



# Een Auditor & de Echte Wereld

**Wat moeten we met gedrag & cultuur?**

*Den Haag, mei 2015 Barbara Goezinne & Moritz Römer*

DeNederlandscheBank

EUROSISTEEM



## Een Lastig Gesprek Advies Commissie Behoorlijk Bestuur 2013

*"Overigens merkt de Commissie daarbij op dat naar haar oordeel een goede structuur en goede regels niet altijd volstaan om slecht gedrag te voorkomen, maar dat goed gedrag wel redding kan brengen bij een slechte structuur en slechte regels."*



# Wat gaan we doen?

- AR en DNB?
- DNB & Toezicht op gedrag en cultuur
- AR & Toezicht op gedrag en cultuur
- Dilemma's



# AR & DNB?

In tweetallen:

- Waarom is DNB op aarde?
- Wat heeft DNB met gedrag & cultuur?
- Waarom is de AR op aarde?
- Wat heeft de AR met gedrag & cultuur?

e Nederlandse Bank



## Wie is DNB?





## Wie is DNB?

- Onafhankelijke centrale bank en toezichthouder
- 'werken aan vertrouwen'
- Taken:
  - Monetair beleid;
  - Betalingsverkeer;
  - Toezicht.



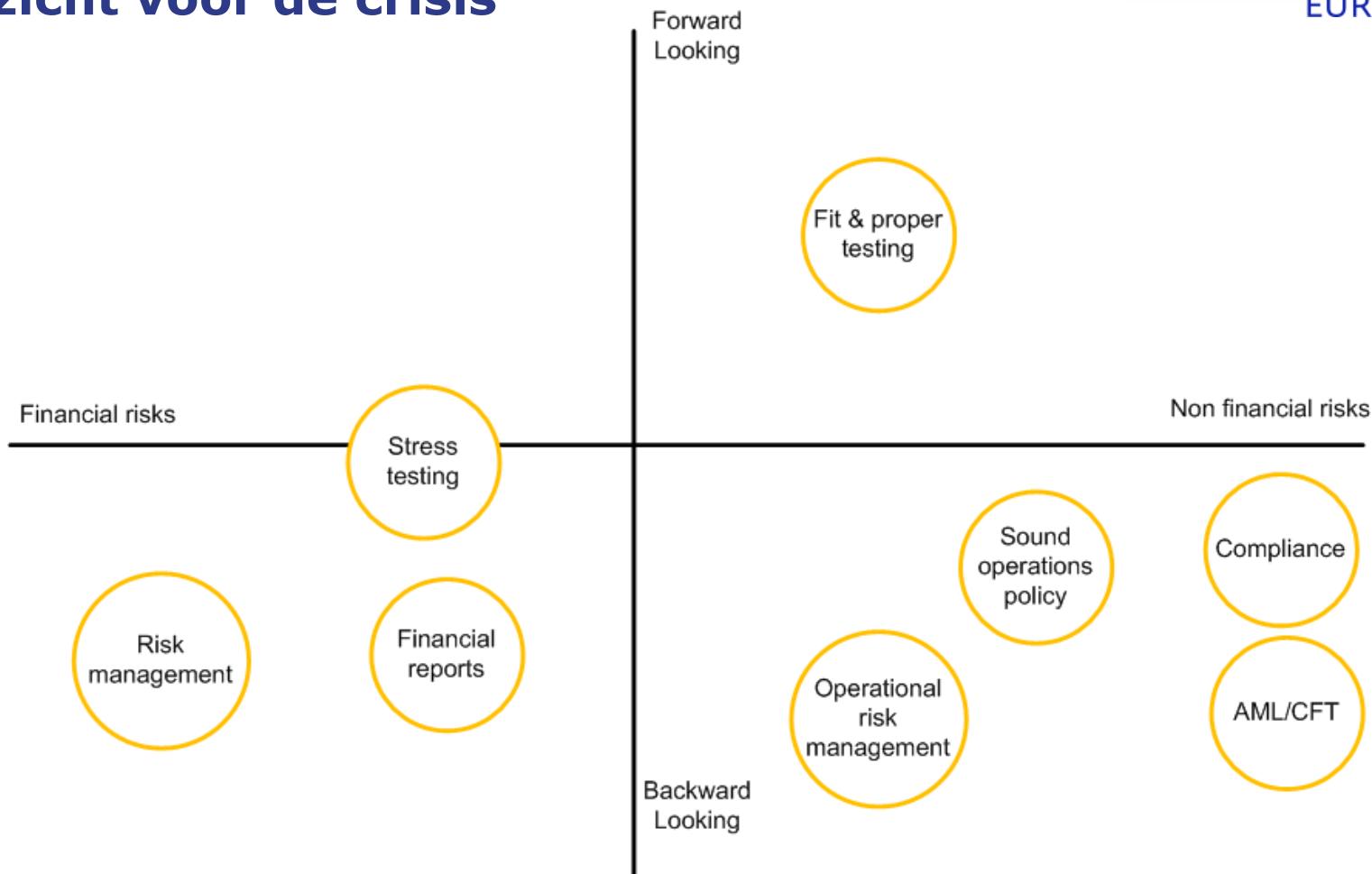
## Waarom G&C?

