Onmiddellijke en vertraagde effecten
- Directe en indirecte effecten
- 1<sup>e</sup> orde en 2<sup>e</sup> orde effecten
- Manifeste en latente effecten
- Blijvende en vluchtige effecten
- Preventie & non-effecten
- Interventieresistentie als (bij)effect





## Auditing & *Tijdpatronen*

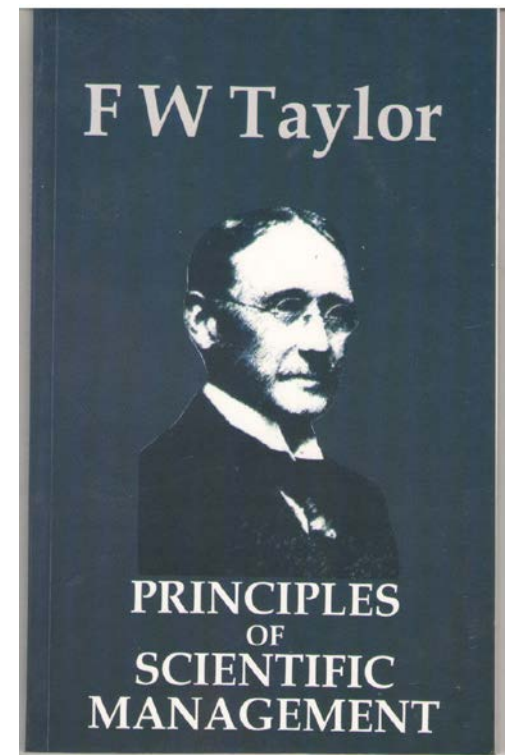
- Doing better, feeling worse
- Circular causality
- Path dependencies
- Managing expectations
- Framing contests
- Narratieve nastrijd
- Hypes & Hopes
- Downs' Issue Attention Cycle





## Auditing & *Tijdpatronen*

- Temporele orde: timetabling
- Fasering, programmering, ordening
- Regulering, controle, inspectie
- Ritmes, cadans, disciplineren
- Synchronisatie
- Polyritmiek: gespleten tijdordes
- Individuele en institutionele dimensie
- Tijdpolitiek & Selbstzwang

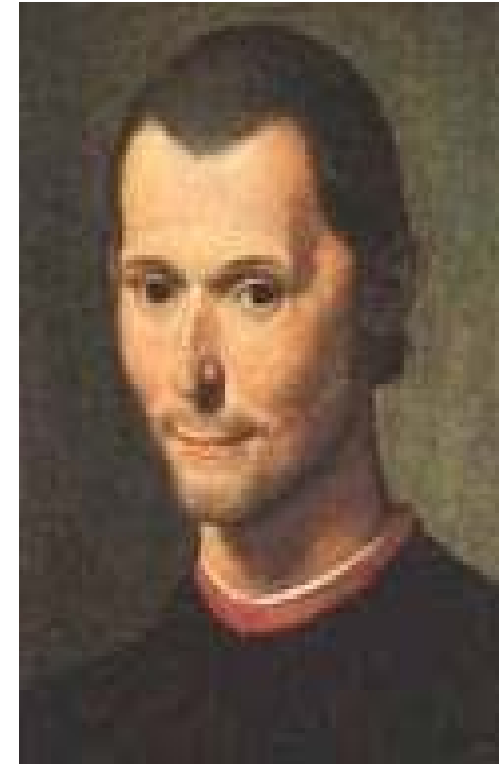




## Machiavelli & *Timesensitive auditing*

*“De minste fouten en meeste voorspoed vindt men bij degene wiens aanpak in harmonie is met de tijd”*

- > Een slag verliezen, om de oorlog te winnen
- > Gevecht tegen de klok, of: alles op zijn tijd
- > Tijd zijn werk laten doen & tijd heelt wonden
- > Nieuwe ronde, nieuwe kansen
- > In verbinding staan met ‘de tijdgeest’
- > Incubatietijd, voorweken, gisten, rijzen
- > Versnellen, vertragen: momentum (maken)
- > ‘Timing is everything’ & ‘The politics of when’





# Uitdagingen voor de auditor?

	<i>Aandachtspunten in termen van tijd &amp; dynamiek</i>
Audit context	Tijdgeest die auditors nu omringt: open/big data, armchair auditors, audit society
Audit modellen	Impliciete tijdveronderstellingen: voorbij volwassenheid, lineaire groei, stapsgewijs
Audit aanpakken	Procesverloop en organisatieritmiek: Timing, windows of opportunity, incubatie, toeval
Audit interactie	Behavioral economics van auditing: Predictable surprises, hyperbolic counting
Audit objecten	Naast 'space of place' ook 'space of flows': Bewegend beeld, van foto naar film, dynamica





# Contactgegevens

- Erasmus Universiteit Rotterdam
- Prof dr M.J.W. van Twist
- Postbus 1738
- 3000 DR Rotterdam
- telefoon: 06 - 22208090
- e-mail: [m.vantwist@fsw.eur.nl](mailto:m.vantwist@fsw.eur.nl)
- Meer lezen? <http://www.nsob.nl/publicaties/>