

Bewust omgaan met het onbewuste

Over de relevantie van gamification voor internal audit



Instituut van
Internal Auditors
Nederland



Bewust omgaan met het onbewuste

Over de relevantie van gamification voor internal audit

(Inclusief een eerste vingeroefening, gericht op toepassing van gamification bij internal audit in de zorgsector)

Arno Nuijten & Mark van Twist

Erasmus School of Accounting & Assurance

Internal Auditing & Advisory
Expertcentre Behavioral Risk & Nudges

Colofon

Titel

Bewust omgaan met het onbewuste
Over de relevantie van gamification voor internal audit

Opdrachtgever

Stichting Vaktechnisch Onderzoek IIA Nederland



**Instituut van
Internal Auditors
Nederland**

© IIA Nederland, 2017

Gebruik van de tekst is toegestaan onder bronvermelding.

Voorwoord

Onlangs hebben wij tijdens het jaarlijks symposium van de ESAA-opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory een onderzoeksrapport gepresenteerd met de resultaten van onderzoek naar trends die zich aftekenen in de professionele beroepspraktijk van internal auditors. Een daarvan betreft 'de psychologisering van het beroep van internal auditor': risico's kunnen nauwelijks nog worden losgezien van het gedrag dat ermee samenhangt en de risicopercepties van de betrokkenen.

De internal audit functie speelt een belangrijke rol bij het beoordelen en signaleren van risico's en is tegelijkertijd op zoek naar manieren om de effectiviteit van eigen oordelen en interventies verder te verbeteren. Steeds vaker vallen daarbij termen die verder gaan dan de inhoud van de boodschap en die zich richten op de 'vorm' van boodschap, de timing van de boodschap, et cetera.

Uit experimenten in de gedragseconomie blijkt dat subtiele aanpassingen in de presentatie van een boodschap van invloed zijn op de beslissingen die mensen nemen, in het bijzonder waar het besluitvorming over risico's betreft. Kennis over heuristieken en vertekeningen ('biases') in de menselijke besluitvorming, heeft geresulteerd in succesvolle toepassing van zogenoemde 'nudges': simpele interventies die 'verleiden' tot het gewenste gedrag en mensen een duwtje in de goede richting geven. Nudges blijken effectief doordat zij de gewenste keuzeopties gemakkelijker, aantrekkelijker, socialer of tijdiger maken en kunnen derhalve een interessante uitbreiding vormen op het klassieke repertoire van de internal auditor.

In de publieke sector staat nudging de afgelopen jaren steeds meer in de belangstelling omdat het op een effectieve manier van beïnvloeding biedt voor het gedrag dat mensen vertonen. Op gevaarlijke wegen worden strepen geplaatst die de weg optisch smaller doen lijken. Dit resulteert in verlaging van de rijsnelheid en in veiliger verkeersgedrag. De vlieg die is afgebeeld in urinoirs en de baskets die soms naast stoplichten staan nodigen - in alle speelsheid - uit tot veiliger en hygiënischer gedrag van passanten. Door slim gebruik te maken van onze onbewuste neiging tot spelen en onszelf daarin te willen verbeteren valt daadwerkelijk veiliger, hygiënischer en derhalve minder risicovol gedrag te realiseren. Dergelijke vormen van gamification als bijzondere vorm van nudging krijgen bijvoorbeeld in ziekenhuizen een steeds dominantere rol in het risicomanagement en veiligheidsmanagement en komen ook langzaam maar zeker steeds meer in de belangstelling van bestuurders en toezichthouders.

De toepassing van nudging (en gamification als bijzondere vorm daarvan) die we in de dagdagelijkse publieke en private praktijk steeds vaker tegen komen, roept natuurlijk uitdagende vragen op voor de internal audit praktijk: kunnen, mogen en willen wij gebruik van maken van dit type gedragsbeïnvloeding? Kunnen wij dergelijke instrumenten negeren als zij zo'n grote invloed hebben op het risicogedrag in publieke en private omgevingen en steeds meer onderdeel gaan uitmaken van het risicomanagement van organisaties zoals ziekenhuizen. Hoe verhoudt gamification zich tot de professionele ernst van het internal audit beroep, waarbij de bijdrage tot risicobeheersing weliswaar hoog in het vaandel staat, maar aandacht voor de spelcomponent daarin toch tenminste enig ongemak oproept.

De opkomst van het fenomeen gamification roept uitdagende vragen op voor internal audit praktijk én vraagt om verdiepend onderzoek naar de mogelijkheden, dilemma's en grenzen van de toepassing van gamification in de professionele beroepspraktijk van internal auditors.

In deze verkenning zoomen wij in op een zorgsector waar gamification een steeds prominentere rol speelt in de operationele en bestuurlijke praktijk van risicobeheersing, waar dien ten gevolge de internal audit functie er steeds vaker mee wordt geconfronteerd. Risico's die zich hier manifesteren hebben grote maatschappelijke impact en zorginstellingen worden gekenmerkt door een rijk palet aan risicotypen die binnen het aandachtsgebied van de internal audit functie vallen. Lessen die wij opdoen uit onze verkenning in deze sector kunnen naar ons idee ook interessante aanknopingspunten bieden voor een bredere discussie over gamification binnen de internal audit professie. Het praktijkdeel van deze verkenning richt zich als eerste vingeroefening primair op de zorgsector, maar de bevindingen zijn relevant voor de veel bredere internal audit beroepsgroep die ook op heel andere terrein in Nederland actief is.

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord | 3 |
| 1 Inleiding | 7 |
| 1.1 Mooie uitdagingen voor de internal audit professie | 7 |
| 1.2 Een weerbarstig alledaags probleem als voorbeeld | 7 |
| 1.3 Gamification: het probleem als oplossing? | 9 |
| 1.4 Gamification versus Serious Gaming | 9 |
| 1.5 Gamification voor Internal Auditors? | 10 |
| 2 Internal audit: een serieuze professie | 13 |
| 2.1 Serieuze rol binnen corporate governance: de hoge verwachtingen | 13 |
| 2.2 Serieuze en tegelijkertijd lastig grijpbare onderwerpen: technologie en gedrag | 13 |
| 2.3 Serieus wegen van informatie: the devil is in the detail | 14 |
| 2.4 Serieus omgaan met organisatiebelangen en professionele verantwoordelijkheid | 14 |
| 2.5 Serieus omgaan met transparantie buiten organisatie | 15 |
| 2.6 Internal audit: een serieuze professie | 16 |
| 3 Gamification | 17 |
| 3.1 Trend in opkomst of hernieuwd besef | 17 |
| 3.2 Nadere begripsbepaling | 17 |
| 3.3 Spelend leren | 18 |
| 3.4 Toepassingen op tal van gebieden | 19 |
| 4 Internal Audit & Gamification? | 21 |
| 4.1 Op voorhand (on)verenigbaar? | 21 |
| 4.2 Motiveren tot gewenst gedrag: concepten uit gamification | 21 |
| 4.3 Gedragsbeïnvloeding is een uiterst serieuze zaak | 23 |
| 4.4 Gamification en ethische grenzen | 24 |
| 4.5 Gamification als aanvullend perspectief voor de internal auditor? | 25 |
| 5 Gamification toepassen bij internal audit | 27 |
| 5.1 Gamification en dataverzameling. | 27 |
| 5.2 Gamification en toetsing/oordeelsvorming. | 29 |
| 5.3 Gamification en doorvoeren van verbeteringen | 30 |
| 5.4 Gamification en normontwikkeling/frameworkontwikkeling. | 31 |

| | | |
|---|--|----|
| 6 | Internal audit: gamestorm & game design | 33 |
| | 6.1 Doordacht én spelend ontwerpen | 33 |
| | 6.2 Purpose: wat willen we met het spel bereiken? | 34 |
| | 6.3 People: wie zijn de spelers en wat zijn hun drijfveren? | 36 |
| | 6.4 Process: de beweging | 37 |
| | 6.5 Performance: naar concrete beloningen | 38 |
| | 6.6 Play: de beleving van het spel | 40 |
| | 6.7 Spelontwerp en internal auditing | 41 |
| 7 | Vingeroefening: gamification bij internal audit in de zorg | 43 |
| | 7.1 Internal audit in de zorg | 43 |
| | 7.2 Belangrijke thema's bij het risicomanagement in de zorg | 43 |
| | 7.3 Hardnekkige problemen aanpakken in de zorg | 44 |
| | 7.4 Terug naar de voorbeelden van gamification in de zorg | 45 |
| 8 | Conclusie & discussie | 51 |
| | 8.1 Overkoepelende conclusie | 51 |
| | 8.2 Hoe kan gamification helpen bij de kerntaken van de internal auditor? | 52 |
| | 8.3 Waar lopen we tegen aan als we gamification in de praktijk brengen? | 53 |
| | 8.4 Is gamification te verenigen met het serieuze karakter van de internal audit functie? | 53 |
| | 8.5 In hoeverre vormt gamification een nuttige uitbreiding van het instrumentarium van de internal auditor gezien de uitdagingen waar de professie voor gesteld staat? | 55 |
| | Dankwoord | 56 |
| | Literatuurlijst | 57 |

1 Inleiding

1.1 Mooie uitdagingen voor de internal audit professie

De internal audit professie staat voor mooie uitdagingen in een tijd waarin bestuurders en toezichthouders steeds meer op zoek zijn naar comfort dat de risico's in de interne bedrijfsvoering voldoende worden beheerst en dat de kans op onwelkome incidenten tot een minimum wordt gereduceerd. Zoals onder andere blijkt uit de prominente rol die de internal auditfunctie toebedeeld kreeg in de nieuwe Corporate Governance Code, zijn de verwachtingen hooggespannen. Tegelijkertijd zijn de uitdagingen voor de internal auditfunctie enorm toegenomen, juist doordat organisaties - en dus ook de risico's waaraan organisaties blootgesteld worden - steeds minder vastomlijnd en overzichtelijk zijn. Gefaciliteerd door de mogelijkheden van informatietechnologie, werken organisaties samen in tijdelijke verbanden waarbij informatie wordt gedeeld met de voordelen en ook de risico's van dien: de grens tussen organisaties vervaagt en is veranderlijk. Medewerkers worden steeds flexibeler in de locaties en de tijdstippen waarop zij werkzaamheden voor de organisatie verrichten en zij gebruiken daarbij handzame apparatuur waarmee de grens tussen zakelijk en privé steeds verder vervaagt. Kleine menselijke foutjes in de dagdagelijkse praktijk kunnen zich onbedoeld razendsnel verspreiden en hun schadelijke uitwerking krijgen op de organisatie als geheel. De werkelijkheid in de organisatie - en de daarmee samenhangende risico's - is steeds minder vervat in de traditionele vastomlijnde toetsbare procedures en structuren van de organisatie, maar is veeleer verborgen in de dagelijkse manier van werken van de medewerkers, de informatietechnologie die zij daarbij gebruiken en de verbinding die zij aangaan met anderen, binnen en buiten de organisatie.

Deze vorm van zogenoemde 'interactieve complexiteit' stelt nieuwe uitdagingen aan de internal audit professie en dwingt ons na te denken over de vraag of de gangbare gereedschapskist met normen en toetsinstrumenten ook in de komende jaren toereikend is (Nuijten, Twist & Sarens, 2014; Nuijten, Twist & vd Steen, 2015). In die gedachte past het om te kijken naar nieuwe vormen van risicobeheersing en de instrumenten die daarbij kunnen worden gehanteerd: gamification is zo'n vorm van risicobeheersing die onzes inziens het verkennen waard is.

1.2 Een weerbarstig alledaags probleem als voorbeeld

We starten onze verkenning van de waarde die gamification kan hebben voor gedragsbeïnvloeding met een herkenbaar, weerbarstig probleem omtrent risicogedrag uit de dagelijkse praktijk: het gebruik van mobiele telefoons in de auto. Stel dat wij als internal audit beroepsgroep de uitdagende vraag zouden krijgen om het onveilig telefoongebruik in auto's te toetsen en een interventie te verrichten zodat verkeersdeelnemers zich veiliger gaan gedragen. Allereerst zijn er natuurlijk vele vaktechnische redenen te bedenken, waarom wij een dergelijke opdracht niet zouden aanvaarden. Maar op deze plaats gaat het om de uitdagingen en hoofdbrekens die deze alledaagse problematiek meebrengt voor partijen die de betreffende risico's beheersbaar, toetsbaar en beïnvloedbaar willen maken. Waar lopen we dan zoal tegenaan?

De doelstelling om risico's van telefoongebruik in de auto - en daarmee het aantal ongelukken en verkeerslachtoffers - te reduceren zal in algemene zin grote instemming krijgen. Het doel is duidelijk en sympathiek. Ook mensen die zich schuldig maken aan ongeoorloofd telefoongebruik zullen het nut en noodzaak onderschrijven om het aantal ongelukken en verkeerslachtoffers te verminderen.

De toetsbaarheid van het 'vergriep' is echter lastig. Het 'vergriep' is klein en vindt plaats in de beslotenheid en de vertrouwdheid van de eigen auto. Het 'vergriep' is onderdeel van het routinegedrag dat mensen zich hebben aangeleerd. Zij hebben wellicht niet de intentie om hun telefoon te gebruiken, maar worden ertoe 'verleid' tijdens het autorijden: verveling tijdens de file, een binnenkomend bericht, nieuwsgierigheid, de behoefte aan sociale interactie, de neiging om een spelletje te spelen of puur uit gewoonte. Het zijn juist dergelijke prikkels die mensen ertoe verleiden tot de 'kleine overtredingen'. En er is telkens weer een rechtvaardiging of beloning voor de kleine overtreding: 'goed dat ik even gekeken heb', 'ik mag toch ook mijn radio bedienen'. Ook wordt de kleine overtreding niet meteen afgestraft, want ze blijft meestal zonder directe schadelijke gevolgen. Dit geeft keer op keer de bevestiging dat het 'niet zo'n vaart loopt'. Daarnaast rechtvaardigt de bestuurder de 'kleine overtreding' door aanvullende prikkels zoals 'er wordt van mij verwacht dat ik bereikbaar ben', 'competitie en interactie met collega's en vrienden'. Doordat de kleine overtreding keer op keer kleine voordelen oplevert blijft het gedrag zich herhalen en breidt het zich uit: het gaat goed tot het fout gaat. En als het een keer fout gaat dan gaat het meestal écht fout: kleine menselijke foutjes kunnen dan enorme gevolgen hebben in een toevallige samenloop van omstandigheden, bijvoorbeeld een plotseling opdoemende file of een plotselinge manoeuvre van een medeweggebruiker die toevallig ook werd afgeleid door zijn/haar telefoon.

Uit de bovenstaande beschrijving blijkt hoe lastig het is om dit fenomeen te toetsen. De norm lijkt duidelijk, maar is nauwelijks als buitenstaander objectief te toetsen. De ernst van afwijkingen van de norm - 'de overtredingen' - is moeilijk te bepalen in termen van kans en impact van de risico's die ermee gepaard gaan, want zij wordt gevormd door een toevallige samenloop van omstandigheden. En nu komen we bij het vraagstuk van de mogelijke interventies. In het traditionele repertoire van de internal auditor zouden we wellicht kiezen voor (1) het benadrukken van de normen en de risico's die voortvloeien uit gedrag dat niet compliant is met de norm, bijvoorbeeld door gebruik te maken van billboards met ongelukken en consequenties. Vanuit de gedachte dat met betere informatie awareness kan worden gekweekt die gedrag beïnvloedt in de gewenste richting. (2) Daarnaast zouden financiële prikkels, zoals boetes een plaats krijgen om overtreders te straffen. Het probleem blijft echter dat hierbij geen onderscheid gemaakt wordt tussen extrinsieke en intrinsieke prikkels alsmede tussen prikkels gericht op lange termijn en prikkels in het hier en nu. De intrinsieke prikkels in het hier en nu bepalen het telefoon-gedrag van de bestuurder. De nieuwsgierigheid, de neiging tot spelen, de behoefte aan sociale interactie, de tijdsdruk, de verveling, de gewoonte winnen het keer op keer van onze goede voornemens en ons verstand. In termen van Kahneman's Thinking Fast en Slow: ons intuïtieve systeem wint het telkens 'als het erop aan komt' van ons rationele systeem. Nog meer een beroep doen op ons verstand en onze bedoelingen, helpt dus niet om gedrag te veranderen.

1.3 Gamification: het probleem als oplossing?

De Nederlandse verzekeraar Interpolis heeft onlangs de gratis toepassing AutoModus gelanceerd die onze gevaarlijke gewoonte om te spelen met onze telefoon achter het stuur bestrijdt met haar eigen wapens: de intrinsieke prikkels 'fun', 'friends' en 'feedback', geïmplementeerd op uw eigen telefoon en werkzaam tijdens het autorijden. Het spel moedigt je aan om van je telefoon af te blijven, laat je per rit punten verzamelen, staat je toe om straffeloos je telefoon te gebruiken bij een snelheid van minder dan 10km per uur, nodigt je uit tot on-line 'battles' met vrienden/collega's wie het veiligste telefoon-gedrag achter het stuur vertoont. Opgespaarde punten kunnen worden verzilverd met korting op de verzekeringspremie.

Deze app is gekoppeld aan je GPS, en zou daarmee de potentie hebben om te analyseren in welke omstandigheden de bestuurder toch in de fout zou kunnen gaan en zo met een next-level spelelement daarop kunnen voortborduren. En de data die met deze apps kan worden verzameld kan ons waardevolle inzichten geven in het daadwerkelijke telefoongebruik achter het stuur.

Dit voorbeeld van gamification laat zien dat nieuwe vormen van risico-analyse en gedragsinterventie mogelijk een effectieve aanvulling kunnen vormen op het bestaande repertoire. De internal auditor krijgt natuurlijk niet zomaar de vraag om de verkeersproblemen van Nederland op te lossen. Maar vergelijkbare problematiek speelt zich ook af binnen organisaties en kan dan wel degelijk tot het aandachtsgebied van de internal auditor behoren: bijvoorbeeld de problematiek van informatieveiligheid op de werkvloer of de hygiëne in een ziekenhuis. Met dergelijke voorbeelden gaan we de toepassingsmogelijkheden van gamification voor internal auditors verkennen.

1.4 Gamification versus Serious Gaming

Het begrip gamification wordt gebruikt voor de toepassing van spelelementen in een niet gesimuleerde context die niet direct gerelateerd is aan een spel (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Gamification onderscheidt zich hiermee van serious gaming. In serious games worden spelelementen ingezet in een tijdelijke en afgebakende omgeving die gericht is op het simuleren van de werkelijkheid. Denk bijvoorbeeld aan de vele management-games of aan de 'Game of Threats' van PwC waarin deelnemers participeren in een 'cybersecurity risk simulation' spel met gesimuleerde gebeurtenissen en tegenstanders. De serious game heeft tot doel om awareness, ervaring en vaardigheden op te doen, zodat de eigen organisatie beter voorbereid kan zijn als dergelijke gebeurtenissen zich in werkelijkheid voordoen.

Gamification gaat over de werkelijke situatie zelf, het maakt als het ware van de werkelijkheid een spelvorm, die mensen tot "meespelen" aanzet. Het is geen simulatie waarin mensen een rol spelen, maar een ontworpen realiteit waarin mensen écht handelen, met échte gevolgen. Ondanks dat belangrijke verschil liggen beide vormen ook dicht bij elkaar, omdat het in beide gevallen gaat om toepassingen met als doel om mensen te betrekken bij een onderwerp, of hen te motiveren om bepaald gewenst gedrag te vertonen (Ranj, 2014). Spelvormen worden doelgericht ingezet; het gaat niet om "zomaar" een spelletje, voor de lol, maar om een manier om een doel te bereiken. Daarmee onderscheiden beide vormen van 'gaming' zich van 'playing' In feite gaat het bij gamification om het verleiden van mensen

tot gedrag waartoe ze wel de intentie hebben, maar dat ze vanwege allerlei (bewuste of onbewuste) overwegingen niet vertonen.