- Een van de oorzaken van de crisis: niet zo zeer inadequate governance structuren, maar gedrag (G30 studie: 'Toward effective governance of financial institutions').
- Meer aandacht voor strategische en kwalitatieve elementen in toezicht, zoals Gedrag & Cultuur.
- Prestaties van een onderneming worden (mede) bepaald door gedrag van bestuurders en medewerkers.
- Gedrag en cultuurrisico's manifesteren zich vaak al als er financieel nog geen vuiltje aan de lucht is.
- Betrokkenen zijn zich vaak zelf niet bewust van gedrag en cultuurrisico's.



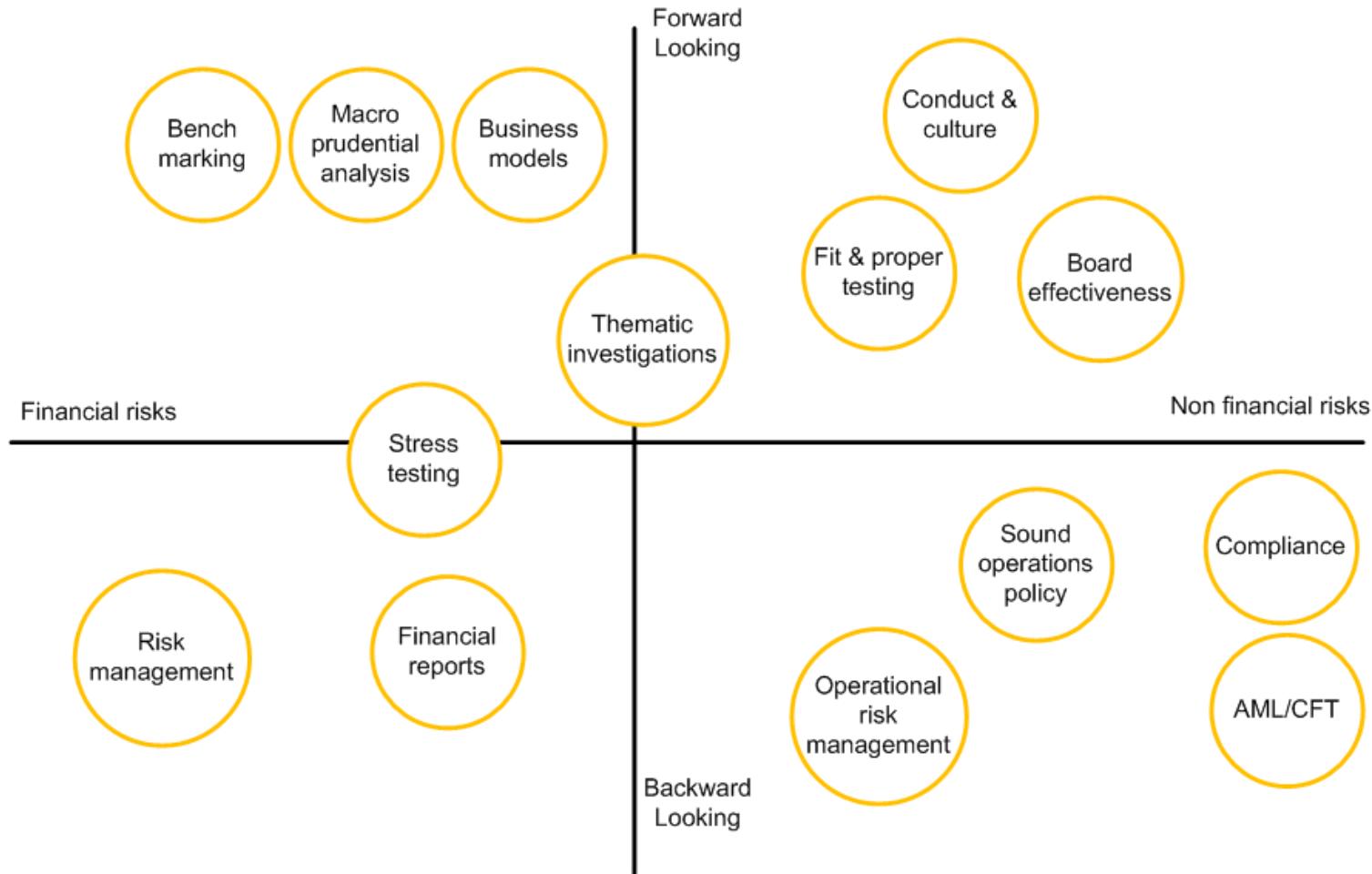
## Toezicht voor de crisis

EUROSYSTEEM



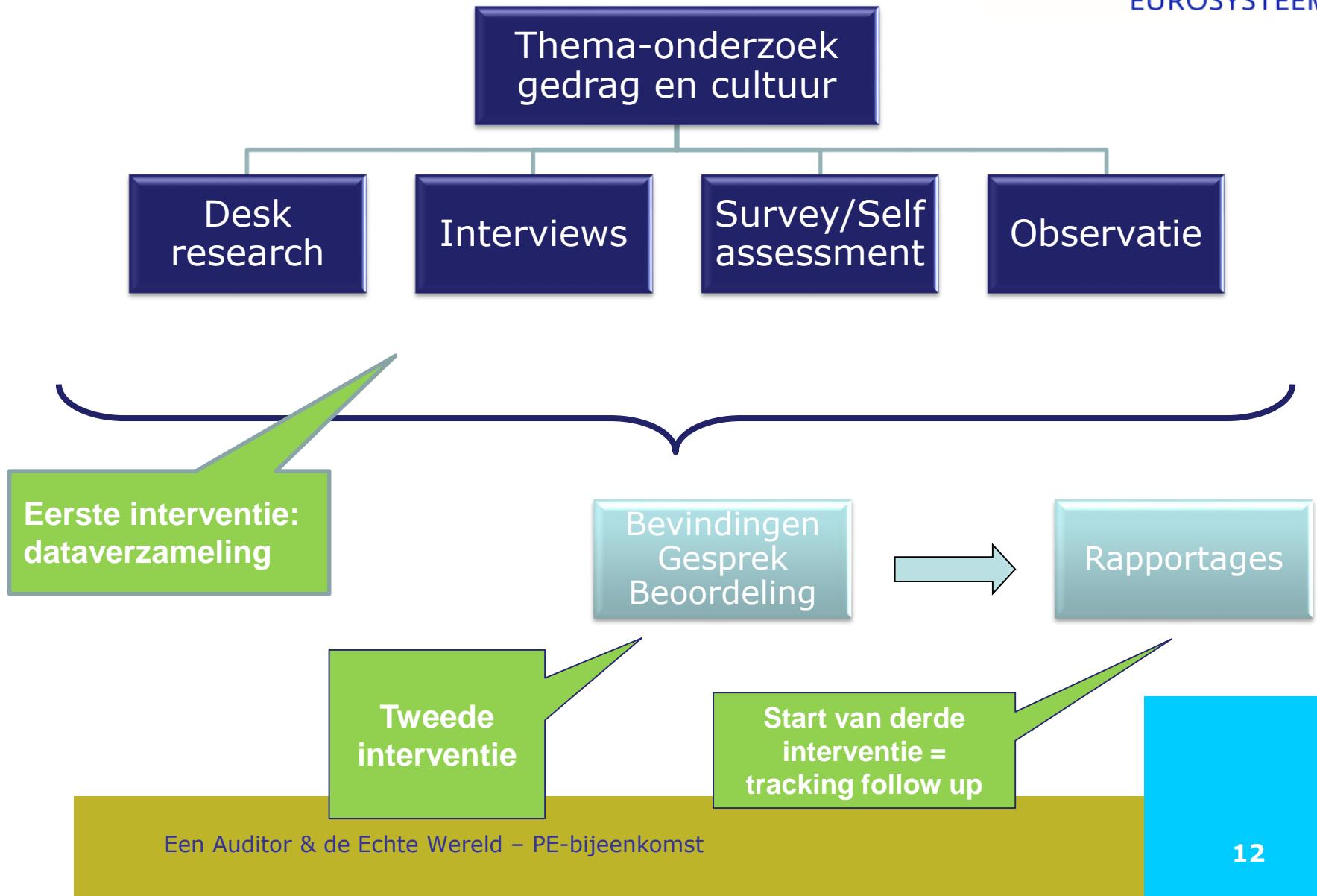
Een Auditor in de Echte Wereld – PE-bijeenkomst

