

INTERVIEWS | 1 JULI 2020

“AUDITEN VAN GEDRAG: GEWOON DOEN”

Auteur: Drs. Bram Bouwman RO

Beeld: NFP Photography

Leestijd: 10 min



Ilja Jacobs, auditmanager Regionale Univé's, vertelt over het toepassen van psychologie bij het uitvoeren van internal audits. “Er wordt geen audit meer uitgevoerd zonder gedrag en cultuur mee te nemen”, aldus Jacobs.

Wat doet Univé?

“Univé is een coöperatie. Dit betekent dat samenwerken en elkaar helpen centraal staat. Dit sluit ook aan bij de wijze waarop Univé ontstaan is. Vanuit de coöperatieve gedachte zijn vanaf 1794 boeren met elkaar gaan samenwerken om zich tegen brand te verzekeren. Hier zijn de lokale coöperaties uit ontstaan die de basis vormen voor het Univé van vandaag. De betrokkenheid met de regio, in onze kernwaarde Dichtbij, staat vandaag de dag nog steeds centraal. Evenals de waarden Samen en Doen. Momenteel bestaat Univé uit acht Regionale Univé's en daarnaast Coöperatie Univé waarin onder andere de bedrijven Univé Schade, Univé Her (herverzekeraar) en stafdiensten gepositioneerd zijn. De Regionale Univé's zijn zelfstandige bedrijven die ondersteund worden vanuit Assen en Zwolle.”

Hoe is de internal auditfunctie (IAF) binnen deze coöperatie georganiseerd?

AUDIT

MAGAZINE

“In het kader van de Solvencywetgeving is er zeven jaar geleden bewust voor gekozen om de IAF voor de Regionale Univé's binnen de stafdienst te positioneren. Destijds heb ik samen met de internal auditmanager de IAF voor de Regionale Univé's mogen opzetten. Dit was een bijzonder traject om te doen voor destijds negentien regionale kantoren. 'De werkzaamheden in de regio's gaan toch goed, wat hebben we aan een IAF?', was een veelgehoorde reactie vanuit de verschillende raden van bestuur van de regio's. Het was essentieel om de toegevoegde waarde van de IAF aan te kunnen tonen. Daarnaast was het bij de introductie van de IAF van belang om de Regionale Univé's vertrouwen te laten krijgen in de functie en een veilige omgeving te creëren voor de verschillende raden van bestuur als belangrijkste stakeholders. Dit deden we met zijn tweeën (in totaal 0,9 fte) waarbij we daarnaast gebruikmaakten van een flexibele schil door middel van inhuur van internal auditors bij een externe partij. Momenteel werken we met ruim 2,5 fte eigen capaciteit en daarnaast nog steeds in deze co-sourceconstructie samen met de externe partij.”

Ilja Jacobs, Univé

Welke typen audits werden in het begin uitgevoerd?

“Vanaf het begin was het voor ons duidelijk dat de organisatie niet de grootste risico's liep op de financiële verantwoordingsprocessen. Hier was en is de externe accountant voor aangesteld. Juist om de toegevoegde waarde te kunnen aantonen bij de Regionale Univé's voerden wij veel gesprekken met de raden van bestuur als opdrachtgevers. We vroegen naar hun behoeften en hebben niet alleen onze eigen input als basis genomen. In het begin waren dit voornamelijk compliancegerelateerde thema's zoals de sanctiewet en zorgplicht. Als verzekeraar hebben de Regionale Univé's vanuit onder andere Solvency II veel met wet- en regelgeving te maken. Elke raad van bestuur wil ook weten hoe Univé er op dit gebied voor staat. Inmiddels bestaat het auditjaarplan gelukkig niet meer voor een groot deel uit compliance audits, maar is het juist een mooie combinatie van gevarieerde thema's. En ook hier geldt weer, we zetten zoveel mogelijk de behoefte van de opdrachtgever/stakeholder centraal.”

Wat is de aanleiding om gedrag toe te voegen in jullie audits?