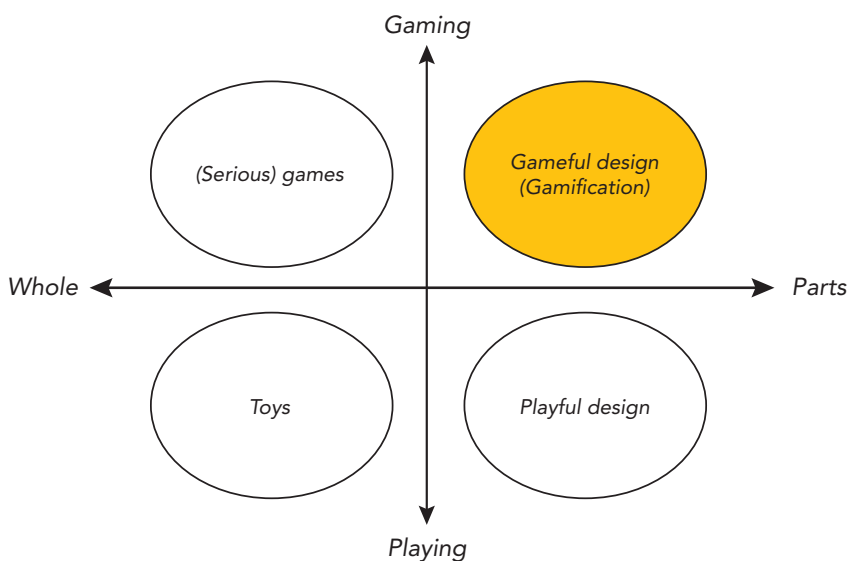


Figure 1. "Gamification" between game and play, whole and parts

Gamification is veel terug te zien in de digitale wereld, waar mensen op websites bijvoorbeeld door het inzichtelijk maken van het aantal likes, het aantal volgers of het aantal andere mensen dat op zoek is naar hetzelfde product of dienst worden verleid om de concurrentie aan te gaan en zich nog meer in te zetten. Gamification past in de trend naar psychologisering van gedragsinterventies die op tal van terreinen is te zien. Het sluit aan bij een besef dat mensen niet alleen rationele afwegingen maken, maar ook gestuurd worden door deels onbewuste drijfveren en motieven die het vertonen van bepaald (gewenst of juist ongewenst) gedrag makkelijker of juist moeilijker maken. Gamification is een interventietechniek die past in het bredere debat over nudging en het nadenken over keuzearchitectuur, zeg maar: de wijze waarop afwegingen worden gepresenteerd en de invloed die dat heeft op de beslissingen die mensen nemen.

1.5 Gamification voor Internal Auditors?

Gamification zou ook voor internal auditors van belang kunnen zijn, zowel waar het gaat om het uitvoeren van audits zelf (dataverzameling, oordeelsvorming) als waar het gaat om de bijdrage van toetsend onderzoek aan de interne beheersing in de organisatie (behavioral controls).

Internal audit is niet vanzelf een omgeving waarin belangstelling bestaat voor de introductie van zoiets (op eerste oog) frivools als 'spelelementen'. Daar is de professe wellicht te serieus en te belangrijk voor. En toch liggen er (juist daarom) ook hier mogelijk belangrijke kansen voor de internal audit professe om in een weerbarstige praktijk nog effectiever te kunnen zijn in de uitoefening van de serieuze en betekenisvolle functie van internal auditors in private en publieke organisaties.

Gamification roept derhalve voor internal auditors interessante vragen op die wij met dit essay verkennen:

1. (hoe) kan gamification helpen bij de kerntaken van de internal auditor: (1) het verzamelen van informatie (2) de oordeelsvorming, (3) het initiëren van verbeteracties en (4) normontwikkeling?
2. waar lopen we tegenaan als we gamification in de praktijk brengen?
3. is gamification te verenigen met het serieuze karakter van de internal audit functie? Hoe passen de begrippen 'fun', 'feedback' en 'friends' bij de beroepsopvatting van de internal audit professie?
4. in hoeverre vormt gamification een nuttige uitbreiding van het instrumentarium van de internal auditor gezien de uitdagingen waar de professie voor gesteld staat?

Voor de beantwoording van bovenstaande vragen is dit essay als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 benoemen wij enkele factoren die de internal functie zo'n serieuze professie maken en wij beschrijven enkele uitdagingen waar internal auditors zich voor gesteld zien. Hiermee worden aanknopingspunten gecreëerd om te analyseren of de speelse elementen van gamification bijdragen tot of juist afbreuk doen aan de serieuze praktijk van de internal auditor. In het derde hoofdstuk geven wij een verdieping van het fenomeen gamification in een bredere maatschappelijke context. In hoofdstuk 4 doen we een eerste verkenning of de uitgangspunten van het serieuze internal audit vak en de uitgangspunten van het veel speelser gamification verenigbaar zouden kunnen zijn. In het vijfde hoofdstuk schetsen wij eerste gedachten hoe gamification zich verhoudt tot enkele belangrijke pijlers van de internal audit professie: het vergaren van informatie, het analyseren en oordelen, het doen van interventies tot verbetering en het ontwikkelen van normen. In het zesde hoofdstuk gaan wij in op het ontwerpen van gamification toepassingen: gamestorm en gamedesign. In hoofdstuk 7 doen we een vingeroefening met de toepassing van gamification in ziekenhuizen vanuit internal audit perspectief. In het achtste en afsluitende hoofdstuk vindt u onze conclusies en een discussie over de vraag in hoeverre gamification een interessante uitbreiding zou kunnen vormen op het repertoire van de internal auditor.



2 Internal audit: een serieuze professie

2.1 Serieuze rol binnen corporate governance: de hoge verwachtingen

Internal audit is een serieuze professie die ook in Nederland wint aan relevantie en serieus wordt genomen, mede door de betekenisvolle rol die aan internal auditors wordt toegekend in de Herzene Corporate Governance Code die in December 2016 is gepubliceerd. Door haar taak om de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen te beoordelen, vervult de internal audit functie een sleutelrol richting bestuur, commissarissen en toezichthouders. De Code geeft concrete aanwijzingen over de benoeming van de leidinggevende internal auditor, de jaarlijkse beoordeling van de wijze waarop de internal audit functie haar taak uitvoert, het werkplan van de internal audit functie, de uitvoering van werkzaamheden, alsmede de rapportage van bevindingen. Dit alles dient te geschieden in nauwgezette afstemming met het bestuur en de commissarissen. De boodschap van de Code is duidelijk: de internal audit functie speelt een serieuze rol in de risicobeheersing en transparantie en levert daarmee aan een wezenlijke bijdrage aan het effectief bestuur en toezicht in Nederlandse organisaties.

Maar niet alleen in de private organisaties in Nederland wint de internal auditor aan relevantie. Ook in publieke organisaties wint de internal audit functie aan betekenis en vervult zij een belangrijke rol in de toetsing en rapportage van de risicobeheersing bij overheid, provincies en gemeenten. Daarbij wordt de internal audit functie geacht zich te richten op de belangrijke risico's en serieuze kwesties met mogelijk maatschappelijke relevantie.

2.2 Serieuze en tegelijkertijd lastig grijpbare onderwerpen: technologie en gedrag

De internal audit functie heeft niet alleen een serieuze en unieke rol in het bestuur en toezicht van organisaties, zij houdt zich ook bezig met serieuze onderwerpen. In samenspraak met bestuurders en stakeholders richt de internal audit functie zich op serieuze en vaak uiterst gevoelige onderwerpen: risico's die maatschappelijke impact kunnen hebben omdat ze bijvoorbeeld de persoonlijke veiligheid van derden kunnen aantasten, denk bijvoorbeeld aan privacy van persoonsgegevens in patiëntendossiers, besmetting van etenswaren tijdens een productieproces of operatiefouten in ziekenhuizen die ontstaan wanneer onder werkdruk wordt afgeweken van formele procedures. Uit deze voorbeelden komt al naar voren dat onderwerpen als informatietechnologie en menselijk gedrag een steeds prominenter plaats krijgen op de agenda van de internal audit functie. Het is geen toeval dat beide onderwerpen expliciet aandacht krijgen binnen de Code. Organisaties worden steeds complexer en informatietechnologie is onmisbaar om deze complexiteit te beteugelen. Informatietechnologie creëert nieuwe mogelijkheden maar introduceert ook nieuwe risico's: kleine menselijke fouten - zoals het verliezen van een USB-stick - kunnen grote gevolgen hebben voor de organisatie als geheel. Als het fout gaat, dan gaat het ook goed fout. Informatietechnologie is verweven in onze dagelijkse activiteiten en stuurt onze aandacht en ons gedrag (bijvoorbeeld het gebruik van de mobiel achter het stuur) en kan dus fouten in de

hand werken (Nuijten & Twist, 2014). Tegelijkertijd kan in organisaties een werkcontext bestaan die ertoe bijdraagt of zelfs uitlokt dat medewerkers foutjes maken, bijvoorbeeld door hoge werkdruk en onoplettendheid, of doordat afwijking van procedures en normen gaandeweg binnensluipt en 'normaal' gevonden gaat worden. De werkelijkheid van de organisatie zit niet zozeer in de tastbare procedurevoorschriften en regels, maar is steeds meer verborgen in de informatietechnologie en het gedrag van de mensen in de organisatie. De minder tastbare en toetsbare onderwerpen als 'informatietechnologie' en 'cultuur' staan niet langer zijdelings op de agenda van de internal auditor, maar zijn inmiddels uitgegroeid tot serieuze onderwerpen die een centrale plaats hebben verworven in het risicospectrum waarover de internal audit functie inzicht en zekerheid verschaft aan bestuur en commissarissen.

2.3 Serius wegen van informatie: the devil is in the detail

Internal audit wordt geacht om zich met serieuze onderwerpen bezig te houden, sterker nog: bij onderwerpen die pas achteraf - na een incident - serius blijken wordt meer dan eens de vraag gesteld 'waar was internal audit?'. Vaak blijkt dan dat de organisatie - en ook de internal audit functie - kleine signalen over op handen zijnde risico's over het hoofd heeft gezien of niet serius heeft genomen. De internal auditor is natuurlijk niet de primair verantwoordelijke om de eerste kleine signalen van op handen zijnde risico's op te merken. Na de eerste lijn (het management) en de tweede lijn (risicomanagement-functies), vormt de internal audit functie de derde line of defense om de bedrijfsvoering gezond te houden en risico's te beheersen (IIA; 2013, Driessen & Molenkamp, 2008). Juist omdat zij zelf geen onderdeel uitmaakt van de dagelijkse processen en derhalve overzicht kan bewaren, zou de internal audit functie uiterst serius moeten omgaan met signalen en informatie uit de dagelijkse processen, die in een vroegtijdig stadium kunnen wijzen op een patroon van toenemend risico die later grote gevolgen zou kunnen hebben. Vanuit haar onafhankelijke positie kan zij systematisch verandering in risico's blootleggen, de vinger op de zere plek leggen waar de organisatie en de processen tekort schieten en kan zij aandringen dat verbeteringen worden getroffen in de organisatie. De internal audit functie heeft dus niet alleen een serieuze rol en houdt zich bezig met serieuze onderwerpen, zij zal ook zeer serius moeten omgaan informatie uit de organisatie ten einde haar signalerende rol te vervullen.

2.4 Serius omgaan met organisatiebelangen en professionele verantwoordelijkheid

Tegelijkertijd vervult de internal auditfunctie haar rol in een serieuze context, waarin de belangen groot kunnen zijn. Het gaat bij internal audit om meer dan alleen het methodisch systematisch en gedisciplineerd checken van de feiten en het toetsen daarvan aan geldende normen op het gebied van risicomanagement, control of governance processen. Het is toetsend onderzoek, gericht op vaststelling van de feiten maar wel steeds tegen de achtergrond van een altijd weer dreigende botsing van belangen - belangen die ook binnen een organisatie immers helemaal niet noodzakelijk in elkaars verlengde hoeven liggen. Zo is de relatie van de internal auditor met haar stakeholders binnen de organisatie ingewikkeld. Enerzijds heeft de auditor binnen deze ingewikkelde context de opdracht om de leiding en het bestuur te beschermen tegen de prijs van falende processen of spraakmakende incidenten, maar anderzijds is het ook de rol van de internal auditor om in de richting van leiding en bestuur kritisch te zijn als daar aanleiding

voor is bij het in kaart brengen van risico's en kwetsbaarheden in de interne beheersing. Ook de relatie met commissarissen en toezichthouders is weliswaar gedefinieerd in de Code, maar de dialoog is in de praktijk veelal nog lastig in te vullen door bijvoorbeeld de beperkte materiekennis bij commissarissen van specifieke risicogebieden zoals informatietechnologie. Tegelijkertijd zijn commissarissen zich steeds meer bewust dat juist incidenten op dergelijke specifieke risicogebieden grote schade kunnen toebrengen aan de organisatie alsmede aan de eigen reputatie als commissaris. Opererend in dit spanningsveld zullen internal auditors daarom ook de beginselen van hun eigen professionele verantwoordelijkheid serieus moeten nemen, teneinde de kritisch toetsende rol binnen de organisatie te vervullen.

Internal auditors zijn overigens niet het ultieme antwoord als het gaat om het vermijden van incidenten en affaires bij overheden en ondernemingen, maar zij zijn wel medeverantwoordelijk als dit type problemen ontstaan en voor een voortvarende aanpak daarvan (Van Twist et al, 2013). Dit betekent dat de internal audit functie ertoe bijdraagt dat de organisatie leert van gemaakte fouten en verbeteringen aanbrengt in de processen en structuren die gericht zijn op de beheersing van risico's.

2.5 Serieus omgaan met transparantie buiten organisatie

Internal audit heeft in eerste instantie een verantwoordelijkheid te vervullen binnen de organisatie; er wordt intern gerapporteerd. Het is aan de leiding of het bestuur om te bepalen of de resultaten van uitgevoerde audits breder worden gedeeld of openbaar worden gemaakt. De internal auditor maakt systemen, processen en prestaties transparant, maar de informatie en inzichten die daaruit voortvloeien blijven in principe binnen de muren van de organisatie, tenzij ze door anderen naar buiten worden gebracht. Dat ligt gevoelig (vgl. Dees 2012; Van Rijn & Van Twist, 2009).

Maar organisaties opereren allang niet meer uitsluitend 'binnen hun eigen muren' en zijn ook niet altijd de baas over de berichtgeving naar buiten. Informatietechnologie heeft veel van deze muren weggenomen: individuele medewerkers kunnen via sociale kanalen informatie 'lekker' naar media of naar andere belanghebbenden. De internal auditor is immers niet de enige die in de context van organisaties op zoek is naar een confrontatie tussen feiten en normen. Ook de media houden zich daar bijvoorbeeld mee bezig. Dat gebeurt dan evenwel vanuit een heel ander oogmerk, namelijk om de bevindingen van die confrontatie tussen feiten en normen openbaar maken en te delen met de buitenwereld. Berichtgeving in de media (bijvoorbeeld over (vermeende) incidenten of affaires) kan zorgen voor druk om zaken versneld uit te zoeken voor de internal auditor. In die zin kan toetsend onderzoek door de internal auditor reactief (reageren) of proactief (anticiperen) een antwoord vormen op het samenspel van de organisatie met de omgeving. Maar in algemene zin vormen beslotenheid richting buitenwereld en vertrouwelijkheid ten dienste van de leiding belangrijke pijlers van de auditprofessie.

Precies door de kwetsbaarheid van de informatie en inzichten die kunnen voortvloeien uit audits en de vertrouwelijkheid die samenhangt met het vak van de internal auditor is er nodige voorzichtigheid als het gaat om openbaarmaking. Als een auditor misstanden blootlegt, norm overschrijdend gedrag aantoont of laat zien dat processen en procedures niet goed gevolgd worden kan dat reputatieschade veroorzaken bij het onbezonnen en onverkort delen

hiervan met de buitenwereld. Tegelijkertijd kan een vorm van geslotenheid over incidenten of misstanden binnen een organisatie averechts uitpakken in de publiciteit en beeldvorming over die organisatie als deze informatie via andere kanalen in de publiciteit komt. Daarnaast: als een organisatie ervoor kiest om informatie over kwaliteit en tekortkomingen in bedrijfsprocessen pertinent niet met externe partijen te delen, dan ontbreekt het ook aan een externe prikkels (zie bijvoorbeeld de rating van hotels) tot verbetering.

2.6 Internal audit: een serieuze professie

Internal Audit is een buitengewoon serieus vak. In de beroepsuitoefening van de auditor staan serieuze zaken op het spel: de beheersing van interne processen en via die lijn ook de integriteit van de organisatie en de reputatie die in de buitenwereld zorgvuldig en over lange tijd verdiend moet worden en zomaar verloren kan gaan.

Dat schept voor de professie niet alleen grote verantwoordelijkheid in de communicatie naar buiten toe, maar zorgt ook voor de nodige kwetsbaarheid naar binnen. Als er kritisch wordt gerapporteerd over partijen zullen deze daarin niet zomaar berusten, maar met grote intensiteit kennis nemen van de resultaten en op zoek gaan naar zwakheden, onjuistheden en ontsnappingsmogelijkheden. Er zijn altijd mensen voor wie het werk van de auditor grote gevolgen kan hebben - voor hun positie, hun reputatie en voor hun toekomst.

Precies in dat licht omvat het vak van internal auditor veel meer dan het toepassing van technieken, het meten van prestaties met modellen of het inzetten van instrumenten. Minstens zo belangrijk is een professionele opstelling; een houding waarin ruimte is voor empathie en inlevingsvermogen maar waarin tegelijk ook de eigen autonomie en onafhankelijkheid niet worden geschaad. De auditor moet verbinden, maar waar nodig de confrontatie ook zeker niet uit de weg gaan.

Internal auditors komen steeds vaker en steeds sterker tot het besef dat hun vak gepaard gaat met de nodige beroepsernst, vanwege de grote verantwoordelijkheid en enorme kwetsbaarheid, maar tegelijk - juist ook om effectief en legitiem te zijn en te blijven - moeten nadenken over de eigen houding en gedrag, en over de eigen inzet en interventies. Ernst tonen (wat overigens net iets anders is dan iets ernstig opnemen) is daarbij niet de enige en ook niet noodzakelijk de beste benadering. Soms kan het juist helpen als het (ook nog) leuk is, dus als eigen inzet en interventies kunnen steunen op principes van gamification: friends, feedback en fun.

3 Gamification

3.1 Trend in opkomst of hernieuwd besef

De aandacht voor gamification is de laatste jaren enorm toegenomen. Volgens sommigen is er sprake van een heuse hype. Gamification wordt bijvoorbeeld door Hamari, Koivisto & Sarsa (2014) aangeprezen als een 'next generation method': een andere manier van denken en doen die disruptieve ontwikkelingen op gang brengt in tal van sectoren, variëren van marketing tot finance, van veiligheid tot zorg.

Het verschijnsel op zich is natuurlijk niet nieuw, maar de term gamification is wel van relatief recente datum. In de literatuur wordt de Engelse computerprogrammeur en uitvinder Nick Pelling aangemerkt als de bedenker ervan vanwege een tekst uit 2002 (vgl. Zicherman, 2012). Verklaring hiervoor is dat sinds de eeuwwisseling intensief wordt nagedacht over het ontwerp van games (meer precies: computergames - in de periode ervoor vaak aangemerkt als videogames), waarbij vaak als belangrijkste uitdaging wordt gezien een combinatie te maken van speelplezier en entertainment enerzijds maar ook motivering om vol te houden en verder te komen via bijvoorbeeld competitie elementen anderzijds (Huatari & Hamari, 2012).

Daarbij past natuurlijk meteen de kanttekening dat hiervoor ook deels weer wordt teruggegrepen op inzichten die reeds lang voor de uitvinding van videogames de ronde deden, denk aan de rituelen rond de oogst of de jacht en aan de klassieke spelelementen die bijvoorbeeld al in oorlogsvoering zijn terug te vinden. In die zin is gamification niet nieuw. Wel nieuw is de geconcentreerde aandacht voor ontwerpelementen (badges, scoreboards, storylines, etc.) die hierin is terug te vinden.

In die zin sluit de aandacht voor gamification ook aan bij een (hernieuw) besef hoe we bijvoorbeeld inhoud/content tot ons kunnen nemen: dat kan door passief luisteren (een lezing bijwonen bijvoorbeeld), door actief te lezen (een boek), door te kijken naar iets statisch (foto, tekening, schilderij) of iets dynamisch (animatie, film, video), maar ook door het spelen van een spel waarin interactie de mogelijkheid schept om die allemaal te combineren en actief te beleven (Hufen, 2016).

3.2 Nadere begripsbepaling

Met de nadruk op 'feedback, friends & fun' grijpt gamification terug op de 'homo ludens' van Huizinga (1952) die hiermee tot uitdrukking wil brengen dat uitdaging en plezier onmisbare factoren zijn in het ontstaan van cultuur en daarom ook terug te vinden in vrijwel alle aspecten van het dagelijks leven. Gamification speelt in op groepsgedrag, met daarbinnen ruimte voor een zekere mix van strijd en samenwerking.

Nogmaals benadrukken wij dat gamification refereert aan toepassing van spelelementen buiten de context van een spel. Het gaat er juist om inzichten die voortvloeien uit het ontwerp van games hun werk te laten doen in een niet gesimuleerde context, die niet direct gerelateerd

is aan een spel (zie Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011). Gamification gaat over werkelijke situaties, het herontwerp als het ware de werkelijkheid als een spelvorm, op een wijze die mensen tot "meespelen" aanzet. Het is geen simulatie waarin mensen een rol spelen, maar een ontworpen realiteit waarin mensen écht handelen, met échte gevolgen. Spelvormen worden doelgericht ingezet; het gaat niet om "zomaar" een spelletje, voor de lol, maar om een manier om een doel te bereiken.