## Toezicht sinds de crisis





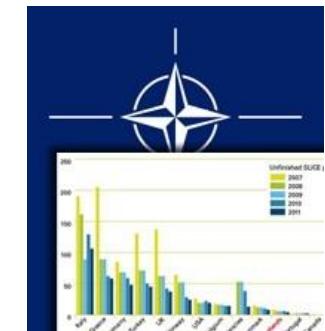
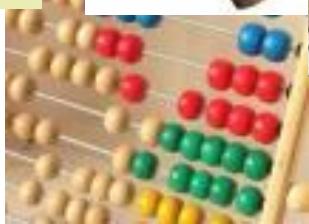
## Hoe houdt DNB toezicht op G&C?







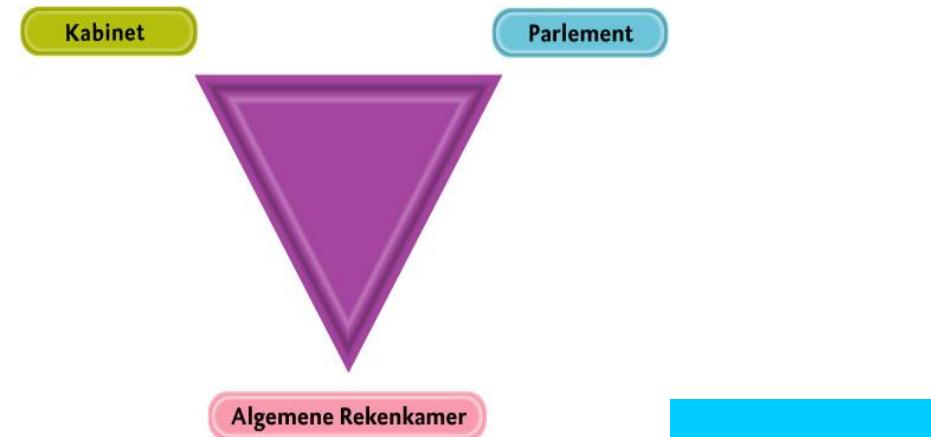
# Wie is de Algemene Rekenkamer?