“Mijn persoonlijke nieuwsgierigheid en onze teamdoelstelling om gedrag mee te gaan nemen in audits. Ik heb iets met mensen en wil weten waarom zij de dingen doen die ze doen. Vanuit deze persoonlijke interesse heb ik gekozen om

AUDIT

MAGAZINE

naast mijn werk een studie toegepaste psychologie te volgen. Auditen gaat tenslotte ook om het gedrag van mensen. Daarom ben ik ervan overtuigd dat je met alleen het klassiek auditen van hard controls in de toekomst geen bestaansrecht hebt als IA. Wat mij opviel was dat ik als auditor een vreemde eend in de bijt ben op de opleiding toegepaste psychologie. Het waren vooral veel hulpverleners in de zorg die deze opleiding volgden. In het auditteam vonden meerdere collega's gedrag relevant voor ons werk en daarom hebben we soft controls als teamdoelstelling opgenomen, als stimulans om er echt mee te gaan werken. Mijn studie sloot daar naadloos op aan. De stage voor mijn studie, op de afdeling IA, heeft mij echt geholpen om soft controls en gedragsmodellen toe te gaan passen. Doordat ik dat deed voor mijn studie en dat ook uitlegde, waren meerdere Regionale Univé's bereid om mij gedragsaspecten in audits te laten toepassen."

"Observeren is ook een vorm van auditen, ook bij een observatie hanteer je een normenkader. Het is veel meer dan alleen plaatsnemen en meeluisteren"

Wat is de sleutel tot succes voor draagvlak voor audits op gedrag?

"Bij ons heeft het even geduurd voordat de soft controls werden meegenomen in een audit. Dit heeft te maken met de manier waarop wij onszelf als IAF willen positioneren. Wij hebben van het begin af aan bewust geen dwingende houding willen aannemen. Door veel gesprekken met de stakeholders probeerden we te achterhalen waar wij als IAF toegevoegde waarde kunnen leveren. Deze toegevoegde waarde zat bij de Regionale Univé's vooral in het meedenken met welk gedrag nu belangrijk is voor het te onderzoeken proces en dat gedrag te concretiseren en meetbaar te maken. Inzicht geven door het gedrag te meten en vervolgens het in gang zetten van veranderingen. Uiteraard ben je als IAF onafhankelijk, maar dat betekent niet dat je een afstandelijke functie hebt. Dit houdt in dat we niet alleen deden wat onze opdrachtgever vroeg, we beslisten echt wel mee wat onderzocht moest worden. Het gaat om de manier waarop je dat doet. We hebben veel geïnvesteerd in de relatie door persoonlijke aandacht te hebben voor de specifieke context van de Regionale Univé. Dat was de sleutel tot succes. Hierdoor kregen wij vertrouwen en de ruimte om ook naar gedrag en cultuur in de organisatie te kijken. En zijn we het 'gewoon' gaan doen."

Hoe maak je verbinding met de belangrijkste stakeholders?

"Goed luisteren is de key. Verplaats jezelf in de ander en wat de ander echt belangrijk vindt. Het klinkt heel simpel en voor mij is het ook eigenlijk niets bijzonders, maar je kunt pas iets bereiken als je weet wat de ander belangrijk vindt. En dat gaat met de ene bestuurder makkelijker dan met de ander. Dat heeft ook met persoonlijkheden te maken. Daarbij is het heel lastig om blanco en onbevooroordeeld een gesprek in te gaan. Vaak zit je eigen referentiekader en je eigen oordeel je in de weg. Als IAF heb je pas toegevoegde waarde als de eindgebruiker iets aan jouw advies of eindproduct heeft. Daarom probeer ik het auditproces altijd aan te vliegen op een manier die bij de eindgebruiker (opdrachtgever óf auditee) past. Ieder auditproces is maatwerk. Dus in het plan van aanpak en in de uitvoering houd ik hier rekening mee en probeer ik hun taal te spreken. Hiermee win je vertrouwen. Dit vertrouwen is de basis om effect te bereiken met je rapport."