Vandaar dat bijvoorbeeld Lovelock & Wirtz (2011) gamification omschrijven als het intensiveren van de beleving rond een product of dienst door het toevoegen van game-ervaringen, waardoor de totale waarde creatie voor de gebruiker wordt ondersteund. Prietbatch (2010) meent dat een game-laag over de wereld kan bijdragen aan een gerichte aanpak van belangrijke kwesties, omdat mensen er niet gedwongen worden tot ander gedrag maar in plaats daarvan gestimuleerd worden om dat gewenst gedrag uit zichzelf te vertonen.

3.3 Spelend leren

De aandacht voor gamification laat zich verklaren uit het besef dat games technieken en mechanismen bevatten die spelers ertoe uitdagen en ertoe bewegen gedrag te vertonen dat via routinisering kan leiden tot steeds betere scores - en dat dan nog leuk te vinden ook. Van de intrinsieke behoefte van mensen om (bijvoorbeeld) iets steeds beter te willen doen wordt in het ontwerp van games dankbaar gebruik gemaakt. Spelers willen telkens weer een level up progressie zien (Hufen, 2016).

Ook andere drijfveren van mensen worden in game design slim benut, op een wijze die ook voor de dagelijkse praktijk in organisaties betekenis kan hebben. Denk aan de verzamelwoede die velen van ons erop nahouden en het vinden van verborgen schatten en het voltooiën van (steeds lastiger) opdrachten. Ook het verkrijgen van voortdurende feedback (auditief, visueel, zelfs tactiel) op eigen prestaties in relatie tot die van anderen is iets dat in spel ontwerp een belangrijk plek krijgt toebedeeld.

Via games wordt de 'learning agility' van mensen ontwikkeld: een speler leert door voortdurend te experimenteren, welke mogelijke consequenties bepaalde acties, gedragingen of handelingen hebben, en dat ook nog eens binnen uiteenlopende contexten. Die kan immers per level/niveau weer variëren. Bedoeling is dat spelers uiteindelijk 'in flow' komen, doordat ze doorkrijgen wat een logische ordening is van de routinematige handelingen die ze de beste score oplevert, in hun streven steeds de eigen prestaties te verbeteren. Zoeken is steeds bij het ontwerp van games naar de juiste combinatie van een doel, passende uitdagingen, acties die de speler moet ondernemen om het doel te bereiken, plus feedback over eigen presteren en een game-loop met story-line om het spelen ervan aantrekkelijk te houden. Door de feedback wordt duidelijk welk gedrag constructief en destructief is voor het spelverloop en wordt het repertoire teruggebracht tot een overzichtelijk of in ieder geval inzichtelijk geheel.

Kortom, het ontwerp van (video/computer)games heeft zich steeds verder ontwikkeld en is een echte professie geworden. Pas later is het idee ontstaan om inzichten die vanuit dit vak zijn ontstaan en belangrijke elementen die zo zijn ontdekt te gaan gebruiken om ook niet met de game verbonden producten en diensten of processen die volstrekt buiten deze games liggen te herzien en te verrijken.

3.4 Toepassingen op tal van gebieden

Dat gamification zijn intrede heeft gedaan in de commerciële dienstverlening en in (vrij voor de hand liggende) vakgebieden als marketing en reclame zal niet verwonderen. Maar ook in heel andere professies zoals internal audit en domeinen zoals de publieke sector heeft het concept inmiddels enige rudimentaire doorwerking gekregen. Mooie voorbeelden zijn er te over.

Zo is in het VK gepoogd om energiebesparing te realiseren door burens inzicht te geven in elkaars energiekosten. Door het spel te spelen wie het zuinigst in de wijk is werd geprobeerd mensen te stimuleren zich bewuster te zijn van hun eigen energieverbruik. In Duitsland hebben op weer een andere manier en in weer een andere sector elementen van gamification een plek gekregen, namelijk in het verkeer. Bestuurders krijgen daar strafpunten als ze een overtreding begaan. Bij een bepaald aantal punten moeten ze hun rijbewijs inleveren. Uit onder meer Japan is ook het voorbeeld bekend van de poging om beweging en trappen lopen aantrekkelijker te maken door te werken met treden die muziek maken als mensen er op gaan staan. Het idee is hier dat trappen lopen er leuker, interessanter en aantrekkelijker door wordt, terwijl het ondertussen natuurlijk ook nog goed is voor de gezondheid vanwege calorieverbruik.

Behalve voor energiebesparing, rijvaardigheidsbeoordeling en het stimuleren van bewegen kan (en wordt) gamification ook gebruikt voor verbetering van de zorg. Ook hier weer zijn inmiddels al weer talloze toepassingen voorhanden.

Denk aan oefeningen die ouderen moeten doen van hun therapeuten om fit te blijven, en die meestal door hen als een verplichting worden beleefd. Om deze oefeningen leuker en aantrekkelijker te maken worden elementen van gamification geïntroduceerd. Daarbij kan het gaan om eenvoudige spelelementen als competitie of samenspel met anderen maar ook meer ingewikkelde zoals bewegingssensoren die feedback scores teruggeven en mensen belonen als ze beter presteren dan anderen of dan eerder het geval was. Idee is dat mensen door de introductie van dit soort elementen zichzelf niet langer zien als patiënt maar als speler in een spel waarin wat te winnen valt (zelfrespect bijvoorbeeld).

Een voorbeeld van een toepassing op ander gebied is Mysugr. Dat is een app voor de mobiele telefoon waarin diabetespatiënten hun suikerwaarden bij kunnen houden, in relatie tot de inname van voeding en gespoten insuline. In de app zijn ook spelelementen verwerkt. Zo kun je door goed invullen het suikermonster verslaan, waardoor het voor met name kinderen leuker en aantrekkelijker wordt gezond te leven volgens de juiste levensstijl en ouders ondertussen net iets makkelijker hun kinderen met diabetes kunnen volgen en controleren. Gamification nodigt hier patiënten maar ook de mensen in hun omgeving uit zich net iets makkelijker aan te passen aan de omstandigheden die de ziekte met zich brengt (Leeuwerink,2013).

Een laatste voorbeeld op weer ander gebied treffen we tenslotte nog in de Verenigde Staten (zie: Nieuworganiseren, 2014). Hier is gamification ingezet in de context van zorginstellingen die door bezuinigingen van de overheid ruimte moeten zien te vinden in het beschikbaar budget, terwijl tegelijk toch wel de kwaliteit geborgd moet worden. Het bedrijf Caneva heeft evaluatiesoftware voor de instellingen ontwikkeld, met onder meer de app AMPT. Deze app geeft informatie over onder meer prestaties, werkplezier, productiviteit en betrokkenheid van medewerkers en ook over competenties, eigenschappen en samenwerking. In AMPT zijn

allerlei spelelementen ingebouwd die medewerkers moeten motiveren om hun werk beter te doen – niet via regels en richtlijnen maar door het geven van positieve feedback. Zo krijgen ze punten en andere beloningen als er goed wordt samengewerkt en taken juist zijn uitgevoerd of als er slimme oplossingen worden bedacht voor een probleem. Er is ook een element van competitie ingebouwd, omdat medewerkers van elkaar kunnen zien hoe ze scoren. Omdat ze daarnaast ook zien hoe hun eigen presteren weer bijdraagt aan de resultaten van het ziekenhuis wordt ook bredere betrokkenheid gestimuleerd.

Niet tegenstaande de vele mooie voorbeelden die er inmiddels te geven zijn ligt er nog een wereld open als het om de toepassing van gamification gaat, gericht op een innovatiever inrichting van processen en een betere dienstverlening.

4 Internal Audit & Gamification?

4.1 Op voorhand (on)verenigbaar?

Vanouds is internal audit erop gericht via toetsend onderzoek vast te stellen of de interne beheersing op orde is door ten behoeve van de leiding te controleren of er wel wordt voldaan regels en richtlijnen (compliance). Dat klinkt niet erg lollig en oogt ook bepaald niet als een spelletje. Een beroep doen op spelelementen via toepassing van gamification lijkt hier niet meteen voor de hand te liggen. En toch.

- o Net als bij internal audit wordt ook bij gamification goed gekeken naar wat eigenlijk de achterliggende doelen en overwegingen zijn: waarom is iets (al dan niet) nodig?
- o Net als bij internal audit is ook bij gamification belangrijk dat de voortgang is vast te stellen: wordt er via de benodigde acties progressie geboekt ten opzichte van het heden?
- o Net als bij internal audit gaat het er bij gamification ook om dat er snel en adequaat feedback wordt gegenereerd om vervolgens gericht aanbevelingen te kunnen doen.
- o Net als bij internal audit speelt ook bij gamification dat er een context moet zijn waarin de mogelijkheid bestaat dat er fouten worden gemaakt en regels worden overtreden.

Tenslotte is het juist ook bij gamification net als bij internal audit de kunst een context te creëren waarin voldoen aan de eisen wordt gezien als een uitdagende opdracht en niet als een vervelende verplichting of verder betekenisloze overbodigheid.

Wat gamification brengt en wat de werkwijze van internal audit als professie mogelijk kan helpen verrijken is dat er pogingen worden gedaan om een productieve koppeling te leggen tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Bij het ontwerp van een spel gaat het heel nadrukkelijk om het inbouwen van terugkoppeling maar het gaat om meer, namelijk: naast feedback ook friends & fun. Juist die laatste twee elementen staan bij internal audit doorgaans minder nadrukkelijk op de voorgrond.

4.2 Motiveren tot gewenst gedrag: concepten uit gamification

Mensen raken volgens Zicherman (2012) gemotiveerd wanneer zij opbouwende terugkoppelingsinformatie (feedback) krijgen, wanneer zij uit de sociale omgeving terugzien dat ze aansluiten bij of afwijken van wat anderen doen (friends), en wanneer het spel een zeker plezier (fun) oplevert. Feedback en fun maken dat mensen blijven doorspelen; friends zijn van belang voor de richting van het gedrag, steeds meer conform de norm die anderen in de omgeving blijktbaar ook in hun handelen voorop stellen. Onderstaand werken wij deze game-concepten verder uit en brengen wij ze in verband met de internal audit professie.

Feedback en internal audit

Feedback is een van de belangrijkste concepten uit gamification, maar misschien nog belangrijker en noodzakelijk voor het geven van feedback is het stellen van duidelijke en

meetbare doelen. Het stellen van duidelijke en meetbare doelen is ook iets dat zichtbaar is in de eerder genoemde voorbeelden in dit essay. Een voorbeeld van feedback en duidelijke en meetbare doelen is een voortgangsbalk bij het invullen van vragenlijsten of een social media profiel (zoals LinkedIn). Op deze balk wordt aangegeven hoever iemand al gevorderd is met het invullen van antwoorden of gegevens. Bij LinkedIn staat daarnaast bijvoorbeeld ook een suggestie wat je moet doen om de 100% te bereiken. Doordat doelen specifiek en meetbaar zijn in gamification is het mogelijk om gericht feedback te geven en de voortgang bij te houden door bijvoorbeeld punten. Hierdoor hebben deelnemers inzicht in hun functioneren wat een prikkel kan zijn om een taak te voltooien of mogelijk competitie aan te gaan met andere deelnemers.

Het begrip 'feedback' heeft binnen de internal audit professie doorgaans het karakter van formele rapportages uitgebracht in een vaste frequentie met een inhoudelijke focus op risico's en tekortkomingen. De ontvanger ervaart deze feedback niet altijd als een aanmoedigende prikkel om een stapje bij te zetten en concrete doelen te bereiken. Veel waardevolle tijd en energie kan verloren gaan om mensen in een organisatie te bewegen tot stappen in de gewenste richting. En soms worden hooguit stappen gezet 'omdat het moet van de auditor'. Gamification biedt mogelijk interessante aanknopingspunten aan internal auditors om feedback te verschaffen in een vorm die beter aansluit op de intrinsieke drijfveren van betrokkenen.

Friends en internal audit

Het zoeken van aansluiting op de sociale omgeving (friends) is een veel toegepaste strategie in het gamificationontwerp. Veel digitale toepassingen bieden de mogelijkheid om de voortgang of behaalde prestaties op sociale media te posten. Dat stimuleert de betrokkenheid van spelers die aan hun vrienden kunnen laten zien hoe zij presteren, maar het stimuleert ook mogelijke anderen om deel te nemen aan hetzelfde spel. Een krachtig effect is dat er via sociale media groepsnormen ontstaan die krachtige prikkels voor gedrag kunnen zijn. Dat kan gaan om alleen het laten zien aan anderen wat iemand doet, maar ook het opstellen van ranglijsten die laten zien hoe bepaalde gebruikers zich tot anderen - hun peers - verhouden. Een voorbeeld hiervan is de flyer waarmee mensen bekend gemaakt werden met hun energieverbruik ten opzichte van het gemiddelde verbruik in hun buurt. Mensen zien hoe ze zich tot anderen verhouden en dat prikkelt tot ander gedrag; ze spelen tegen of met elkaar, via de gepubliceerde gegevens van energieverbruik.

Het begrip 'friends' heeft binnen de internal audit professie een lastige betekenis, want de internal auditor neemt doorgaans beroepshalve een zekere afstandelijkheid in acht. Maar ontegenzeggelijk vormt de organisatie een sociaal netwerk waarvan managers en internal auditors onderdeel uitmaken en waarin onderlinge competitie, inlevingsvermogen en sociale normen een rol kunnen spelen. In recent onderzoek (Verbraak & Nuijten, 2017) bleek bijvoorbeeld dat de boodschap van een internal auditor soms effectiever was als daarin het gedrag van collegamangers - peers - werd meegenomen. Gamification biedt mogelijk interessante aanknopingspunten aan internal auditors om gebruik te maken van de intrinsieke prikkels die mensen in een organisatie ontlenen aan de mogelijkheid om zichzelf te vergelijken met anderen, waarbij sommigen geneigd zijn zich aan collega's te conformeren en anderen juist de competitie aangaan.

Fun en internal audit

Plezier en motivatie zijn kenmerken van gamification ('fun'). Ook hier spelen verschillende strategische uitgangspunten een rol in het creëren van plezier en het op de juiste manier toepassen van prikkels om deelnemers te motiveren. Of mensen plezier beleven aan een spel is afhankelijk van hun voorkeuren en interesses. Deze verschillen zijn ondergebracht in Bartle's spelerstypen. Waar de ene persoon plezier ontleent aan competitie vindt de ander het weer plezierig om bepaalde uitdagingen en prestaties te voltooien. Ook hier geldt daarom dat kennis over de doelgroep en wat de doelgroep motiveert van cruciaal belang is om gamification succesvol te laten zijn.

Het begrip 'fun' wordt binnen de internal audit professie niet makkelijk gebruikt, want het lijkt op het eerste oog in strijd met de beroepsernst van de internal auditor. Tegelijkertijd kan het nooit de bedoeling zijn dat internal auditors louter plichtmatig hun werkzaamheden verrichten, dit zou de beroepsernst niet ten goede komen. Professionele verantwoordelijkheid gaat juist hand in hand met de intrinsieke motivatie (het plezier of de genoegdoening) die iemand ontleent aan zijn of haar werk. Evenzo verwachten internal auditors dezelfde professionele 'drive' aan te treffen bij degenen in de organisatie die zij beoordelen. Wellicht ontleent de auditor plezier aan het analyseren van informatie, het zoeken van een speld in een hooiberg, de creatie van een 'mooie' boodschap of misschien is het juist de waardering door de afnemers van haar diensten of zijn het de zichtbare verbeteringen die zijn/haar adviezen teweegbrengen waardoor de auditor zijn werkplezier beleeft. En net als voor andere mensen binnen de organisatie geldt voor internal auditors dat ze er plezier aan beleven om steeds beter te worden in datgene wat hen boeit en motiveert. Gamification biedt mogelijk interessante aanknopingspunten aan internal auditors om gebruik te maken van de intrinsieke prikkels die mensen in een organisatie ontlennen aan het plezier dat ze aan hun werk beleven.

4.3 Gedragsbeïnvloeding is een uiterst serieuze zaak

Gamification: het klinkt misschien onschuldig en sympathiek, maar dat is het niet of in ieder geval zeker niet vanzelf. Gamification is geen spelletje. Het kent een buitengewoon serieuze ondertoon. Het is meer dan alleen 'leuk'. Gamification gaat immers over gedragsbeïnvloeding, met als doel om vooraf bedacht gewenst gedrag te ontlokken. Een subtiele, en soms zelfs licht manipulatieve vorm van sturing waar we niet te luchtig over kunnen en mogen doen.

Er zijn grenzen aan zowel de mogelijkheden als de acceptatie van gedragsbeïnvloeding, bijvoorbeeld door overheden. In het rapport 'De verleiding weerstaan' besteedt de RMO (2014) veel aandacht aan de omstreden kant van nudging als bredere categorie van interventies waarin ook gamification valt en aan de voorwaarden waaronder dergelijke gedragsbeïnvloeding toelaatbaar geacht mag worden - dus welke 'spelregels' hier moeten gelden. Daarbij gaat het er onder meer om dat mensen zich bewust moeten kunnen zijn van de beïnvloeding en de mogelijkheid moeten hebben zich eraan te onttrekken wanneer dat als ongerechtvaardigd voelt.

In de internal audit professie vormt 'geloofwaardigheid' een centraal beginsel en vormt het van oudsher het bestaansrecht van de functie. Dit wordt geconcretiseerd in principes als 'onafhankelijkheid', 'onpartijdigheid' en 'due professional care', die internal auditors beroepshalve in de praktijk moeten brengen. De internal auditor dient zich rekenschap te

geven dat zijn gedrag de geloofwaardigheid van de audit professie geen geweld mag aandoen zowel 'in fact' als 'in appearance'. Deze traditie brengt mee dat internal auditors gewend zijn om zorgvuldige afwegingen maken bij hun uitingen en de interventies die zij verrichten. Dus een bewuste afweging of en hoe gamification een plaats verdient in het repertoire van de internal auditor, past binnen de traditie van de beroepsgroep. Zodra gamification wordt gezien als manipulatie en een gebrek aan transparantie, zou het de geloofwaardigheid van de internal audit functie kunnen aantasten. Wanneer gamification helpt dat medewerkers binnen een organisatie - uit vrije wil en met meer plezier - een bijdrage leveren aan de risicobeheersing en de doelen van de organisatie, draagt het juist bij aan de geloofwaardigheid en de relevantie van de internal auditfunctie. Gamification biedt mogelijk interessante aanknopingspunten aan de internal auditprofessie om haar geloofwaardigheid te versterken in situaties waarbij de gedragscomponent dominant is in de risico's die de organisatie loopt. Daarnaast schept gamification de verantwoordelijkheid om het zorgvuldig en transparant in te zetten en zodoende de negatieve bijwerkingen ervan te mitigeren.

Het toepassen van gamification vereist kennis over de doelgroep, over achterliggende gedragsprincipes en vraagt bovendien om een nadrukkelijke ethische en morele discussie over de spelregels waaraan een 'speelse auditor' zich zou moeten houden. Een speels interveniërende auditor is minder onschuldig dan het klinkt. We kunnen niet voorbijgaan aan de spelregels die hiervoor moeten gelden: waar stopt spelen en begint manipulatie?

4.4 Gamification en ethische grenzen

Game-designer Jane McGonigal wees ook op deze kritische grens tussen ethisch verantwoord en onverantwoord spelontwerp op een conferentie van het Digital Ethics Symposium in 2011: "If you use the power of games to give people opportunity to do something they want to do, then you're doing good. If you're using the power to get people to do something you want them to do, then you're doing evil" (Fazio, 2011).

Een voorbeeld van waar speelsheid over gaat in gevaarlijke manipulatie biedt Sesame Credit, uit China. Dit betreft een spel waarbij burgers punten kunnen verzamelen door gedrag te vertonen dat past bij de beleidsdoelstellingen van de heersende politieke leiding. Door middel van spelelementen worden burgers dus gestimuleerd bepaalde dingen te doen, bepaalde producten te kopen, bepaalde boeken te lezen of tv-programma's te bekijken. Momenteel is het nog facultatief, maar er gaan al geruchten dat deelname aan Sesame Credit verplicht wordt voor iedereen. Wat als er dan echte consequenties verbonden zijn voor burgers met een lage score of er juist beloningen zijn voor burgers met hoge scores, uitgekeerd in de vorm van sneller internet of voorrang bij sollicitatieprocedures? Wat als je puntentotaal wordt gekoppeld aan het puntentotaal van je vrienden, zodat mensen elkaar niet alleen gaan aanspreken op gedrag maar elkaar zelfs mogelijk buitensluiten vanwege een te lage score. Het is een extreem voorbeeld dat gelukkig (nog) niet werkelijkheid is. Maar precies dit voorbeeld laat, weliswaar in extremen, de venijnigheid zien die achter principes van de gedragspsychologie schuil kan gaan. Inspelen op kuddegedrag, op sociale processen en op prestatiedrang is enerzijds kansrijk, maar kan niet onbegrensd zijn.