# De Algemene Rekenkamer is ook

- Hoog College van Staat
- Taken en bevoegdheden vastgelegd in Grondwet in 1814 en CW 2001;  
‘rechtmatigheid en doelmatigheid van inkomsten en uitgaven van het Rijk.
- Onafhankelijk

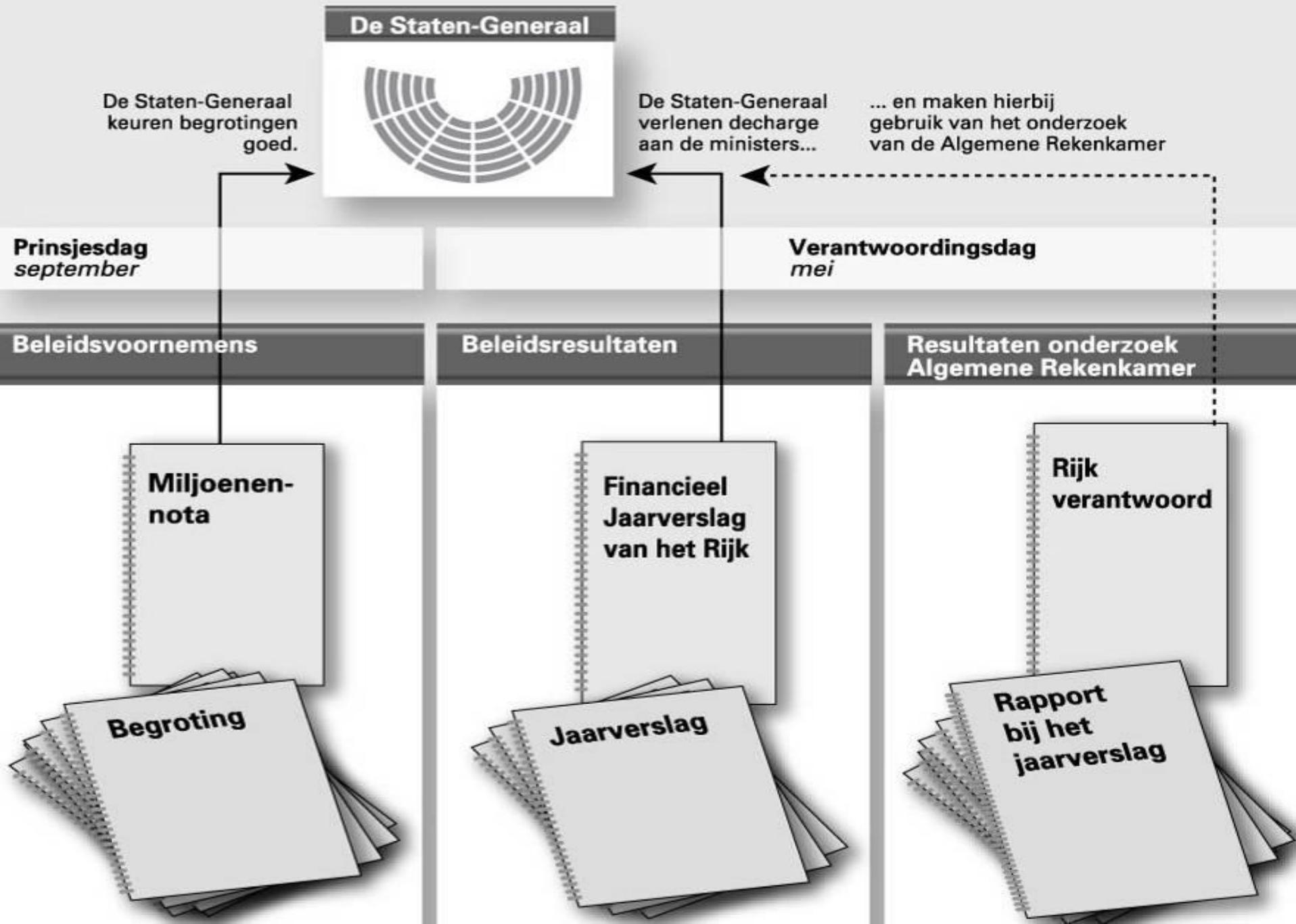




# Missie ultrakort

De Algemene Rekenkamer controleert of het Rijk geld uitgeeft en beleid uitvoert zoals het de bedoeling was.