Kunt u een succesverhaal noemen?

“Een mooi voorbeeld uit de praktijk is de audit op het jaar-planproces bij een Regionale Univé. De bestuurder van de betreffende regio was in het begin sceptisch om naast het formele referentiekader ook een psychologisch model te gebruiken in onze auditaanpak. Hier ging hij, op basis van onze vertrouwensrelatie en vooral door het vertrouwen van twee van zijn managers in deze nieuwe aanpak, uiteindelijk toch mee akkoord. In de uitvoering van de audit hebben wij ons aan de hand van een zelf ontworpen ontwikkelkader gefocust op het gewenste gedrag van medewerkers, zoals beschreven was in de eigen plannen van de Regionale Univé. Het ontwikkelkader ging bijvoorbeeld over het nemen van eigenaarschap. We hebben hiervoor het model van gedragsverandering gebruikt (Transtheoretical model of Change, Prochaska & Diclemente, 1982). Bij de rapportagebespreking was het mooiste compliment dat de ‘sceptische’ bestuurder volledig was gedraaid en enthousiast was geworden over de meer zachte auditaanpak. Het eindrapport bevatte nieuwe inzichten en concrete verbetervoorstellen waar volgens de bestuurder de organisatie ook echt iets mee kon.

Dit voorbeeld geeft aan dat het soms best lastig kan zijn om voorafgaand aan een audit concreet de toegevoegde waarde aan te tonen waarom gedrag meegenomen moet worden in het onderzoek. Als je het daadwerkelijk doet en aandurft om gedrag mee te nemen, komen er echt mooie auditresultaten uit.”

Op welke wijze kun je gedrag concreet en toetsbaar maken?

“Bij Univé kiezen wij er bewust voor om geen audits uit te voeren die specifiek alleen over gedrag gaan. Mijn ervaring is dat het dan snel te groot voelt voor de auditees. Wij kiezen ervoor om bepaald gedrag of bepaalde cultuuraspecten toe te voegen aan een bestaand auditobject. Dus bij het bespreken van het auditonderwerp met de opdrachtgever inventariseren wij wat de behoeften zijn en welk (deel)aspect van het auditobject zich mogelijk leent om in te zoomen op gedrag. Hierbij is het belangrijk om vooraf zo concreet mogelijk te krijgen wat de opdrachtgever te weten wil komen. Dus, wat is het gewenste gedrag dat van de medewerker verwacht wordt? Hierbij maken we gebruik van theoretische modellen uit de psychologie. Net als in iedere audit is een goed onderbouwd referentiekader randvoorwaardelijk om een audit op gedrag zorgvuldig en verantwoord te kunnen uitvoeren. In psychologische modellen zit over het algemeen veel structuur, deze kun je dus heel ‘blauw’ en feitelijk maken. In tegenstelling tot traditionele auditreferentiekaders staat bij een psychologisch referentiekader de ontwikkeling centraal. Het heeft een minder oordelend karakter en is juist meer lerend en inzichtgevend van aard. Waar een internal audit vaak een momentopname, de ‘foto’, weergeeft, wordt aan de hand van een ontwikkelgericht referentiekader juist de ‘film’ van de ontwikkeling in kaart gebracht.”

Wat is de beste techniek om gedrag te toetsen?

“Dat is afhankelijk van de situatie. Wat wij merken in de praktijk is dat observeren een toegankelijke manier is om toe te passen bij gedragsbeoordeling. In het begin kan het voor beide partijen soms best onwennig zijn dat een internal auditor deelneemt aan een teambijeenkomst of MT-overleg als observant. Uiteindelijk valt het voor iedereen mee en merk je dat medewerkers (auditees) hun normale gedrag weer vertonen. Als observant is het ontzettend waardevol om naast de structuur van een overlegvorm ook de dynamiek en onderlinge interactie te ervaren. Daarbij komt dat observeren ook een vorm van auditen is, ook bij een observatie hanteer je een normenkader waarmee je gericht kunt observeren. Het observeren is dus veel meer dan alleen plaatsnemen en meeluisteren. Het maken van een observatieschema op basis van een psychologisch model en het vullen van een observatieschema of afvinken van observatielijstjes helpt om gestructureerd te observeren en zorgt voor een goed gedocumenteerde gegevensverzameling.”