Het mag duidelijk zijn dat gamification niet 'zomaar' even snel toe te passen is, en dat juist ook een speelse auditor zich dient te houden aan bepaalde spelregels, om te voorkomen dat zijn

eigen inbreng manipulatief wordt. Transparantie en bewust behoud van keuzevrijheid van zijn dan ook kernbegrippen die de inzet van gamification bij internal audit begrenzen.

4.5 Gamification als aanvullend perspectief voor de internal auditor?

Het denken over gamification in de context van internal audit past in een bredere trend, die te omschrijven valt als de psychologisering van het interventierepertoire (De Jong e.a.; 2016; Verloop e.a. 2015). Waar audit gericht is op het beïnvloeden van gedrag, is het belangrijk om na te denken over de manier waarop mensen keuzes maken. Het benutten van spelelementen vergt inzicht in datgene wat mensen het meest motiveert, hoe zij hun aandacht verdelen, en wat mensen weerhoudt van bepaalde keuzes.

Nadenken over de mogelijkheden en grenzen van gamification vereist dat er expliciet vragen worden gesteld die die doorgaans onderbelicht blijven. Wat drijft de doelgroep, hoe en wanneer maken ze keuzes? Wat zijn hun intenties en drijfveren, en hoe kun je die zo goed mogelijk bedienen? Kan met humor eenmalig de aandacht getrokken worden, of is een ranglijst met punten of badges nodig om mensen op langere termijn betrokken te houden? Het hangt van het vraagstuk en de doelgroep af wat een goed ontwerp is.

Wat zijn eigenlijk de prikkels die uitgaan van audits & auditors? In hoeverre passen de gekozen interventies bij de aandachts- en keuzeprocessen van de doelgroep? Als het ontwerp van deze interventies wordt gebaseerd op het beeld van een rationale, calculerende burger, zullen zich vaak onverwachte en onbedoelde gevolgen voordoen of zal het beoogde gedragseffect uitblijven.

Een rationeel mensbeeld is onvoldoende om te begrijpen hoe audit uitwerkt. Het gaat niet alleen om de boodschap die de auditor tracht over te brengen, maar ook (of vooral) hoe die gepresenteerd wordt. De mens is veel meer dan alleen een homo economicus ook impulsief en laat zich beïnvloeden door emoties en intuïtie. De psycholoog Daniël Kahneman publiceerde in 2011 het boek 'Thinking fast, thinking slow', waarin hij uitlegt dat veel beslissingen die mensen maken niet gebaseerd zijn op het analytische systeem maar op het intuïtieve systeem.

We denken vaak dat we heel bewust keuzes maken, maar worden onbewust sterk gestuurd door emoties en associaties, door wat de standaardoptie is of door de manier waarop de omgeving is ingericht. We noemen dat ook wel de 'keuzearchitectuur': de wijze waarop keuzes worden gepresenteerd.

Of het nu gaat om de realisatie van maatschappelijke ambities op het gebied van veiligheid in het verkeer, besparing van energie of het tegengaan van agressie op straat: gamification lijkt er in potentie een belangrijke meerwaarde te hebben. Er zijn al mooie voorbeelden van in verschillende domeinen, maar tegelijkertijd is het geen invalshoek die erg voor de hand ligt bij het doordenken van internal audit functie. Vandaar de vraag in dit essay: Wat kunnen we leren uit de wereld van spellen en games om de professie van internal audit mee te verrijken?



5 Gamification toepassen bij internal audit

Gamification kan op verschillende manieren toegepast worden bij internal auditing. We onderscheiden hier de volgende mogelijkheden:

- Gamification en data/informatieverzameling (feiten)
- Gamification en toetsing/oordeelsvorming (oordelen)
- Gamification en leren/doorvoeren van verbeteringen (interventies)
- Gamification en normstelling/toetsstenen (normenkaders/controlframeworks)

5.1 Gamification en dataverzameling.

Om bij auditing vast te stellen wat er aan de hand is dient informatie te worden verzameld over ontwikkelingen of veranderingen van belang. Door toepassing van gamification kunnen (potentiële) informanten worden gemotiveerd actief te worden of te blijven in een informatieverzamelingstraject.

Garcia Martí et al (2012) beschrijven aan de hand van het SAPS-concept hoe deelnemers, in een project om geluidsoverlast te meten, te motiveren zijn door spelelementen. In dit experiment werd de omgeving in verschillende gebieden verdeeld waarbij iedere deelnemer een gebied kreeg toegewezen waarin metingen verricht konden worden. Voor iedere doorgestuurde meting werden punten (stuff) toegekend, de kwaliteit van de meting was daarbij van invloed op het aantal punten dat verdiend kon worden. In de app was namelijk een tool ingevoegd die de kwaliteit van de meting weergaf, zo kon de deelnemer zelf beslissen of de meting opnieuw uitgevoerd moest worden voordat de resultaten doorgestuurd werden. Na het bereiken van een bepaald aantal punten steeg de deelnemer naar een hoger level (status). Vervolgens was het mogelijk om, wanneer een deelnemer een hoger level bereikt had, gebieden vrij te spelen waar vervolgens ook weer metingen verricht konden worden (access). Binnen het project was het mogelijk voor de deelnemers om onderling een battle aan te gaan. In die battle konden deelnemers gebieden op elkaar veroveren, waarin zij ook weer metingen konden verrichten. Ook konden de deelnemers elkaar geluiden sturen die representatief waren voor de "macht" die zij verworven hadden in het spel (power). Door invoeging van deze mechanismen worden deelnemers op een speelse manier gemotiveerd om zo goed mogelijk metingen te verrichten en op te sturen. Daarnaast motiveerden deze elementen ook andere deelnemers die hun motivatie vooral uit competitie of het behalen van prestaties en doelstellingen halen.

Een voor internal audit bruikbare toepassing van gamification die niemand meer opvalt maar ondertussen wel alom gebruikt wordt is bijvoorbeeld bij het invullen van een online vragenlijst een statusbalk met het percentage van de al ingevulde vragen. Voor veel mensen is dit het duwtje in de goede richting zijn om ook het laatste stuk nog in te vullen; ze hebben weinig zin meer, maar willen graag dat het balkje vol komt. En met elk deel dat ze beantwoorden zien ze het einde van de balk letterlijk dichterbij komen. Hoewel mensen weten dat het een spel zonder werkelijke winnaar is en dat ze eigenlijk niet tegen het balkje spelen maar tegen

zichzelf, is het toch een krachtige prikkel (nudge), die buitengewoon van pas kan komen voor wie een lange vragenlijst toch graag geheel ingevuld wil zien en er zelf niet naast kan staan om de respondent in de gaten te houden.

Zonder er expliciet het etiket 'gamification' op te plakken, maakt een televisieprogramma als Opsporing Verzocht al sinds 1975 gebruik van enkele principes van gamification bij het verzamelen van informatie die relevant kan zijn voor het oplossen van politiezaken. Aanvankelijk startte het programma met droge opsommingen van feiten door politiemedewerkers. Maar al gauw werden acteurs ingehuurd om, in navolging van het Duitse "Aktenzeichen XY... ungelöst", reconstructies van moordzaken en overvallen na te spelen. Hoewel het woord 'fun' hier misschien niet op zijn plaats is, ontstond er tenminste een vorm van entertainment die wekelijks vele mensen aan de buis kluisterde, geheel vrijwillig en gedreven door intrinsieke motivaties zoals nieuwsgierigheid en spanning. Niet in een gefingeerde 'Krimi' zoals het populaire Tatort, maar met een échte moordzaak die écht om een oplossing vroeg en waaraan de kijker écht een bijdrage kon leveren. Het idee om een stukje van de puzzel op te lossen - en als kijkers gezamenlijk de hele puzzel - motiveerde burgers om 'mee te doen' met het programma en daarmee met het proces van informatievergaring bij de politie te helpen. Later werd wekelijks bij aanvang van het televisieprogramma een terugkoppeling gegeven van de 'opgeloste zaken' en de 'gouden tips', zodat kijkers na afloop van een uitzending al nieuwsgierig uitkeken naar de volgende uitzending.

De 'feedback' mechanismen en het 'sociale element' in de informatieverzameling, maakten een 'spannend' televisieprogramma tot een krachtig en aanvullend instrument voor de politie. Met de intrede van meer interactieve vormen van informatietechnologie kon de feedback persoonlijker worden, kreeg het sociale element een nieuwe dynamiek en kon de fun-factor nog beter aansluiten op de persoonlijke belangstelling en drijfveren van deelnemers. Daardoor ontstonden nog krachtiger instrumenten om door middel van spelelementen informatie te verzamelen om nog lastigere vraagstukken te kunnen oplossen. Een prachtig voorbeeld van informatieverzameling betreft de inzet van gamers die - met hun in videospellen getrainde ruimtelijk inzicht - gedreven door fun en competitie in het spelen van het virtual 3D-spel Foldit, een enorme bijdrage leverde in het ontrafelen van de complexe ruimtelijke structuur van enzymen die een sleutelrol spelen in de ontwikkeling van AIDS (Khatib et al. 2011). Het laat zien hoe informatietechnologie de kracht van sociale interactie en gamification bundelt en leidt tot nieuwe inzichten die maatschappelijk relevant zijn.

Naar analogie met bovengenoemde voorbeelden, kan gamification van betekenis zijn voor internal auditors bij het verzamelen van relevante informatie. Informatie verzamelen is een belangrijk onderdeel van het werk van de internal auditor en heeft van oudsher de vorm van interviews, het bestuderen van documentatie over processen en procedures alsmede het verrichten van steekproeven in dossiers of databestanden. Doorgaans moet de internal auditor actief en systematisch te werk gaan bij het verzamelen van informatie. De auditor stelt vragen in een interview en probeert zich een beeld te vormen van de verbanden en details die schuilgaan achter de antwoorden, zich daarbij realiserend dat de geïnterviewde soms terughoudend is om de ongemakkelijke details bloot te geven over wat zich in de dagelijkse praktijk afspeelt. Bij het verrichten van steekproeven gaat de auditor ervan uit dat een waarneming van - bijvoorbeeld - 25 geselecteerde dossiers iets vertelt over de risico's in de totale populatie. Maar het zou zomaar kunnen zijn dat detailinformatie uit 1 van de niet-geselecteerde dossiers een belangrijke aanwijzing bevat voor een op handen zijnde risico.

Net zoals in het openingsvoorbeeld over het telefoongebruik in auto's, is de uitdagende vraag: 'hoe verkrijg je als buitenstaander informatie over de werkelijke risico's die verborgen zijn in de kleine dagelijkse gewoonten en gang van zaken, maar die een enorme impact zouden kunnen krijgen. Hier zou gamification een rol kunnen spelen, bijvoorbeeld doordat het mensen zou uitlokken om 'anomalies' op te sporen en te melden, vergelijkbaar met de inzet van gamers in het bovengenoemde Foldit voorbeeld. Ook kan gamification ertoe bijdragen dat informatie en prestaties in digitale vorm worden gedeeld tussen collega's, waardoor een waardevolle informatiebron ontstaat die vormen van continuous monitoring en continuous auditing zouden kunnen ondersteunen en early warning signalen kan genereren. En zelfs blijkt uit recent onderzoek aan de Erasmus Universiteit dat gamification een effectieve manier is om in interviews de betrouwbaarheid van verkregen antwoorden te verbeteren (Baillon, 2017). Gamification lijkt aanknopingspunten te bieden aan internal auditors om in sommige situaties het proces van informatieverzameling te verbeteren.

5.2 Gamification en toetsing/oordeelsvorming.

Gamification kan ook toegepast worden om verschillende partijen te betrekken bij de oordeelsvorming of toetsing van (al dan niet compliant) gedrag. Wanneer we spreken over het betrekken van medewerkers of andere belanghebbenden, wordt bij audit al snel gedacht aan procedures voor bijvoorbeeld hoor- en wederhoor. Maar het kan ook anders, en leuker.

Gamification wordt toegepast in een vorm van continuous monitoring bij de staalfabriek Wuppermann in Moerdijk. Fouten van werknemers kunnen bedrijfsprocessen ernstig verstoren. Daarnaast leveren deze de fabriek een jaarlijkse kostenpost op van 4,5 miljoen euro. Om dit tegen te gaan heeft de fabriek een interactieve touchscreen in de koffieruimte van de fabriekshal geplaatst. Door real-time data en infographics te tonen krijgen de werknemers inzicht in het productieproces, hun targets en hoeveel fouten er gemaakt zijn. Door deze informatie kan het personeel het functioneren van hun eigen shift vergelijken met dat van een andere shift. Door het vergroten van inzicht in het functioneren ontstaat er meer betrokkenheid, een betere productie en uiteindelijk een kostenreductie (Ranjib, 2014). Om de motivatie van deelnemers te stimuleren kan gamification voorzien in het toepassen van virtuele beloningen, die de deelnemers een vorm van voldoening of erkenning geven voor hun deelname.

Duitse televisiekijkers namen in 2016 massaal deel aan het spraakmakende experiment 'Terror' van de ARD waarin zij zelf onderdeel uitmaakten van een levensechte film. Daarbij bogen televisiekijkers zich over de vraag of een gekaapt vliegtuig met 164 passagiers mag worden neergeschoten, om daarmee te voorkomen dat het toestel neerstort op een voetbalstadion met 70000 mensen. De televisiekijkers traden daarmee in 'spelvorm' in de schoenen van de rechter en wogen daarbij de successievelijk aangeboden informatie - zowel details als achtergronden - in hun oordeelsvorming die op een interactieve manier tot stand kwam en die liet zien hoe schijnbaar onbeduidende informatie van wezenlijke betekenis kan blijken in het uiteindelijke oordeel over de straaljagerpilot die het vliegtuig had neergeschoten.

Het roept interessante vragen op of en hoe gamification van betekenis kan zijn voor internal auditors bij de oordeelsvorming voorbij het verzamelen van informatie. Want de oordeelsvorming is natuurlijk het eigene aan de internal auditfunctie. Anderzijds: verliest de rechter in de bovengenoemde televisie-experiment 'Terror' zijn onafhankelijkheid, zijn

onpartijdigheid of zijn 'due professional care' als hij zich laat bijstaan door de afwegingen gemaakt door 70000 actieve gemotiveerde deelnemers die op vrijwillige basis participeren? Hoe verhoudt gamification in de oordeelsvorming zich tot bijvoorbeeld de veel meer ingeburgerde Control Risk Self Assessments waarin de internal auditor ook een leidende rol speelt en de organisatie prikkelt haar eigen risico's kritisch te analyseren, met als gekoesterde neven doelstelling dat de organisatie zich verder bekwaamt in de zelfbeoordeling van risico's. Gamification lijkt aanknopingspunten te bieden aan internal auditors om in sommige situaties het proces van oordeelsvorming te verbeteren en daarbij nog meer de analysecapaciteiten van medewerkers binnen de eigen organisatie of van collega internal auditors te benutten. Belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat dit zo zal moeten worden ingevuld dat de internal auditor de verantwoordelijkheid voor de oordeelsvorming kan blijven dragen.

5.3 Gamification en doorvoeren van verbeteringen

Gamification is niet alleen toe te passen in de fase van informatieverzameling en oordeelsvorming bij audit maar ook bij de doorvoering van verbeteringen en vernieuwingen.

Denk daarbij aan de ontwikkeling van een e-learning module waarin gamificationstechnieken zijn verwerkt, waarin een directe band met een docent weliswaar ontbreekt waardoor ondertussen wel andere prikkels zijn ingebouwd om gemotiveerd te blijven (Muntean, 2011). Een ander voorbeeld waar internal audit zijn voordeel mee kan doen is het verdienen van punten of badges op websites als gevolg van bepaalde handelingen of aankopen. De status die aan deze punten en badges ontleend wordt kan extra voordelen bieden voor de persoon zelf, maar kan ook weer voor anderen aanleiding zijn om mee te gaan doen. Badges, titels, awards en andere tussentijdse prijzen om bepaalde stappen in het spel te markeren zetten mensen in beweging.

Een ander voorbeeld betreft het platform Ideastreet van het Department for Work and Pensions (DWP) van de Britse overheid. Via Ideastreet kunnen medewerkers ideeën aandragen, op ideeën van collega's stemmen of deze verbeteren. Hierdoor kunnen ideeën gezamenlijk aangescherpt worden en onder de aandacht gebracht worden van de relevante beleidsmakers. Ideastreet is niet alleen een online variant van de ouderwetse ideeënbuis, maar bevat ook gamificationprincipes zoals het verdienen van punten en een leaderboard. Dit leaderboard bleek een extra prikkel voor medewerkers omdat zij aan de hand van hun positie op het leaderboard status en erkenning in de organisatie ontleenden. Naast status raakten medewerkers gemotiveerd door het gevoel dat zij kregen dat er ook echt naar hun ideeën geluisterd werd.

In het verlengde van informatieverzameling en oordeelsvorming, zou gamification ook van betekenis kunnen zijn voor internal auditors bij het doorvoeren van verbeteringen en vernieuwingen. Het is in de praktijk geen uitzondering als het veel energie en tijd kost alvorens de organisatie daadwerkelijk verbetervoorstellen van de internal auditor implementeert. Allereerst kost het vaak overtuigingskracht alvorens de organisatie ook daadwerkelijk de intentie ontwikkelt om de voorgestelde verbeteringen door te voeren. En vervolgens blijkt het vaak lastig om ook daadwerkelijk de daad bij het woord te voegen vanwege de drukte en prioriteiten van alledag. Uit gedragswetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze drempels veel lager zijn als de betrokken manager zelf ruimte krijgt om een creatieve oplossing te bedenken,

uitgenodigd wordt om zichzelf uit te dagen en ambities te stellen en helpen visualisatie-technieken om duwtjes te geven zodat daadwerkelijk de daad bij het woord gevoegd wordt. Er lijkt dus ruimte voor de toepassing van gamification bij het doorvoeren van verbeteringen. Het bovengenoemde voorbeeld van Ideastreet kan ook een effectieve uitwerking krijgen in de internal audit praktijk. Door toepassing van de spelprincipes van gamification kan een context worden gecreëerd waarbinnen managers er plezier in scheppen om hun risico's beter te beheersen en zich daarin verder te bekwamen. Het verankeren van structurele verbetering in het gedrag in de organisatie heeft een grotere kans van slagen als deze wordt gedreven door de intrinsieke prikkels van gamification dan wanneer de verbeteringen louter worden in gang gezet omdat het 'moet' van de internal auditor.

5.4 Gamification en normontwikkeling/frameworkontwikkeling.

Gamification kan tenslotte ook worden gebruikt om samen met betrokkenen en belanghebbenden te komen tot relevante normen en frameworks aan de hand waarvan toetsend onderzoek mogelijk is.

Zoals eerder als voorbeeld aangehaald, namen Duitse televisiekijkers in 2016 massaal deel aan het spraakmakende experiment 'Terror' van de ARD waarin zij zelf onderdeel uitmaakten van een levensechte film. Daarbij bogen televisiekijkers zich over de vraag of een gekaapt vliegtuig met 164 passagiers mag worden neergeschoten, om daarmee te voorkomen dat het toestel neerstort op een voetbalstadion met 70000 mensen. De televisiekijkers traden daarmee in 'spelvorm' in de schoenen van de rechter en wogen daarbij de successievelijk aangeboden informatie in hun oordeelsvorming, waarbij op een interactieve manier tevens een normering tot stand kwam over criteria en strafmaat als 'sociale norm' voor de toetsing van deze en vergelijkbare situaties.

Een vorm van gamification is terug te vinden in het dagelijks gebruik van duimpjes - 'vind ik leuk' of 'vind ik niet leuk' - op social media. Gedreven door het behalen van een meetbaar hoge sociale status in de vorm van 'het aantal likes' of aantal 'volgers', worden mensen aangemoedigd hun ervaringen en meningen te (blijven) delen met 'vrienden' of 'collega's'. In een streven naar een zo hoog mogelijk aantal likes of volgers, wordt met anderen de competitie aangegaan om zich nog meer in te zetten. Het is tekenend dat op internet heftige beschuldigingen aan het adres van Facebook te vinden zijn, waarbij mensen klagen dat niet alle likes op hun foto's worden meegeteld in het totaal aantal gescoorde likes dat aan hun vrienden wordt gepresenteerd. Door de directe en zichtbare feedback en interactie tussen deelnemers kunnen zich 'sociale normen' aftekenen over al dan niet gewenst gedrag en meningsuitingen binnen deze groep. Ook de waardering van zakelijke diensten en producten op websites - uitgedrukt in 1 tot 5 sterren - draagt bij aan de vorming van een 'sociale kwaliteitsnorm' waaraan wordt afgemeten of hotels en andere dienstverleners boven of onder deze norm presteren.