# Verantwoordingsdag 3<sup>e</sup> woensdag mei





## Verantwoordingsdag 2014

Op Verantwoordingsdag ontvangt de Tweede Kamer de jaarverslagen van ministeries en de resultaten van het verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer. Meer over Verantwoordingsdag...

### Staat van de riksverantwoording 2013

Zoals ieder jaar gaan we in ons verantwoordingsonderzoek na of ministers het geld hebben besteed zoals afgesproken, of ze het beleid goed hebben uitgevoerd en verantwoord en of de bedrijfsvoering van ministeries op orde is, zie [Staat van de riksverantwoording](#) voor een riksbreed beeld van onze bevindingen over 2013. In 2013 hebben we ook bij 5 beleidsthema's de beleidsinformatie onderzocht: [zuinige auto's](#), [rechtsbijstand](#), [innovatie](#), [kinderopvangtoeslag](#) en [verkeer en vervoer](#). Bij enkele thema's zijn we nagegaan hoe de rechtmatigheid in de praktijk uitwerkt, bijvoorbeeld bij: [gewichtenregeling basisonderwijs](#), [duurzame energie](#) en [transitiebudget zorg](#).

### Direct naar de resultaten

Verantwoordingsjaar  ▾  
Begrotingshoofdstuk  ▾  
Onderzoeksgebied  ▾  
**Toon resultaten**

### Belangrijkste resultaten

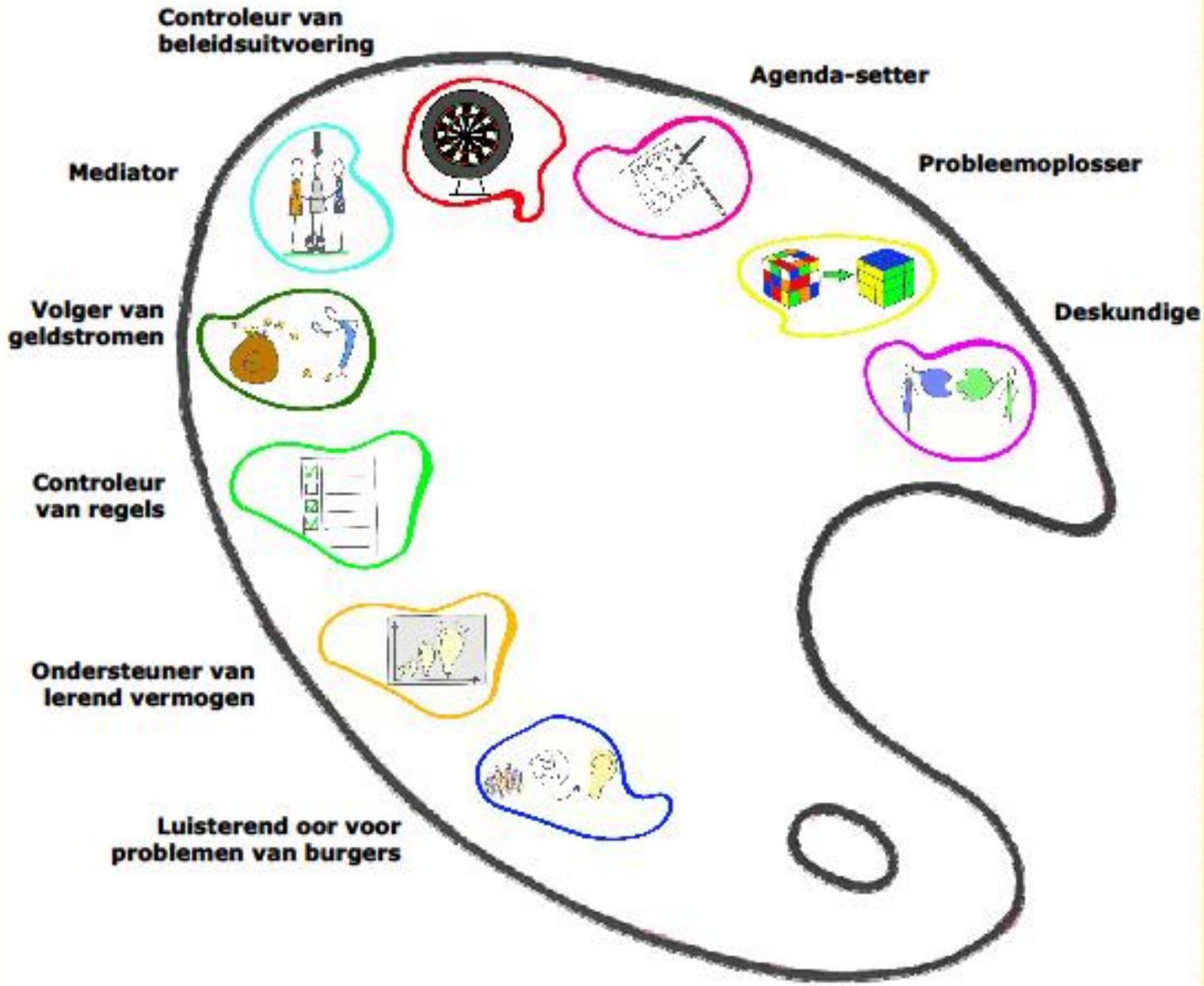
- > Rijksrekening 2013 goedgekeurd
- > Las extra beoordelingsmoment in najaar 2014 in voor het sociaal domein
- > Fraude: inzicht in omvang en oorzaken helpt bij verbetering aanpak
- > Vastgoedbesluiten Rijk in maatschappelijk perspectief plaatsen
- > Toekomstbestendige bedrijfsvoering Belastingdienst vraagt ruimte en realisme
- > Rechtmatigheid verandert in kwantitatieve en kwalitatieve zin
- > Beleidsinformatie: kansen voor doelmatigheid en open data