Naar analogie van bovenstaande voorbeelden kan gamification - in het verlengde van haar bijdrage in de oordeelsvorming - ook helpen bij de totstandkoming en de verfijning van de normen waaraan de internal auditor kan toetsen. Vanzelfsprekend, de internal auditor kan in overleg met haar opdrachtgever vaststellen welke toetsingsnormen zij hanteert en hoeft zich niet te laten leiden door wat de sociaal gangbare normering op dat moment is. Maar de

toepassing van gamification kan tenminste helpen om enige discrepantie tussen de sociale norm binnen de organisatie en de door de internal auditor gehanteerde toetsingsnorm bespreekbaar te maken.

In dit hoofdstuk hebben wij een eerste verkenning gedaan of de principes van gamification verenigbaar lijken te zijn met de doelstellingen die nagestreefd worden bij de uitvoering van internal audit werkzaamheden, namelijk a. het verzamelen van data/informatie (feiten), b. de toetsing/ oordeelsvorming (oordelen), c. het leren/doorvoeren van verbeteringen (interventies) en d. het ontwikkelen van normstelling/toetsstenen (normenkaders/control-frameworks). Wij concluderen voorlopig dat gamification van betekenis kan zijn voor internal auditors bij het adequaat en doeltreffend uitvoeren van hun werkzaamheden. Maar bij de concrete uitwerking naar game-ontwerpen zijn een aantal randvoorwaarden en valkuilen in acht te nemen. In het volgende hoofdstuk gaan wij verder in op de ontwerpprincipes die bij gamification kunnen worden toegepast.

6 Internal audit: gamestorm & game design

6.1 Doordacht én spelend ontwerpen

In dit hoofdstuk gaan we verder op de tussentijdse conclusie dat gamification mogelijk een bijdrage kan leveren aan de internal auditor professie en gaan wij ons richten op het 'wat' en het 'hoe': het spelontwerp dat bijdraagt aan doelrealisatie. Daarbij dienen zich onmiddellijk twee valkuilen aan.

Bij het ontwerp dienen wij ons te realiseren dat internal auditing natuurlijk niet een doel op zichzelf is en juist wordt gezien als een belangrijke pijler om de beheersing van risico's binnen een organisatie op een hoger niveau te brengen met als kernbegrippen: transparantie, toetsing en leren/verbeteren. Dit betekent dat het spelontwerp er dus niet primair op gericht zal zijn om de dagdagelijkse praktijk van de internal auditor te vergemakkelijken, maar het spel juist gericht zal moeten zijn om de achterliggende doelstelling te realiseren: het verbeteren van de manier waarop de organisatie haar risico's beheerst. Juist vanuit die optiek zal het spelontwerp gericht zijn op de daartoe noodzakelijke verbetering in de informatieverzameling, beoordelingen en het doorvoeren van verbeteringen alsmede het ontwikkelen en verankeren van normen dienaangaande.

Gezien de vele voorbeelden van gamification zou de neiging kunnen ontstaan om deze simpelweg te kopiëren en toe te passen in de bedrijfs-kritische context waarin internal auditors opereren. Hierin ligt een grote valkuil, want wat succesvol blijkt te werken in de ene context, werkt nog niet zomaar in een andere context. Een ondoordacht spelontwerp kan zelfs een averechtse uitwerking hebben op het gedrag dat met de interventie wordt uitgelokt. Dus een zorgvuldige - en tegelijkertijd uitnodigende - aanpak is gewenst om gamification binnen een organisatie te benutten. Doorgaans wordt het concept van de 'gamestorm' daarbij als mooi startpunt gehanteerd.

Een 'gamestorm' is een variant op het principe van een brainstorm, maar nu gericht op het ontwerp van een spel of althans benutten van spelelementen in een niet gesimuleerde context. Kort gezegd gaat het bij de opzet van een gamestorm om het (niet persé sequentieel) doorlopen van de volgende onderdelen (vgl. Hufen, 2016). Een internationaal bekende indeling die kan helpen bij de opzet van een gamestorm ziet er als volgt uit:

- o Purpose: why & what? D.w.z.: Formuleren van de doelstellingen: wat staat er op het spel, waar draait het om, waarom spelen we het spel?
- o People: who? D.w.z.: Inzicht verkrijgen in de situatie en het (interne en externe) speelveld: wie spelen mee, hoe zijn de onderlinge verhoudingen tussen de spelers
- o Process: how? handelingen. D.w.z.: Bepalen van de belangrijkste obstakels/uitdagingen: hierbij gaat het om zaken die het bereiken van het doel lastig maken.
- o Performance: which? D.w.z.: Definiëren van acties die de doelstelling moeten helpen realiseren: het gaat daarbij zowel om constructieve als om destructieve gedragingen en
- o Play to progress: when? D.w.z.: Scores verbinden aan de mogelijke acties.

6.2 Purpose: wat willen we met het spel bereiken?

Bij het doordenken van een betekenisvolle toepassing van gamification in een specifieke situatie zal eerst in kaart moeten worden gebracht welke doelen worden nagestreefd. Dit kan worden geconcretiseerd met de toepasselijke vragen 'Wat staat er op het spel?', 'waar draait het om?' en 'waarom spelen we dit spel?' Er moet dus een maatschappelijk of organisatorisch doel mee gediend zijn: 'we willen diabetes onder kinderen verminderen', 'we willen het aantal ongelukken door telefoongebruik achter het stuur verminderen', 'we willen criminaliteit in een bepaalde wijk terugdringen'. Het doel zal 'smart' moeten zijn: specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdgebonden: 'binnen 2 jaar 50% minder aanrijdingen door telefoongebruik achter het stuur, doordat mensen hun telefoon met rust laten'.

Een speltoepassing in de context van internal auditing richt zich logischerwijs op de beheersing van specifieke risico's die relevant zijn voor de organisatie en waarin een belangrijke gedragscomponent aanwezig is: 'de olifantenpaadjes in de organisatie die op korte termijn, winst lijken op te leveren maar op langere termijn schade toebrengen aan de organisatie', 'het tijdig ontmaskeren van valspelers binnen de organisatie en daarmee elimineren van zgn. insider-threats', of 'het verminderen van het aantal medische fouten op een ziekenhuisafdeling'.

We willen met het spel ertoe bijdragen dat mensen geprikkeld, uitgedaagd, gemotiveerd, of verleid worden tot het gewenste gedrag, soms 1-malig geldend voor een grote groep mensen en soms repeterend om ook blijvende gedragsverandering te bewerkstelligen bij een specifieke groep binnen de organisatie. Aansluitend op de variëteit aan gedragsdoelstellingen die met de toepassing van gamification kunnen worden ondersteund, onderscheiden wij hier in navolging van De Jong e.a. (2016) vier belangrijke ambities bij de introductie van spelelementen die moeten bijdragen aan gedragsverandering, namelijk: versimpelen, vermaken, verbeteren en volhouden.¹

Vermaken: Toepassingen van gamification zijn vaak gericht op het realiseren van vermaak. Een gedragsverandering wordt dan tot stand gebracht doordat mensen het vooral leuk vinden om deel te nemen aan het 'spel'. Het is aantrekkelijk en gemakkelijk gemaakt om bepaald gedrag te vertonen. De pianotrap vormt daarvan een goed voorbeeld. Dat maakt het immers gewoon 'leuk' om de trap te nemen in plaats van de roltrap. Belangrijk is hier doorgaans het trekken van aandacht. Het gaat erom dat iets via gamification afwijkt van wat normaal is en daardoor in het oog springt. Door in toepassingen van gamification gebruik te maken van verrassende kleuren, beelden of geluiden, trekt het de aandacht, met als resultaat dat we de boodschap die het wil overbrengen bewuster registeren.

Versimpelen: Toepassingen van gamification hebben vaak ook een element van versimpeling in zich. In veel situaties geldt dat mensen activiteiten uitstellen of zich ergens niet in verdiepen, omdat het relatief ingewikkeld is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan belastingaangifte, het verzamelen van informatie over huizen kopen, bankzaken, verzekeringen, verkiezingen of taaien,

1 Deze vier ambities liggen in het verlengde van het EAST-model dat is opgesteld door het Behavioural Insight team van de Britse regering. Dit model hanteert vier kernaspecten waar een goede toepassing van gedragswetenschappelijke inzichten aan moet voldoen: Easy, Attractive, Social, Timely.

complexe vraagstukken waarover je in de krant leest. De ingewikkeldheid ervan weerhoudt mensen er vaak van om zich in dergelijke onderwerpen te verdiepen. Toepassingen van gamification kunnen erop gericht stapsgewijs een proces inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld door informatie op een andere manier te presenteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan applicaties die met behulp van een slimme energiemeter stimuleren om energie te besparen. De app helpt mensen om hun energieverbruik inzichtelijk te maken en de relatie met gedrag bloot te leggen. Een ander voorbeeld is de website ExpeditieWork, die jongeren met een MBO-diploma helpt naar een baan te zoeken. In verschillende levels bouwt de speler een CV op, verzamelt hij of zij steeds meer tips over solliciteren en waar je vacatures kunt vinden. En zo zijn er tal van andere vormen denkbaar van gamification waarbij versimpeling een manier is om mensen te helpen bij ingewikkelde zaken of ze toegankelijker maken.

Bij internal audit zou 'vermaken' en 'versimpelen' de vorm kunnen krijgen waarin de auditor met de manager een wandeling maakt door de storyline met de bevindingen van het onderzoek. Deze wandeling kan in fysieke vorm of virtueel plaatsvinden. Tijdens deze wandeling - waaraan auditor en manager gezamenlijk deelnemen - worden de wandelaars geconfronteerd met levendige gebeurtenissen zoals een storing of een klacht. Bij het zoeken naar een oplossing worden de audit-bevindingen - beeldend - gepresenteerd en wordt de relevantie tijdens de wandeling 'aan den lijve ervaren'. Een Nederlandse internal auditdienst heeft deze vorm van gamification onlangs in de praktijk beproefd bij een echte audit in een zeer complex domein (betalingsverkeer). De speelse vorm en het verkregen inzicht uit de 'storyline' en het 'beeld & geluid' werd door de lead internal auditor en de betreffende manager als positief ervaren.

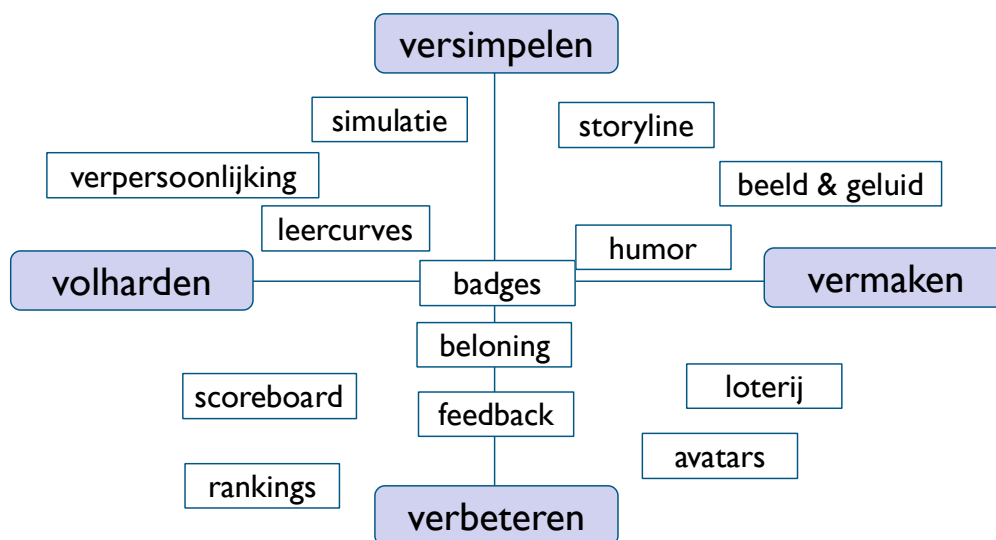
Verbeteren: Wat toepassing van gamification ook vaak doen is ruimte bieden om bepaalde prestaties te realiseren, die iemand vervolgens steeds kan verbeteren. Een element van competitie is voor veel mensen vaak aantrekkelijk om iets te gaan doen (of te laten). Veel toepassingen van gamification dagen gebruikers uit zich te verbeteren, ten opzichte van zichzelf of anderen. Denk bijvoorbeeld aan computerspelletjes waar je je eigen eerdere scores kan verbeteren. Door de game vaker te spelen, bereik je bijvoorbeeld een hoger level, een hogere status of nieuwe mogelijkheden. En vaak is er daarbij de mogelijkheid om de eigen prestatie te vergelijken met die van vrienden of peers. De toepassing daagt de speler daarmee uit om de eigen prestaties te blijven verbeteren. Een element van competitie dat inspeelt op het gevoel van presteren en een zekere eerezucht en daardoor vaak ook vergelijking mogelijk maakt. Apps zoals Runkeeper of Strava zijn hier bekende voorbeelden van. Het zijn applicaties die het voor velen leuker maken om te sporten. De app laat zien hoe je hebt gepresteerd - en houden de voortgang die je boekt ook nauwkeurig bij. Je ontvangt een felicitatie wanneer je een nieuw 'persoonlijk record' hebt behaald of wanneer je een mijlpaal bereikt hebt (bijvoorbeeld: 100 kilometer gefietst deze maand). Zo is de applicatie voor velen een effectief middel dat stimuleert om te (blijven) sporten. Daar komt nog eens bij dat veel van deze toepassingen ook werken met rankings. Je kunt zien hoe je ten opzichte van bekende of onbekende anderen presteert.

Volhouden: Toepassingen van gamification zijn tenslotte vaak nog gericht op het volhouden van bepaald gedrag. Mensen hebben heel vaak goede voornemens of de intentie om bepaald gedrag te vertonen, zoals gezonder leven. Dingen die op de lange termijn goed voor je zijn, vormen vaak op korte termijn voor mensen soort hindernissen. Stoppen met roken, meer sporten, geld sparen, het zijn allemaal goede voornemens die op de lange termijn vaak beter voor je zijn, maar op korte termijn zijn andere opties vaak aantrekkelijker. Toepassingen van

gamification kunnen helpen om gedragsveranderingen vol te houden en bijdragen aan het tot stand brengen van een duurzame gedragsverandering. Een voorbeeld hiervan is de game 'The Pain Squad', bedoeld om jonge kinderen die in het ziekenhuis liggen te motiveren om een 'pijndagboek' te blijven bijhouden. Of aan een app die je helpt bij het stoppen met roken. Dagelijks krijg je informatie over de hoeveelheid geld die je door te stoppen al hebt bespaard, de relatieve gezondheidswinst die je boekt, etc. Dergelijke toepassingen helpen om het gewenste gedrag ook daadwerkelijk vol te houden.

Bij internal audit zou 'verbeteren' en 'volhouden' de vorm kunnen krijgen van scoreboards en rankings waarin bijvoorbeeld de klanttevredenheid over de individuele auditors in competitievorm wordt gepresenteerd in het geval de gedragsdoelstelling daarop gericht is. Naar analogie van het pijndagboek zouden managers de hoeveelheid tijd kunnen registreren dat zij bezig zijn met 'brandjes blussen' en de tijd dat zij bezig zijn met structurele verbeteringen. Zaak is daarbij om de doelstellingen in een meetbare vorm vast te stellen en de progressie dusdanig te presenteren - zo mogelijk gedeeld met anderen - dat deze motiveert tot volhouden en verdere verbetering.

In onderstaande figuur wordt inzichtelijk gemaakt welke spelcomponenten zich lenen voor doelgerichte gedragsinterventies door vermaken, versimpelen, volharden en verbeteren.



6.3 People: wie zijn de spelers en wat zijn hun drijfveren?

Bij het ontwerpen van een betekenisvol spel zal in kaart moeten worden gebracht welke mensen binnen (of buiten!) de organisatie, als 'actoren' onderdeel gaan uitmaken van het beoogde speelveld. Daarbij wordt natuurlijk de achterliggende doelstelling van het spel als startpunt genomen. Dus als het spel gericht is op de verbetering van klanttevredenheid dan kunnen zowel medewerkers als klanten onderdeel uitmaken van het spel.

Bij een spelontwerp in de context van internal auditing staat de risicobeheersing centraal in de doelstellingen. Dit brengt met zich mee dat in principe alle personen die daaraan een bijdrage zouden kunnen leveren als 'actor' onderdeel zouden kunnen uitmaken van een spel: de medewerkers binnen het betreffende organisatieonderdeel, het management

van de organisatie, de klanten/patiënten van de organisatie en ook de internal auditors. En theoretisch gezien zouden zelfs concurrerende organisaties onderdeel kunnen uitmaken van het speelveld en elkaar kunnen prikkelen tot betere prestaties (zoals sustainability, veiligheid of klanttevredenheid). Betrokkenen hebben natuurlijk verschillende drijfveren, maar kunnen gezamenlijk als onderdeel van het spel zichzelf en elkaar stimuleren tot betere prestaties die bijdragen tot het verwezenlijken van het doel dat met de inzet van gamification wordt beoogd.

Natuurlijk zal een spelontwerp rekening houden met de verschillende drijfveren van de spelers. Onder gamers zijn verschillende typen te herkennen die ook bij de toepassing van gamification herkenbaar en bruikbaar zijn. De meest gebruikte typologie is Bartle's spelerstypenmatrix. Met deze matrix laat Bartle (1996) zien dat personen verschillende drijfveren hebben in het spelen van een spel. Sommigen halen hun motivatie uit het behalen van doelen en prestaties, terwijl anderen een spel spelen omdat het hun motiveert iets uit te zoeken of door het sociale contact met andere spelers. Deze verschillende typen plaatst hij in een matrix met daarin twee assen: actie tegenover interactie en speleroriëntatie tegenover wereldoriëntatie. Op basis van deze twee assen komt hij op de vier typen die later weer verder zijn uitgewerkt en verder toegepast op gamification zelf (vgl. Caron, 2011):

- o Killers worden gekenmerkt door de wens om te willen winnen, ze vinden het belangrijk hoe de rangorde eruit ziet en streven naar directe concurrentie onder spelers die ze gelijkwaardig beschouwen. Zij worden geprikkeld door ranglijsten en scoreboards.
- o Achievers zijn spelers die zich kenmerken door een focus op het bereiken van een bepaalde status en het behalen van bepaalde vooraf gestelde doelen, liefst snel en compleet. Zij worden gedreven door neergezette prestaties.
- o Socialies worden gekenmerkt door de wens om te socialiseren en gedreven door de wens om een netwerk van vrienden en contacten te ontwikkelen. Zij worden gedreven lijsten van vrienden, chats en newsfeeds.
- o Explorers tenslotte kenmerken zich door een door focus op ontdekken en exploreren en door de wens om te ontdekken wat ze nog onbekend is. Zij worden gedreven door de wens om nog niet ontdekte mogelijkheden bloot te leggen.

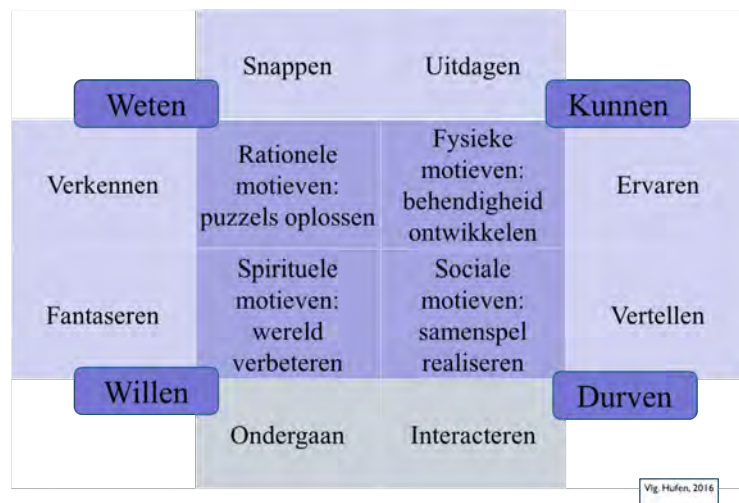
In het verlengde van de 'objectives' die met gamification worden nagestreefd in een specifieke toepassing voor internal auditors, moet het ontwerp aansluiten bij de intrinsieke drijfveren van de beoogde deelnemers. Het hierboven beschreven voorbeeld waarbij de internal auditor zijn bevindingen deelt met de manager in de vorm van 'story walking' zal vooral aanspreken bij managers met het profiel 'explorer'. Andere managers met het profiel van 'achievers' worden wellicht juist geprikkeld door een spelvorm waarin er snel inzicht wordt verschaft in meetbare prestaties zoals 'klanttevredenheid' en de progressie die wordt geboekt.

6.4 Process: de beweging

Hier gaat het erom te bepalen wat de belangrijkste obstakels/uitdagingen moeten zijn: zaken dus die het bereiken van het doel in de praktijk lastig maken en die door spelelementen moeten worden ondersteund. Hiervoor is het handig zicht te hebben op de diverse drijfveren en motivaties die mensen erop nahouden om (mee) te spelen en wat voor obstakels/uitdagingen ze zoeken en ook na te denken bij het ontwerp van het proces hoe dat een plek kan krijgen in het spel:

- o Spiritueel: mogelijkheden om mensen te helpen, een situatie te creëren die voor iedereen beter uitpakt
- o Mentaal: overwinnen van obstakels, uitdagingen en hindernissen, met terugkoppeling over voortgang en ontwikkeling
- o Rationeel: doorgronden van de situatie, aanvullen, berekenen, combineren, in volgorde zetten, oplossen, beredeneren.
- o Fysiek: behendigheid tonen, bezit verwerven, competenties ontwikkelen,
- o Emotioneel: blijdschap ervaren, worstelingen aangaan, onzekerheid overwinnen, tegenslag verwerken, karakterontwikkeling
- o Sociaal: kennismaken met anderen, samenwerken, ontmoeten, verbinden, elkaar versterken

Om een proces op gang te brengen waarbinnen mensen het gewenste gedrag vertonen, moeten uitdagingen worden gerealiseerd die aansluiten bij hun motieven en moeten obstakels worden overwonnen. Obstakels om gewenst gedrag te vertonen kunnen gelegen zijn in het gebrek kennis (het weten), gebrek aan vaardigheid (het kunnen), gebrek aan intentie (het willen) en het gebrek aan vermogen om in actie te komen (het durven).



Het spelontwerp dient er derhalve op te worden ingericht dat de actoren een 'beleving' ondergaan die hen motiveert om keer op keer de gewenste acties te nemen en speelsgewijze door middel van prikkelende feedback stappen te maken en te groeien in de kennis, kunde, wil en durf die nodig is om dit gedrag op een hoger niveau te brengen.

6.5 Performance: naar concrete beloningen

Bij performance draait het om beloning. Verschillende varianten van beloning in gamification worden vaak weergegeven met de afkorting SAPS, wat staat voor Status, Acces, Power en Stuff (Zicherman, 2012). De begrippen zijn hierbij op volgorde geplaatst van invloed op de motivatie. Aangenomen wordt dat status het meest van invloed is op de motivatie terwijl stuff uiteindelijk als prikkel voor presteren het minst effectief zal zijn.

Status. Dit naar de positie die een persoon heeft ten opzichte van anderen. Bekend voorbeeld daarvan is de status die iemand kan hebben in loyaliteitsprogramma's van

luchtvaartmaatschappijen. Een reiziger met meer gereisde kilometers heeft een hogere status dan andere reizigers. Status kan ontleend worden aan prestaties, maar ook ontstaan door een beloning waarbij iemand vanwege prestaties op de voorgrond wordt gezet. Bij gamification wordt status vaak gerepresenteerd door badges, die verdiend worden door bepaalde handelingen uit te voeren. Deze badges zijn niet alleen een visualisatie van de bereikte doelen en prestaties maar representeren ook de verhaallijn, uitdagingen en het stellen van duidelijke doelen in een toepassing (Hamari, 2013). Status vormt enerzijds een beloning, maar anderzijds ook prikkel die anderen moet verleiden om óók die status na te streven. Zo wordt spelstatus besmettelijk en straalt het effect er van uit over een netwerk. Dat gaat deels om kopieergedrag, waarbij mensen ook willen wat de ander heeft. Maar het gaat om competitie, om verschillende personen strijden om de winst. Status is een manier om de score bij te houden en de ranglijst op te maken. Hoewel status ook gekoppeld kan worden aan verschillende extrinsieke voordelen zoals een hoger inkomen spreekt bij status de psychologische genoegdoening die daaruit voortvloeit sterk mee (Tran & Zeckhauser, 2012). In een experiment onder Vietnamese studenten bleek bijvoorbeeld dat zij betere resultaten haalden bij een examen wanneer zij na de eerder gemaakte oefentoetsen hun status ten opzichte van hun medestudenten te horen kregen. Maar daarbij plaatsen de onderzoekers de kanttekening dat de competitie geen 'rat-race' moet worden omdat dit dan juist negatieve gevolgen kan hebben voor de motivatie van de deelnemers. Een goed spel kent vreemd genoeg vele winnaars en niet al te veel verliezers. Niet iedereen kan winnen, maar het is wel belangrijk dat er voor genoeg mensen voldoende positieve feedback - complimenten, status, vooruitgang - te behalen valt.

Acces. Dat staat voor toegang en geeft aan dat iemand beloond wordt door toegang te verschaffen tot een tot dan toe niet toegankelijk gebied zoals bijvoorbeeld een businesslounge, bij loyaliteitsprogramma's van luchtvaartmaatschappijen. Of door iemand bepaalde informatie te geven die anderen niet hebben. Toegang tot iets of ergens is een beloning die mensen motiveert. Ook hierbij geldt dat de toegang niet te exclusief moet zijn, zeker in de lagere "levels" van het spel; maar ook niet iedereen moet het kunnen krijgen, het is dus zoeken naar maatvoering.

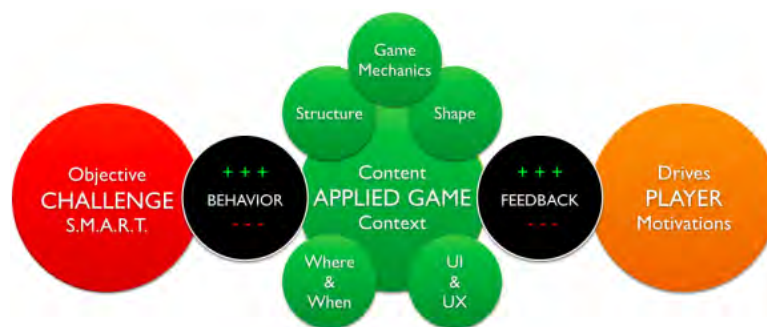
Power. Bij gamification zien we dat terug wanneer een deelnemer beloond wordt voor gewenst gedrag door hem meer macht te geven, waarmee hij ook invloed kan uitoefenen op de andere deelnemers. Een voorbeeld hiervan is een internetforum waarbij een deelnemer na een periode van actieve betrokkenheid moderatorrechten krijgt. Zo ontstaat ongelijkheid in het spel die enerzijds als voorbeeld voor andere spelers kan dienen, maar die anderzijds ook disciplinerend kan werken. Moderators die door goed gedrag hun macht verworven hebben zullen die hopelijk in diezelfde geest laten gelden en daarmee ook overdragen op anderen.

Stuff. Dit gaat over beloning via de verkrijging van middelen zoals geld, producten, kortingen of punten. Punten kunnen op verschillende manieren worden toegepast, enerzijds als feedback of statusinstrument, maar soms ook als "currency". De meeste loyaliteitsprogramma's van private organisaties maken het bijvoorbeeld mogelijk om punten in te wisselen voor producten, diensten of kortingen. Zoals eerder beschreven is, wordt stuff binnen gamification gezien als het minst invloedrijk; het gaat mensen niet om te verdelen prijzen. Die zijn leuk voor erbij en als argument voor deelname, maar eenmaal in het spel gaat het doorgaans om andere motivatoren. Stuff is ook een risicovolle motivator, omdat het kan betekenen dat de motivatie afneemt of wegvalt als de beloning eenmaal ontvangen is of stopt.

De wijze waarop de performance wordt gemeten moet natuurlijk aansluiten bij de gedragsdoelen en de voorwaarden (kennis, willen, kunnen, durven) die nodig zijn om dat gedrag te vertonen. Dus bijvoorbeeld de toename in kennis kan worden gemeten en worden vertaald naar een ranking en status ten opzichte van andere deelnemers. Het moge duidelijk zijn: de wijze waarop de prestatie meetbaar en zichtbaar wordt gemaakt, moet natuurlijk passen bij de drijfveren van de deelnemers (vergelijk met de kilometertijd van hardlopers bij running-apps) zodat ze zich kunnen meten met anderen en hun eigen progressie kunnen vaststellen.

6.6 Play: de beleving van het spel

Het uiteindelijke game-ontwerp zal spelelementen in een dusdanige vorm moeten samenbrengen, zodat een beleving wordt gerealiseerd waarbinnen de deelnemers er plezier in hebben op stapje voor stapje het gewenste gedrag te vertonen. Het tekenen van een gamification-canvas is bijvoorbeeld een manier om deze elementen ook schematisch bij elkaar te brengen en duidelijk te maken dat bepaalde elementen in het ontwerp van elk spel weer terugkomen (zie ook Hufen, 2016). Zeg maar een flap waarin de diverse elementen ook visueel aantrekkelijk in samenhang tot elkaar zijn gerepresenteerd: Doelstelling & doelgroep, Inhoud & vorm, Context & content, Gedrag & feedback.



Uiterst links ziet u de doelstellingen die als organisatie worden nagestreeft met de inzet van gamification en het concrete gedrag van mensen dat moet worden aangemoedigd of afgeremd. Uiterst rechts ziet u de doelgroep en hun beweegredenen/motivaties: wat boeit hen, waar worden ze door gemotiveerd. Het spel zelf vormt de verbinding en komt tot leven door de 'content' van het spel (wat gaan we in de dit spel doen?) en de context waarbinnen het spel wordt gespeeld. De content bestaat uit tekst, geluid, beelden, muziek en game-mechanieken. De factoren tijd en plaats moeten natuurlijk passen bij de context (de Automodus-toepassing moet natuurlijk toegepast worden tijdens het autorijden) en de doelstelling ondersteunen. De gebruikersinterface en vormgeving moeten afgestemd zijn op de doelgroep, dienen te passen bij de context en zijn liefst zo simpel en duidelijk mogelijk (zodat gebruik wordt gestimuleerd). De structuur en spelmechanismen van de game dient de aandacht bij de spelers vast te houden en hen te verleiden om verder te spelen en zich verder te bekwamen en hen daarin te motiveren met vormen sociale interactie (feedback van anderen) en het zichtbaar maken van progressie (levels).

6.7 Spelontwerp en internal auditing

Gebaseerd op de bovengenoemde principes voor het ontwerpen van betekenisvolle games, dient een spelontwerp gericht te zijn op het realiseren van de organisatie doelstellingen, het beoogde gedrag om deze doelstellingen te realiseren, alsmede het verbeteren van de voorwaarden om dit beoogde gedrag te vertonen (kennis, kunde, wil, durf). Daarnaast dient het spelontwerp met fun, friends en feedback aan te sluiten op de drijfveren van de deelnemers. In de context van internal auditing zal gamification derhalve gericht zijn op het op een hoger niveau brengen van de wijze waarop de mensen binnen (en buiten) de organisatie in hun dagdagelijkse praktijk omgaan met specifieke risico's die de organisatie schade kunnen berokkenen. Daarbij staat centraal dat deelnemers worden verleid om het gewenste gedrag te vertonen juist omdat het hen plezier en uitdaging schenkt en niet zozeer omdat 'het moet' van de internal audit functie. Het spel is er dus niet voor de internal audit functie, maar gamification kan juist onderdeel uitmaken van het speelveld waarbinnen informatie over risico's wordt verzameld, inzicht en zekerheid over risico's kan worden verschaft, verbeteracties kunnen worden gerealiseerd, alsmede de normen binnen de organisatie kunnen worden ontwikkeld. Kortom, gamification is niet het instrument van de internal auditor om de huidige manier van werken met een nieuwe speelse techniek uit te voeren. Gamification is onderdeel van een organisatie waarin gedrag en actief leren centraal staan in de wijze waarop risico's worden gesignaleerd en beheerst en waarbinnen de internal audit functie haar functie op een doeltreffende manier kan vervullen.



7 Vingeroefening: gamification bij internal audit in de zorg

7.1 Internal audit in de zorg

De zorg is één van de meest gereguleerde en gecontroleerde vormen van (publieke) dienstverlening. Interne audits zijn voor zorginstellingen een belangrijk middel om inzicht te krijgen in de kwaliteit en de veiligheid van de zorg - en biedt ook aangrijpingspunten om hierin verbetering te brengen. Door middel van toetsend onderzoek wordt vastgesteld of praktijken voldoen aan de normen die hiervoor zijn vastgelegd in regels en richtlijnen, en of de beheersmaatregelen die zijn doorgevoerd om kwaliteit en veiligheid te borgen ook werken zoals voorzien en bedoeld. Daar profiteren niet alleen patiënten en mensen in hun directe omgeving van, maar uiteindelijk ook artsen en verpleegkundigen en ander medewerkers in de zorg, evenals het breder publiek dat moet kunnen vertrouwen op de kwaliteit van zorg.

Het doel van internal audit is vroegtijdig en betrouwbaar vaststellen wat de risico's zijn in een zorginstelling op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Op basis daarvan kunnen vervolgens verbeteringen worden doorgevoerd. Door de audits periodiek te herhalen is vast te stellen of dat ook het nodige effect heeft gesorteerd (NFU, 2015). Integraal risicomanagement is in dat licht steeds belangrijker element in de governance van zorginstellingen. Denk daarbij aan risico's die direct te maken hebben met de patiëntenzorg maar ook risico's die betrekking hebben op aspecten van de bedrijfsvoering, zoals op het gebied van vastgoed, financiën, productie, ICT.

De uitdaging van internal audit in de zorg is dat de werkelijke risico's niet zozeer vervat zijn in de formele procedures, maar zich aandienen in de dagdagelijkse praktijk

7.2 Belangrijke thema's bij het risicomanagement in de zorg

Belangrijke thema's bij het risicomanagement van zorginstellingen in relatie tot de directe patiëntenzorg zijn onder meer het voorkomen van wondinfecties na een operatie, de vroege herkenning en behandeling van vitaal bedreigde patiënten, medicatieverificatie bij opname en ontslag, voorkomen van verwisseling van en bij patiënten, voorkomen van incidenten bij medicijnen met een hoog risico en voorkomen van onnodig lijden van patiënten door pijn.

Medicatieveiligheid is een voorbeeld van een thema dat in het kader van patiëntveiligheid als speerpunt is aangemerkt. Medicatiefouten kunnen ontstaan door opzettelijke nalatigheid maar veel vaker worden ze gemaakt door fouten in het omliggend proces, denk aan het aanvragen, verwerken, leveren, toedienen en monitoren van de medicatie. Fouten die worden gemaakt hebben onder meer betrekking het klaarmaken van de verkeerde medicatie of dosering en het te vroeg of te laat toedienen ervan - vaak als gevolg van onvoldoende goed doorgevoerde voorzorgsmaatregelen. Fouten komen ook voor bij medicatieverificatie: controle is lastig omdat er vaak meerdere zorgverleners betrokken zijn en die niet allemaal van elkaar weten wat ze doen. Zorgverleners informeren elkaar niet altijd goed over aanpassingen in de medicatie,

hebben niet altijd toegang tot de medicatiedossiers of hebben te maken met een patiënt die het zelf ook allemaal niet heel scherp heeft (Karapinar, 2012). Zeker bij opname, overplaatsing of ontslag van patiënten kan het misgaan met de overdracht van informatie.

Operatieveiligheid is ook een thema dat als speerpunt geldt als het om de veiligheid van patiënten gaat. Fouten kunnen ontstaan voorafgaand, tijdens en na afloop van de operatie. Daarom zijn er landelijke richtlijnen pre-, per-, post- operatief traject. In de praktijk blijken deze soms voor meerderlei uitleg vatbaar. Daarom zijn er vanuit de beroepsgroep zelf gouden regels opgesteld met hygiëneregels voor het OK complex en afspraken voor naleving en handhaving. In de praktijk gaat het hierbij om bijvoorbeeld het dragen van polshorloges, ringen of armbanden. Ook andere sieraden, kunstnagels en nagellak vallen inmiddels daaronder. Een andere regel heeft betrekking op het in- en uitlopen tijdens operaties, wat in principe natuurlijk tot een minimum moet worden beperkt. Later is dit vanwege discussie en onduidelijkheid gespecificeerd tot de aanwijzing dat iedereen bewust en gedisciplineerd moet omgaan het aantal deurbewegingen op de OK, waarbij het streven is van incisie tot sluiten van de wond maximaal vijf deurbewegingen per uur en nul deurbewegingen bij implantaatchirurgie en ingrepen die korter duren dan een uur.

Duidelijk is dat regels en richtlijnen op zichzelf nodig zijn maar in de praktijk tegelijk zelden onomstreden. Discussie kan bijvoorbeeld ontstaan over het nut ervan, omdat er altijd twijfel kan zijn over de wetenschappelijke onderbouwing en er behalve potentiële baten in termen van veiligheid en kwaliteit van zorg ook altijd kosten mee verbonden zijn die voortvloeien uit de noodzaak om extra handelingen uit te voeren, maar ook uit mogelijke ergernis. Over de precieze interpretatie en relatie tot achterliggende bedoeling hoeft bovendien in de praktijk geen consensus te bestaan. Dat maakt de toetsing op de naleving en handhaving ervan (oplopend van elkaar aanspreken op gedrag tot ontzegging van toegang tot de instelling) omstreden en de rol van internal audit soms ingewikkeld.

7.3 Hardnekkige problemen aanpakken in de zorg

Uit onze inventarisatie bij enkele ziekenhuizen vernamen wij dat de bovengenoemde risicogebieden in de praktijk te maken hebben met hardnekkige problemen (wicked issues). Daarbij tekent zich veelal het volgende patroon af:

1. Er wordt een kwestie gesignaleerd: pijnkaarten worden niet ingevuld, registraties worden niet bijgehouden, mensen houden zich niet aan regels of richtlijnen (kledingvoorschriften of toegang tot de operatiekamers);
2. De kwestie wordt breed (h)erkend en het belang om er iets aan te doen wordt breed onderschreven: de raad van toezicht, de raad van bestuur, de medische staf en het verplegend personeel snappen wel dat hier iets mee moet gebeuren;
3. Er is een verschil tussen denken en doen, tussen weten en willen, tussen praktijk en uitvoering: het is niet genoeg dat een probleem bekend is om gedragsverandering te bewerkstelligen;
4. Steeds wordt een beroep gedaan op dezelfde interventies: mensen voorlichten, dingen uitleggen, wangedrag sanctioneren, veranderingsprogramma's in gang zetten;
5. Tijdelijk is er dan verlichting: het gaat even beter, sommige mensen doen wat gevraagd is, er treedt enige verbetering op;

6. Daarna vervalt iedereen weer in oud gedrag, de verandering is niet blijvend, weerstand treedt op, terugval nadat dagdagelijkse dingen weer alle aandacht opeisen.

Voor dit soort hardnekkige problemen wordt gezocht naar andere benaderingen in audit en advisering: meer aansluiten bij initiatieven van onderop, eigenaarschap beleggen, sneller feedback geven, podium scheppen voor successen, leuker maken. Maar het blijft ploeteren en zoeken. Gamification kan dan mogelijk helpen. Door de vraag te stellen: wat maakt het leuk, zinvol, blij, betekenisvol voor verplegend personeel, medische staf, bestuur en staf.

7.4 Terug naar de voorbeelden van gamification in de zorg

Eerder noemden we al het AMPThealth informatiesysteem dat juist door gamers is ontwikkeld voor ziekenhuizen in de VS die te maken hebben met bezuinigen en een andere weg willen bewandelen dan die van strenge kostenbeheersing. Door met deze applicatie de nadruk te leggen op het personeel en de rol van feedback in de organisatie proberen zij organisatieprocessen te verbeteren en het personeel beter te laten presteren. Ziekenhuismedewerkers kunnen elkaar via de applicatie feedback geven over uitgevoerde taken, gevonden oplossingen en hun samenwerking ('peer to peer recognition'). Door deze feedback te gamificeren wordt positieve feedback omgezet in virtuele beloningen zoals badges en levels. De toepassing zorgt ervoor dat doelstellingen in de organisatie op een plezierige manier worden gehandhaafd binnen de verschillende afdelingen. Hierdoor stijgt de werktevredenheid dat zich vervolgens weer uit in de kwaliteit van de afgeleverde diensten. Behalve dat medewerkers elkaar van feedback kunnen voorzien en via de applicatie hun prestaties kunnen verbeteren biedt de applicatie het management de mogelijkheid om het presteren van medewerkers, teams of afdelingen te monitoren aan de hand van vooraf ingestelde parameters ('data science and analytics'). Ook kunnen outliers en trends worden gedetecteerd als mogelijke voorbode van incidenten. Hierdoor is het mogelijk om verbeterpunten te analyseren, uitkomsten te voorspellen en waar nodig direct bij te sturen.