### Over Verantwoordingsdag



# Wat doen we nog meer ....







# Algemene Rekenkamer & Gedrag en cultuur

Een Auditor in de Echte Wereld – PE-bijeenkomst



## Dilemma 1

Oordelen en gedrag&cultuur  
passen slecht bij elkaar:  
normatiek is van veel factoren  
afhankelijk en niet gebaseerd  
op harde wetten of regels.



## Dilemma 2

Een audit is vaak bedreigend,  
maar een audit op  
gedrag&cultuur is dat nog  
meer, wat het uiteindelijke  
doel van deze audit – leren en  
bijsturen – een zeldzaamheid  
maakt.



## Dilemma 3

Zonder rekening te houden in je audit met gedrag&cultuur heb je grote kans dat je de plank volledig misslaat met je oordeel en aanbevelingen.



## Dilemma 4

Bij teveel focus op gedrag&cultuur in je audit mis je de invloed van structuur, ordening en verantwoordelijkheidsverdeling van een sector op datzelfde gedrag.



## Dilemma 5

Gedrag&cultuur zijn vaak de sleutel tot verandering van een systeem of organisatie. Tegelijkertijd is een cultuur heel moeilijk te veranderen.



## Dilemma 6

Voor het in kaart brengen van gedrag&cultuur is nabijheid nodig die het moeilijk maakt om te controleren.



## Dilemma 7

Een oordeel over gedrag&cultuur op papier verhardt de status quo en is daarmee moeilijk bruikbaar voor een controleur die extern verantwoording af moet leggen.



## Dilemma 8

Een auditor gaat door gedrag&cultuur onderzoeken te veel op de bestuurdersstoel zitten.



## Dilemma 9

Als auditor zou ik rekening moeten houden met gedrag&cultuur maar is dit moeilijk door missende normen.



## Dilemma 10

Alleen psychologisch geschoolde auditors zijn in staat om audits naar gedrag&cultuur vorm te geven: G&C-onderzoek is nu eenmaal een vak.