Waar AMPT een voorbeeld verschaft om de mechanismen 'fun', 'friends' en 'feedback' en daarmee de principes van gamification te implementeren binnen een ziekenhuis, gaan wij onderstaand verder met het ontwerp van concrete en overzichtelijke toepassingen die ontleend zijn aan de Nederlandse praktijk. De voorbeelden zijn gebaseerd op enkele gesprekken met functionarissen van ziekenhuizen en prangende problemen die zij in de praktijk ervaren bij het toetsen van risico's. De gesprekken hadden daarbij deels het karakter van een gamestorm - waarbij we op zoek gingen naar spelelementen die verbetering zouden kunnen brengen in de dagdagelijkse praktijk.

Pijnbestrijding in ziekenhuizen: het probleem

Pijnmonitoring in ziekenhuizen is een weerbarstig probleem. Pijn is niet alleen erg vervelend voor de patiënt, pijn (of toename ervan) kan ook een indicator zijn dat het ziektebeeld van een patiënt verslechtert of dat de onderliggende kwaal in omvang of in ernst toeneemt. Pijn vormt dus een waarschuwing en tegelijkertijd willen we 'vermijdbare' pijn onderdrukken. Een ziekenhuis waar patiënten veel meer pijn ervaren dan in vergelijkbare situaties bij andere ziekenhuizen, schrikt wellicht patiënten af en draagt bij aan een negatieve beeldvorming over het ziekenhuis. Tegelijkertijd is pijn zeer subjectief en als zodanig niet objectief meetbaar zoals koorts, hartslagfrequentie of gewichtsverlies.

De doelstelling van pijnmonitoring is evident maar de praktijk blijkt weerbarstig omdat het administratieve handelingen vraagt die erbij in schieten. Er wordt tegenwoordig gebruik gemaakt van een zogenoemde pijnkaart, bedoeld om complicaties vroegtijdig te signaleren. Volgens procedure behoort in een vaste frequentie aan de patient te worden gevraagd om een pijnscore te geven en deze scores worden op een pijnkaart vastgelegd zodat de hoeveelheid pijn en patronen daarin nauwgezet kunnen worden gevolgd. Ook de pijn-effecten van medicatie kunnen daarmee worden vastgesteld. In de praktijk blijkt echter dat deze procedure vaak niet wordt gevolgd. De verplegers doen het niet, vinden het maar lastig en eigenlijk overbodig. Het staat in de weg aan het echte werk, als het echt misgaat zien ze het toch wel. Dat het goed is voor statistieken telt niet voor hen. Patiënten dringen er ook niet op aan: de zuster heeft het al zo druk, ze zullen het wel weten, blijkbaar is het niet nodig. De patiënt ervaart klaarblijkelijk dat de pijnkaart als een onbeduidende bijkomstigheid die de verpleegkundige afhoudt van de drukke werkzaamheden.

Pijnbestrijding: een eerste vingeroefening met gamification

De vraag dient zich derhalve aan hoe de pijnmonitoring leuk, belangrijk en betekenisvol te maken, daarbij aansluitend op de drijfveren en belangen van de betrokkenen. Voor de verpleegkundige zou dit kunnen door aan te sluiten op de patiëntenzorg (dit is onderdeel van wat we onder goede zorg verstaan; een sociale norm) en datgene wat de verpleegkundige in zijn/haar professie **motiveert** ('een patiënt die zich dankbaar toont voor de goede zorg'). Voor de patiënt omdat het bijdraagt aan tevredenheid ('ik kan klagen en zeggen dat het niet goed gaat'), aan regie en eigen verantwoordelijkheid ('kan zelf aangeven als ik pijn heb'). Hiermee hebben we de eerste aanknopingspunten voor een gamification ontwerp gecreëerd.

In de gamestorm over pijnbestrijding met de internal auditor van een ziekenhuis kwamen de **achterliggende doelen en risico's** voor het ziekenhuis te voorschijn:

(1) het mag ons als ziekenhuis niet gebeuren dat we ernstige pijnklachten over het hoofd zien en te laat opmerken dat het ziektebeeld van een patient ernstig verslechtert met mogelijk fatale gevolgen voor deze patient;

(2) wij willen een overall-beeld van de pijnbeleving van onze patienten, in specifieke situaties of per afdeling en wij willen weten hoe zich dat verhoudt ten opzichte van collega-ziekenhuizen.

Dit zijn dan ook de twee belangrijkste gebieden voor ziekenhuisbestuurders op het terrein van pijnmonitoring en derhalve zal de internal audit functie daarover een beeld moeten kunnen verschaffen.

Vervolgens zijn we in de gamestorm nader ingegaan op de **obstakels** die mogelijk een versturende werking hebben op het feitelijke gedrag in de dagdagelijkse praktijk.

De verpleegkundige ziet het invullen van de pijnkaart vaak als administratieve handeling die afleidt van de drukke werkzaamheden waar het om gaat: de zorg voor de patiënt. De pijnkaart wordt klaarblijkelijk niet gezien als aanknopingspunt om even in een persoonlijk contact met de patient te spreken over zijn/haar conditie en het welbevinden op dat moment. Daarnaast wordt aan de pijnkaart klaarblijkelijk niet voldoende betekenis toegekend als signalering dat het ziektebeeld van een patiënt verslechtert.

De patiënt heeft mogelijk als obstakel dat hij/zij de verpleegkundige niet met nóg meer werk wil opzadelen. Tegelijkertijd weet de patient vaak niet welke pijn nog 'normaal' is in een specifieke situatie, tenzij hij/zij eerdere ervaringen als vergelijking kan hanteren. Een volgende obstakel is van nog meer persoonlijke aard zijn: de pijnrapportage van de patient kan sterk gekleurd zijn door biases. De observatie-bias: het kan zijn dat de pijngrens en pijnbeleving sterk uiteenloopt tussen personen: sommige personen beleven de pijn sterker of minder sterk dan anderen. Daarnaast is er sprake van een rapportage-bias: sommige patienten willen niet kleinzielig overkomen en zullen een veel te laag pijnniveau rapporteren (met genoemd gevaar dat problemen veel te laat worden opgemerkt).

De volgende stap in de game-storm richtte zich op de **mensen** die in deze situatie een (hoofd) rol spelen. De verpleegkundige is veelal sociaal gedreven en gericht op het helpen van de medemens. De verpleegkundige is doorgaans niet uit op competitie, maar juist wel op waardering en erkenning van de bijdrage die hij/zij levert aan het welzijn van patienten en de mate waarin de afdeling erin slaagt om dat op een goed niveau te realiseren. Tegelijkertijd maakt de patiënt weer plaats voor een volgende zodra de behandeling effectief is gebleken en de patiënt weer naar huis kan: het ontbreekt aan feedback van ex-patiënten. De patiënt bevindt zich in het ziekenhuis in een positie waarin hij/zij onderhevig is aan de verkregen zorg, dus in een afhankelijke positie waarin de patient slechts in beperkte mate zelf de regie kan voeren over wat er gebeurt.

De **beloningen** die onderdeel kunnen uitmaken van het spel kunnen zijn gelegen in het verlengde van het bovenstaande. De patiënt kan in staat worden gesteld om, door middel van gamification, zelf scores toe te kennen aan de pijn. Op basis van recente inzichten (Baillon, 2017) kan tevens een spelelement worden toegevoegd met schattingen over hoe anderen de pijnbeleving in exact dezelfde omstandigheden zouden waarderen. Daardoor wordt de pijnregistratie met gamification niet alleen leuker gemaakt, maar kan deze worden ontdaan van biases zodat meer accurate pijnmonitoring kan plaatsvinden: eerdere signalering van op handen zijnde incidenten en een beter overall-beeld van de pijnbeleving binnen het ziekenhuis (in specifieke afdelingen en situaties). De patient krijgt meer regie over zijn/haar eigen situatie, kan pijnscores vergelijken met eerdere metingen met de scores van anderen in vergelijkbare situaties. De patiënt krijgt natuurlijk wel een terugkoppeling en specifieke aandacht van de verpleging als zijn/haar pijnscores daartoe aanleiding geven.

De verpleegkundige wordt ontlast van administratieve taken, maar ontvangt wel de verrijkte informatie van de patienten die hun pijnscores hebben vastgelegd. Dit biedt aan de verpleegkundige houvast om snel en gericht het gesprek aan te gaan met patiënten over hun pijnvastlegging, bijzonderheden vroegtijdig te signaleren en zonodig pijnmedicatie aan te passen. De effecten van de interventies door de verpleegkundige kunnen worden vastgesteld in volgende pijnregistraties en het evenals het effect op het welbevinden van de patiënt. Verpleegkundigen kunnen daarmee beloond worden op hun adequaat reageren op signalen van patienten en de invloed daarvan op de pijnbeleving en het welbevinden van patienten. De beloning vindt dus niet zozeer plaats op de compliance met administratieve voorschriften, maar op het adequaat verrichten van zorginterventies en het verlenen van goede zorg aan de patient. Daarmee zijn de beloningen in lijn met de drijfveren van betrokken verpleegkundigen. Een scoreboard met (door patiënten) gewaardeerde interventies kan dienst doen in de onderlinge vergelijking tussen afdelingen. Feedback van patiënten die net het ziekenhuis verlaten hebben draagt bij aan de motivatie.

De **internal auditor** kan gebruik maken van de dataverzameling die op bovengenoemde wijze plaatsvindt in de reguliere processen. Daarmee levert deze toepassing van gamification een vorm van continuous auditing waarbij de internal auditor zich continu een beeld kan vormen van afwijkingen en anomalies die aandacht behoeven. De internal auditor kan ook gericht vaststellen in welke situaties of bij welke afdelingen de pijnmonitoring minder adequaat wordt verricht en daarop specifiek actie nemen en zonodig rapporteren als normen daarbij worden overschreden. Op basis van de verkregen informatie kan de internal auditor voor het ziekenhuisbestuur inzichtelijk maken of de gemeten sociale normen van pijnmonitoring op specifieke situaties/afdelingen afwijkt van de sociale norm als geheel binnen het ziekenhuis en in hoeverre de sociale normen daarbij afwijken van formele normen. De internal auditor kan daardoor een actieve rol spelen in de gerichte verbetering van de pijnbestrijding binnen hun ziekenhuis en daarbij tegelijk comfort bieden aan het ziekenhuisbestuur.

Hygiëne in ziekenhuizen: het probleem

De bijzondere problematiek van hygiëne in de zorg wordt geïllustreerd aan de hand van de VRE-en de MRSA-bacteriën, die ook bekend als 'ziekenhuisbacterie' vooral in ziekenhuizen epidemieën kunnen veroorzaken en derhalve tot het angstbeeld van menig ziekenhuisbestuurder behoren. De betreffende bacteriën zijn multiresistent dus ongevoelig voor de gangbare anti-biotica en zijn voor gezonde mensen weinig ziekmakend. Maar juist in ziekenhuizen bevindt zich een combinatie van kwetsbare patiënten, een hoge concentratie van antibiotica gebruik en derhalve gevaar op levensbedreigende infecties die moeilijk te behandelen zijn. De MRSA-bacterie wordt overgedragen via de huid. De VRE-bacterie is een darm-bacterie die overgedragen kan worden via contact met de ontlasting of besmette voorwerpen, zoals een deurkruk, een toetsenbord, telefoontoestel, afstandbediening of toiletbril. Door naleving van adequate hygiënemaatregelen kan overdracht van de bacterie voorkomen worden. Het is derhalve belangrijk dat na ieder toiletbezoek de handen grondig gewassen worden. Een kleine onachtzaamheid of gebrek aan discipline kan grote gevolgen hebben voor kwetsbare patiënten en voor het ziekenhuis als geheel. Veel regels en richtlijnen in de zorg richten zich derhalve op hygiëne. Dat is een van de belangrijkste factoren in de zorg: goede hygiëne in de zorg kan mensenlevens redden. Medewerkers in de zorg zijn zich daarvan ook best bewust. Toch hebben artsen en verpleegkundigen hier onvoldoende aandacht voor, juist ook op momenten dat ze dat wel zouden moeten doen.

Hygiëne en handen wassen: een tweede vingeroefening met gamification

In de gamestorm met de internal auditor over de hygiëne binnen een ziekenhuis kwam als **achterliggende doelen en risico's** voor het ziekenhuis te voorschijn met betrekking tot het handen wassen:

(1) wij willen ervoor zorgen dat de medewerkers in ons ziekenhuis iedere keer hun handen wassen na toiletbezoek en dat zij elkaar daarop aanspreken, zodat de kans op een besmetting met de VRE-bacterie tot een minimum wordt beperkt;

(2) wij willen kunnen vaststellen dat de hygiënerichtlijnen voor het handen wassen worden nageleefd.

Dit zijn voor ziekenhuisbestuurders dan ook de twee belangrijkste gebieden op het terrein van hygiëne en handen wassen en derhalve zal de internal audit functie daarover een beeld moeten kunnen verschaffen.

Het mag duidelijk zijn dat de belangrijkste **obstakels** om gedisciplineerd en grondig de handen te wassen na toiletbezoek bestaan uit haast en gewoonte. De grote risico's van uitbraak van de VRE-bacterie zijn genoegzaam bekend bij personeelsleden. Maar de kleine 'overtredingen' vinden plaats in de beslotenheid van de wasruimtes en directe effecten van deze kleine overtredingen zijn niet merkbaar. Anderzijds vinden mensen het vervelend als ze zouden worden 'betrap't op onhygiënisch gedrag en in het bijzonder als een dergelijke afwijking van de **sociale norm** in de schijnwerpers komt te staan bij collega's. De invloed van 'friends' en 'feedback' beïnvloedt ons gedrag in deze situatie. De kracht van dit mechanisme blijkt uit het voorbeeld uit de Verenigde Staten waar in 2011 bij de intensive care afdeling van het North Shore Hospital in Massachusetts sensoren en camera's bij alle wasbakken en alcoholdispensers werden geplaatst. Maanden lang werd via de sensoren en camera's toezicht gehouden op het personeel dat de ruimte binnenkwam en de camera's registreerden alles wat er gebeurde. Er werd een strenge definitie van handhygiëne gehanteerd: van het ziekenhuispersoneel werd geëist dat ze voor en na behandeling patiënten steeds hun handen zouden wassen en dat ze dat binnen tien minuten na binnentreden en buitentreden van kamers zouden doen. Videobeelden en sensordata werden steeds naar India gestuurd om daar door goedkope krachten te laten bijhouden of artsen en verpleegkundigen wel de handen werden gereinigd.

Interessant aan deze interventie was dat de eerste drie maanden geen terugkoppeling gegeven werd, terwijl dat in de tweede periode wel gebeurde - en ook nog eens via schermen waarin iedereen van elkaar de nalevingsscore kon waarnemen. Ten opzichte van de eerste periode steeg de naleving maar liefst 80 procent. Anders dan te verwachten bleek personeel niet het gevoel te hebben dat de privacy geschonden werd en mensen niet te klagen over dat ze zich bespioneerde zouden voelen. In plaats daarvan reageerden mensen heel positief op het programma en stimuleerde dat het gevoel voor teamwork en pogingen om de score hoog te houden.

Dit heeft geresulteerd in het meest uitgebreide onderzoek naar handhygiëne tot nu toe, met 430.000 datapunten tijdens een onderzoeksperiode van meer dan twee jaar, waarbij video auditing technologie is toegepast, in combinatie met real-time feedback. De resultaten zijn op zich niet heel verrassend of schokkend, maar tonen wel aan dat duurzame verbetering van naleving op een belangrijk aspect van patiëntveiligheid mogelijk is door andere interventies en technieken. De gamification was een geaccepteerd onderdeel geworden van de sociale norm en de toegepaste technieken 'feedback' en 'friends' brachten compliant gedrag met zich mee. Een onderlinge competitie tussen afdelingen ('fun') verhoogde nog verder het compliant gedrag en had daarmee een blijvend effect.

Hygiëne en telefoongebruik: een derde vingeroefening met gamification

De aandacht voor het handen wassen dekt vandaag de dag niet meer volledig het risico van besmetting na toiletbezoek af, want besmetting kan ook plaats vinden via het telefoongebruik. Telefoons zijn een belangrijke haard van bacteriën en worden op uiteenlopende plaatsen gebruikt: van toilet tot op plaatsen waar de hygiëne-risico's het grootst zijn. Hier dient zich een probleem aan dat grote gelijkenis vertoont met het telefoongebruik in de auto. Daarom verkennen wij een uitwerking van gamification die overeenkomt met de eerder genoemde 'AutoModus'-app, waarmee het telefoongebruik in auto's wordt teruggedrongen.

In de gamestorm met de internal auditor over de hygiëne binnen een ziekenhuis kwam als **achterliggende doelen en risico's** voor het ziekenhuis te voorschijn met betrekking tot het handen wassen:

(1) wij willen ervoor zorgen dat het telefoongebruik van medewerkers in ons ziekenhuis dusdanig gecontroleerd plaatsvindt dat de kans op een besmetting met de VRE-bacterie tot een minimum wordt beperkt;

(2) wij willen kunnen vaststellen dat de hygiënerichtlijnen voor het telefoongebruik worden nageleefd.

Dit zijn voor ziekenhuisbestuurders dan ook de twee belangrijkste gebieden op het terrein van hygiëne en telefoongebruik en derhalve zal de internal audit functie daarover een beeld moeten kunnen verschaffen.

Vervolgens zijn we in de gamestorm nader ingegaan op de **obstakels** die mogelijk een versturende werking hebben op het feitelijke gedrag in de dagdagelijkse praktijk in een ziekenhuis. De telefoon wordt op onbewaakte momenten ter hand genomen, uit gewoonte, nieuwsgierigheid, behoefte aan sociale interactie. De telefoon wordt niet schoongemaakt vanwege tijdsdruk.

De volgende stap in de game-storm richtte zich op de **mensen** die in deze situatie een (hoofd)rol spelen. Ten aanzien van het telefoongebruik laten laten zij zich wellicht leiden door fun, feedback en friends. De toepassing zou derhalve kunnen werken in een CleanModus met scores per ruimte in het ziekenhuis: gebruik op het toilet levert strafpunten op, schoonmaken levert bonuspunten op, gebruik in hygiëne-gevoelige ruimtes levert tevens strafpunten op. Scores kunnen periodiek worden gepresenteerd en vergeleken tussen medewerkers. Tussen afdelingen kan er een competitie-element worden ingevoerd voor de mate waarin de afdeling scoort op deze vorm van hygiënisch gedrag ten opzichte van andere afdelingen. Uit de vastleggingen kan worden opgemaakt in welke situaties medewerkers binnen de organisatie geneigd zijn om 'in de fout te gaan' met het telefoongebruik. Om juist het gedrag in die situaties te beïnvloeden, kunnen extra scores worden toegekend. De internal auditor krijgt uit de vastleggingen en de scores een beeld van de sociale norm die binnen de organisatie heerst en waar de zwakke plekken zich bevinden. Op basis van deze informatie kan de internal auditor het gesprek aangaan binnen de organisatie in hoeverre de sociale norm in overeenstemming is met de formele normen.

Resultaten van de gamestorm met internal auditors van ziekenhuizen

Bovenstaande uitwerkingen zijn bedoeld als vingeroefening 'hoe' gamification als instrument voor pijnbestrijding en hygiëne in ziekenhuizen vorm kan krijgen. In onze gamestorm met internal auditors van ziekenhuizen kwamen ook andere toepassingen ter sprake. Zo werd bijvoorbeeld ook het dragen van sieraden en het niet-naleven van kledingvoorschriften genoemd. Dit werd geïllustreerd aan de hand van bestuurders die stropdassen afknipten bij artsen, het aanspreken op het dragen van oorbellen of horloges, taarten op de afdeling bezorgen als het goed gaat en 'wie is de mol' achtige formules. Ook kwam informatieveiligheid als toepassingsgebied ter sprake. Concreet de overgang van papieren naar digitale registraties in de vorm van het Electronisch Patiënten Dossier. Ook daarbij werd aan gamification een betekenis toegekend voor een succesvolle implementatie. Startend met een klassieke uitrol: verplichting en sanctionering. Maar daarna ook gamification: incentives om compliant gedrag te (blijven) vertonen.

8 Conclusie & discussie

8.1 Overkoepelende conclusie

In dit essay hebben wij de vraag centraal gezet of internal audit gericht op het bewerkstelligen van compliant gedrag bij mensen in organisaties versterkt en verrijkt zou kunnen worden door het toevoegen van spelelementen? Wij menen van wel, na een verkenning van de literatuur en een eerste vingeroefening als het gaat om de concrete toepassing daarvan bij internal audit in de zorg. En daarin staan we zeker niet alleen. Het besef dat gamification kan bijdragen aan internal audit is groeiende. Soms kan dat gaan om kleine interventies zoals het communiceren via humor of emoties in het verkeer, maar ook op grotere schaal kunnen spelelementen kansen bieden voor auditing. Aan de werking van gamification liggen diverse psychologische mechanismen ten grondslag. De kern is steeds dat gedrag niet alleen door rationele kosten-baten overwegingen tot stand komt, maar door psychologische mechanismen die 'voorspelbaar irrationeel' zijn maar waarover wel rationele kennis te verwerven valt. Voor mensen die bijvoorbeeld onderworpen zijn aan (of opdrachtgever zijn van) een internal audit, speelt in dat licht niet alleen de inhoudelijke boodschap, maar ook hoe en wanneer deze boodschap gebracht wordt. Juist op dit punt ligt de meerwaarde van gamification en de spelprincipes die hiermee verbonden zijn. Drie veelvoorkomende elementen die maken dat mensen gemotiveerd zijn om te (blijven) 'spelen', zijn fun, friends en feedback (Zicherman, 2012).

Gamification kan ons helpen om de aandacht te trekken voor een boodschap die anders onbewust genegeerd zou worden. Of om mensen uit te nodigen zich te verdiepen in iets wat ze anders te saai zouden vinden. Of om mensen helpen vol te houden waar uitstelgedrag op de loer ligt. Gamification probeert op speelse wijze gedrag uit te lokken en mensen te motiveren om in beweging te komen. Dat vergt inzicht in gedrag van mensen en inzicht in de onderliggende gedragsprincipes over wat mensen ertoe beweegt iets wel of niet te doen. En het vermogen om dat te vertalen in type spelvormen en -principes die in beleid toegepast zouden kunnen worden.

Tegelijkertijd roept gamification vragen op die we wij in dit essay hebben verkend:

- (hoe) kan gamification helpen bij de kerntaken van de internal auditor: (1) het verzamelen van informatie (2) de oordeelsvorming, (3) het initiëren van verbeteracties en (4) normontwikkeling?
- waar lopen we tegenaan als we gamification in de praktijk brengen?
- is gamification te verenigen met het serieuze karakter van de internal audit functie? Hoe passen de begrippen 'fun', 'feedback' en 'friends' bij de beroepsopvatting van de internal audit professie?
- in hoeverre vormt gamification een nuttige uitbreiding van het instrumentarium van de internal auditor gezien de uitdagingen waar de professie voor gesteld staat?

8.2 Hoe kan gamification helpen bij de kerntaken van de internal auditor?

Gamification en informatieverzameling

Uit onze analyse blijkt dat gamification van betekenis kan zijn voor internal auditors bij het verzamelen van relevante informatie. Informatie verzamelen is een belangrijk onderdeel van het werk van de internal auditor en heeft van oudsher de vorm van interviews, het bestuderen van documentatie over processen en procedures alsmede het verrichten van steekproeven in dossiers of databestanden. Daarbij merken we dat de werkelijke risico's steeds vaker verborgen zijn in de kleine dagelijkse gewoonten en gang van zaken. Uit onze literatuurstudie en de vingeroefeningen in de zorg constateren wij dat gamification een rol kan spelen in de informatieverzameling, bijvoorbeeld doordat het mensen zou uitlokken om 'anomalies' op te sporen en te melden. Ook kan gamification ertoe bijdragen dat informatie en prestaties in digitale vorm worden gedeeld tussen collega's, waardoor een waardevolle informatiebron ontstaat die vormen van continuous monitoring en continuous auditing zouden kunnen ondersteunen en early warning signalen kan genereren.

Gamification en oordeelsvorming

Uit onze literatuurstudie en de vingeroefeningen maken wij op dat gamification aanknopingspunten biedt aan internal auditors om in sommige situaties het proces van oordeelsvorming te verbeteren en daarbij nog meer de analysecapaciteiten van medewerkers binnen de eigen organisatie of van collega internal auditors te benutten. Belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat dit zo zal moeten worden ingevuld dat de internal auditor de verantwoordelijkheid voor de oordeelsvorming kan blijven dragen.

Gamification en de lerende organisatie

In het verlengde van informatieverzameling en oordeelsvorming, constateren wij dat gamification ook van betekenis kan zijn voor internal auditors bij het doorvoeren van verbeteringen en vernieuwingen. Het is in de praktijk geen uitzondering als het veel energie en tijd kost alvorens de organisatie daadwerkelijk verbetervoorstellen van de internal auditor implementeert. Door toepassing van de spelprincipes van gamification kan een context worden gecreëerd waarbinnen managers en medewerkers er plezier in scheppen om hun risico's beter te beheersen en zich daarin verder te bekwamen. Het verankeren van structurele verbetering in het gedrag in de organisatie heeft een grotere kans van slagen als deze wordt gedreven door de intrinsieke prikkels van gamification dan wanneer de verbeteringen louter worden in gang gezet omdat het 'moet' van de internal auditor.

Gamification en normontwikkeling

De literatuurstudie en vingeroefening van toepassing van gamification in de zorg laten zien dat gamification een bijdrage kan leveren aan de normontwikkeling. In het bijzonder wordt de invloed van sociale normen op het gedrag inzichtelijk gemaakt en verschaft het gedrag inzicht in de sociale normen die binnen de organisatie heersen. Vanzelfsprekend, de internal auditor kan in overleg met haar opdrachtgever vaststellen welke toetsingsnormen zij hanteert en hoeft zich niet te laten leiden door wat de sociaal gangbare normering op dat moment is. Maar de toepassing van gamification kan tenminste helpen om enige discrepantie tussen de sociale norm binnen de organisatie en de door de internal auditor gehanteerde toetsingsnorm bespreekbaar te maken.

8.3 Waar lopen we tegen aan als we gamification in de praktijk brengen?

Voorzichtig met het kopiëren van oplossingen

Gezien de vele voorbeelden van gamification zou de neiging kunnen ontstaan om deze simpelweg te kopiëren en toe te passen in de bedrijfs-kritische context waarin internal auditors opereren. Hierin ligt een grote valkuil, want wat succesvol blijkt te werken in de ene context, werkt nog niet zomaar in een andere context. De toepassing van gamification om veiligheidsrisico's door telefoongebruik achter het stuur van de auto terug te dringen is niet zondermeer geschikt om hygiënerisico's door telefoongebruik in een ziekenhuis terug te dringen.

Een ondoordacht spelontwerp kan zelfs een averechtse uitwerking hebben op het gedrag dat met de interventie wordt uitgelokt. Dus een zorgvuldige - en tegelijkertijd uitnodigende - aanpak is gewenst om gamification binnen een organisatie te benutten. Doorgaans wordt het concept van de 'gamestorm' daarbij als mooi startpunt gehanteerd.

De auditor als deelnemer in het speelveld van de organisatie

In de context van internal auditing zal gamification gericht zijn op het op een hoger niveau brengen van de wijze waarop de mensen binnen (en buiten) de organisatie in hun dagdagelijkse praktijk omgaan met specifieke risico's die de organisatie schade kunnen berokkenen. Daarbij staat centraal dat deelnemers worden verleid om het gewenste gedrag te vertonen juist omdat het hen plezier en uitdaging schenkt en niet zozeer omdat 'het moet' van de internal audit functie. Het spel is er dus niet voor de internal audit functie, maar gamification kan juist onderdeel uitmaken van het speelveld waarbinnen informatie over risico's wordt verzameld, inzicht en zekerheid over risico's kan worden verschaft, verbeteracties kunnen worden gerealiseerd, alsmede de normen binnen de organisatie kunnen worden ontwikkeld. Kortom, gamification is niet het instrument van de internal auditor om de huidige manier van werken met een nieuwe speelse techniek uit te voeren. Gamification is onderdeel van een organisatie waarin gedrag en actief leren centraal staan in de wijze waarop risico's worden gesignaleerd en beheerst en waarbinnen de internal audit functie haar functie op een doeltreffende manier kan vervullen.

8.4 Is gamification te verenigen met het serieuze karakter van de internal audit functie?

In de eerste indruk lijken de speelse elementen 'fun', 'friends' en 'feedback' van gamification op gespannen voet te staan met het serieuze karakter van de internal audit functie. Nadere analyse laat echter zien dat juist het serieuze karakter van de internal audit functie de ruimte creëert voor de toepassing van gamification waarin het risicogedrag van mensen centraal staat.

Internal auditing en fun

Het begrip 'fun' wordt binnen de internal audit professie niet makkelijk gebruikt, want het lijkt op het eerste oog in strijd met de beroepsernst van de internal auditor. Tegelijkertijd kan het nooit de bedoeling zijn dat internal auditors louter plichtmatig hun werkzaamheden verrichten, dit zou de beroepsernst niet ten goede komen. Professionele verantwoordelijkheid gaat juist hand in hand met de intrinsieke motivatie (het plezier of de genoegdoening) die iemand ontleent aan zijn of haar werk. Evenzo verwachten internal auditors dezelfde professionele 'drive' aan te

treffen bij degenen in de organisatie die zij beoordelen. Wellicht ontleent de auditor plezier aan het analyseren van informatie, het zoeken van een speld in een hooiberg, de creatie van een 'mooie' boodschap of misschien is het juist de waardering door de afnemers van haar diensten of zijn het de zichtbare verbeteringen die zijn/haar adviezen teweegbrengen waardoor de auditor zijn werkplezier beleeft. En net als voor andere mensen binnen de organisatie geldt voor internal auditors dat ze er plezier aan beleven om steeds beter te worden in datgene wat hen boeit en motiveert. Gamification biedt ons inziens interessante aanknopingspunten aan internal auditors om gebruik te maken van de intrinsieke prikkels die mensen in een organisatie ontlene aan het plezier dat ze aan hun werk beleven.

Internal auditing en feedback

Het begrip 'feedback' heeft binnen de internal audit professie doorgaans het karakter van formele rapportages uitgebracht in een vaste frequentie met een inhoudelijke focus op risico's en tekortkomingen. De ontvanger ervaart deze feedback niet altijd als een aanmoedigende prikkel om een stapje bij te zetten en concrete doelen te bereiken. Veel waardevolle tijd en energie kan verloren gaan om mensen in een organisatie te bewegen tot stappen in de gewenste richting. En soms worden hooguit stappen gezet 'omdat het moet van de auditor'. Gamification biedt ons inziens interessante aanknopingspunten aan internal auditors om feedback te verschaffen in een vorm die beter aansluit op de intrinsieke drijfveren van betrokkenen.

Internal auditing en friends

Gamification Het begrip 'friends' heeft binnen de internal audit professie een lastige betekenis, want de internal auditor neemt doorgaans beroepshalve een zekere afstandelijkheid in acht. Maar ontegenzeggelijk vormt de organisatie een sociaal netwerk waarvan managers en internal auditors onderdeel uitmaken en waarin onderlinge competitie, inlevingsvermogen en sociale normen een rol kunnen spelen. In recent onderzoek (Verbraak & Nuijten, 2017) bleek bijvoorbeeld dat de boodschap van een internal auditor soms effectiever was als daarin het gedrag van collegamangers - peers - werd meegenomen. Gamification biedt ons inziens interessante aanknopingspunten aan internal auditors om gebruik te maken van de intrinsieke prikkels die mensen in een organisatie ontlene aan de mogelijkheid om zichzelf te vergelijken met anderen, waarbij sommigen geneigd zijn zich aan collega's te conformeren en anderen juist de competitie aangaan.

Gamification en de geloofwaardigheid van de internal auditor

In de internal audit professie vormt 'geloofwaardigheid' een centraal beginsel en vormt het van oudsher het bestaansrecht van de functie. Dit wordt geconcretiseerd in principes als 'onafhankelijkheid', 'onpartijdigheid' en 'due professional care', die internal auditors beroepshalve in de praktijk moet brengen. De internal auditor dient zich rekenschap te geven dat zijn gedrag de geloofwaardigheid van de audit professie geen geweld mag aandoen zowel 'in fact' als 'in appearance'. Deze traditie brengt mee dat internal auditors gewend zijn om zorgvuldige afwegingen maken bij hun uitingen en de interventies die zij verrichten. Dus een bewuste afweging of en hoe gamification een plaats verdient in het repertoire van de internal auditor, past binnen de traditie van de beroepsgroep. Zodra gamification wordt gezien als manipulatie en een gebrek aan transparantie, zou het de geloofwaardigheid van de internal audit functie kunnen aantasten. Wanneer gamification helpt dat medewerkers binnen een organisatie - uit vrije wil en met meer plezier - een bijdrage leveren aan de risicobeheersing en de doelen van de organisatie, draagt het juist bij aan de geloofwaardigheid en de relevantie

van de internal auditfunctie. Gamification biedt ons inziens interessante aanknopingspunten aan de internal auditprofessie om haar geloofwaardigheid te versterken in situaties waarbij de gedragscomponent dominant is in de risico's die de organisatie loopt. Daarnaast schept gamification de verantwoordelijkheid om het zorgvuldig en transparant in te zetten en zodoende de negatieve bijwerkingen ervan te mitigeren.

Gamification en het serieuze karakter van de internal auditfunctie

Uit onze analyse blijkt dat gedrag en informatietechnologie als serieuze onderwerpen op de agenda staan van bestuurders en commissarissen en daarmee een belangrijk aandachtspunt van de internal auditfunctie. Daarbij is het de kunst om vinger aan de pols te houden in de dagdagelijkse activiteiten binnen de organisatie want kleine menselijke fouten kunnen een grote impact op de organisatie hebben. Gamification wordt toegepast op terreinen van levensbelang zoals verkeersveiligheid en medische aangelegenheden, dus er is niet een sterk argument dat de onderwerpen van de internal auditor te serieus zouden zijn voor gamification. Gamification vraagt een zorgvuldig ontwerp waarin partijen - intern en zo mogelijk ook extern - worden uitgedaagd om een constructieve bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen. Het kan daarmee een bijdrage leveren aan het verminderen van de spagaat die het gevolg is van de informatieongelijkheid tussen de interne en de externe organisatie. Het lijkt er op dat juist het serieuze karakter van de internal audit functie, ruimte schept voor vernieuwende instrumenten als gamification.

8.5 In hoeverre vormt gamification een nuttige uitbreiding van het instrumentarium van de internal auditor gezien de uitdagingen waar de professie voor gesteld staat?

De internal audit professie staat voor mooie uitdagingen in een tijd waarin bestuurders en toezichthouders steeds meer op zoek zijn naar comfort dat de risico's in de interne bedrijfsvoering voldoende worden beheerst en dat de kans op onwelkome incidenten tot een minimum wordt gereduceerd. Tegelijkertijd staat de internal audit professie voor grote uitdagingen omdat het karakter van risico's verandert. Risico's zijn steeds minder vervat in de vaste organisatiestructuren en procedures, maar zijn steeds meer opgesloten in dagdagelijkse gedragspatronen van medewerkers binnen de organisatie. Het gaat goed totdat het fout gaat: en als het fout gaat dan gaat het écht fout. Juist met gamification kunnen dergelijke gedragspatronen worden gemeten en worden bijgestuurd. Daarom is gamification naar onze mening een belangrijke aanvulling op het bestaande instrumentarium van de internal auditor.

Het nodigt ten aanzien van internal audit uit tot een persoonlijker perspectief, met iets meer gevoel voor humor, spanning en samenspel. Met meer aandacht voor gedragsprincipes en intenties en oog voor soms kleine aanpassingen die desalniettemin zeer betekenisvol kunnen zijn. We hebben hier enkele ideeën uitgewerkt, als handvat om in de eigen praktijk vergelijkbare verkenningen ook eens uit te proberen. Door vanuit deze andere invalshoek naar een vraagstuk te kijken, ontstaan er mogelijk ook nieuwe ideeën voor interventies die voorbij gaan aan het klassieke repertoire.

Dankwoord

Wij danken diverse personen voor hun waardevolle input bij de totstandkoming van dit essay. Allereerst noemen wij de deelnemers van het IIA-NL congres op 16 juni 2017 die onze presentatie hebben bijgewoond in het beginstadium van dit onderzoek. In het bijzonder danken wij Tom Duthil en Michel Vlak voor hun bijdrage aan de gamestorm over toepassing van gamification in de zorg. Tenslotte danken wij het bestuur van SVRO en IIA-NL voor hun inbreng bij dit onderzoek.

Literatuurlijst

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". MindTrek (pp. 9-15). Tampere, Finland: acm.

A.J.G. Driessen en A. Molenkamp (2008), Internal auditing, een managementkundige benadering, Kluwer, Deventer, vierde herziene druk, ISBN 987 90 13 05570 2

Baillon, A. (2017). Work in progress paper Behavioral Economics. Erasmus School of Economics.

Bartle, R. (1996). Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit muds. Journal of mud research, 1(1), 19.

Caron, F. (2011). On Mapping Bartle's Player Types To Employees. From <http://frankcaron.com/2011/07/on-mapping-bartles-player-types-to-employees/>

De Jong, I., Scherpenisse, J., van Twist, M., Schram, J. & Staffhorst, B. (2016). Speltechnieken in beleid. Een verkenning van gamification in de woningmarkt. NSOB

Garcia Martí, I., Rodríguez, L., Benedito, M., Trilles, S., Beltrán, A., Díaz, L., & Huerta, J. (2012). Mobile application for noise pollution monitoring through gamification techniques. In M. Herrlich, R. Malaka, & M. Masuch (Eds.), Entertainment Computing - icec 2012 (pp. 562-571). Bremen, Germany: Springer.

Hamari, J., Koivisto, J., and Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on gamification. In proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, January 6-9, 2014.

Hufen, B. (2016). Gamification als motor van verandering, Van Duuren Management, ISBN 97890896535529

Huizinga, J. (1952). Homo Ludens (4e ed.). Haarlem: H.D. Tjeenk Willink & zoon n.v.

Huotari, K. & Hamari, J., (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective, In Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference, 10.1145/2393132.2393137.

IIA (2013). The three lines of defense in effective risk management and control. IIA Position Paper. The Institute of Internal Auditors.

Kahneman, D. (2011). Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Khatib, F. (2011). Gamers solve puzzle which stumped scientists for years and hold key to curing AIDS. <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2039012/AIDS-cure-Gamers-solve-puzzle-stumped-scientists-years.html>

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: Global Edition*, Pearson Education, ISBN 978-0273756064

Muntean, C. (2011). Raising engagement in e-learning through gamification. Proc. 6th International Conference on Virtual Learning (icvl), (pp. 323-329).

Nuijten, A. & Twist, M.v. (2014). Informatieveiligheid: Aandacht voor de dagelijkse dingen die er echt toe doen. In *Inspiratie - Informatieveiligheid*. Taskforce Bestuur en Informatieveiligheid Dienstverlening. pp. 173-197.

Nuijten, A., Twist, M.v. & Sarens, G. (2014). IT-Complexiteit op de Agenda van de Auditor van de Toekomst. In *IT-Complexiteit en Beheersing - Op Zoek naar Nieuwe Woorden voorbij Bestaande Kaders*. Nuijten, A. & Twist, M.v. (Eds.). Rotterdam: Erasmus University. pp. 127-152.

Nuijten, A., Van Twist, M. & Van der Steen, M. (2015). Auditing Interactive Complexity: Challenges for the Internal Audit Profession. *International Journal of Auditing*, Vol. 19 No. 3, pp. 195-205.

Prietbatch (2010) Priebatsch, S. (2010, Juli). The gamelayer on top of the world. From TED.com: http://www.ted.com/talks/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world#t-8622

Ranj (2014). Gamification. Retrieved 2014-oktober from <http://www.ranj.com/nl/content/standaard/gamification#.ved0drafm2a>

RMO (2014) Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2014), *De verleiding weerstaan. Grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag: rmo.

Tran, A. & Zeckhauser, R. (2012). Rank as an inherent incentive: Evidence from a field experiment. *Journal of Public Economics*. Vol 96. Issue 9-10, pp 645-650.

Van Rijn & Van Twist, 2009 'Verantwoorde vernieuwing? Innovatie van publieke verantwoording', pp. 255-274 in M. Bovens en T., Schillemans (red)

Verbraak, V. & Nuijten, A. (2015). Effectiveness of the Internal Audit function in Moments of Truth: How Nudging with Descriptive Social Norms Influences the Deaf Effect for Risk Warnings. Paper presented at the 13th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, London, UK.

Verloop, A., Van Twist, M. & Van der Steen, M. (2015). *Speels (be)sturen. De toepassing van gamification in het openbaar bestuur*. NSOB.

Zicherman, G. (2012). Keynote Gabe Zicherman at tnw2012. The Next Web. Bron: youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=uduclludxrg>



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

Burgemeester Stramanweg 102a
1101 AA Amsterdam
www.ia.nl
iaa@ia.nl
Tel.: 088 00 37 100