“Rapporteren over gedrag is anders dan feitelijk en oordelend rapporteren zoals we traditioneel als internal auditor gewend zijn”

Welke tips hebt u voor de internal auditor?

“De wensen en behoeften van de opdrachtgever staan altijd centraal. Afhankelijk van de specifieke context van de organisatie of het auditobject, moet je bepalen of en hoe je gedrag zou willen auditen. Ik ben ervan overtuigd dat het opdringen of het er doorheen drukken van het auditen van gedrag niet of juist averechts werkt. Bij ons werkte het goed om stapsgewijs gedragsaspecten in onze standaard auditaanpak te verwerken. Hierbij is het van belang om de opdracht-gever/stakeholder zorgvuldig mee te nemen in het uitvoeren/-toepassen van gedrag in audits. Binnen onze IAF hebben we dit proces ook in kleine stapjes gedaan. Het volgen van een training soft controls met de hele afdeling was goed om een gezamenlijk vertrekpunt en referentiekader te creëren. Ook een afdelingsdoelstelling op het toepassen van soft controls hielp. De doelstelling hield in dat we bij elke audit nagingen of gedrag een optie was om mee te nemen en op welke manier. We hebben echt gezocht naar de kansen, audits waarbij gedrag echt heel relevant was om te onderzoeken. Binnen een IAF heb je, net als met opdrachtgevers, te maken met individuen en verschillende typen personen. De ene auditor krijgt meer energie van dit onderwerp en heeft er meer affiniteit mee dan de ander. Voor het auditteam geldt eigenlijk hetzelfde als bij de opdrachtgever en de auditee, doe het geleidelijk aan en neem in kleine stapjes iedereen mee.”

Op welke wijze kan gerapporteerd worden over gedrag?

“Rapporteren over gedrag is anders dan feitelijk en oordelend rapporteren zoals we traditioneel als internal auditor gewend zijn. Over gedrag rapporteren is meer inzicht geven over het gedragsaspect en de ontwikkeling hiervan in kaart brengen dan feitelijk een oordeel geven. In onze audits proberen wij expliciet te kijken wat de meest geschikte wijze van rapporteren is voor de betreffende audit en de opdrachtgever. Ook iedere rapportage is weer maatwerk. Een mooi voorbeeld uit de praktijk is dat we onlangs door middel van een film onze audituitkomsten hebben gerapporteerd, dat is een mogelijke vorm. Dat was voor iedereen wel spannend.”

Geven jullie een conclusie over gedrag?

“Wij merken dat het soms best lastig is om het opgedane beeld op papier te krijgen en mee te nemen in de rapportage. Ook de opdrachtgever vindt dat erg spannend. Vooralsnog nemen wij het getoetste gedrag niet standaard mee in de uiteindelijke oordeelsvorming van de audit. We geven wel onze observaties op gedrag terug of op welk niveau van volwassenheid de organisatie op het gewenste gedrag zit. Mondeling lichten we vaak toe wat het gedrag voor effect zou hebben gehad op het eindoordeel. Tegelijkertijd hebben we eigenlijk nog nooit een audit gehad waar het oordeel anders zou zijn als we de observaties over gedrag mee zouden wegen in het oordeel. Ik denk dat we de komende periode steeds meer gedrag als onderdeel in het oordeel gaan meenemen. En het oordeel is één, maar uiteindelijk gaat het om de verandering die een audit tot stand kan brengen.”

Op welk succes op het gebied van het toepassen van soft controls bent u het meest trots?

“Echt trots ben ik niet zo snel. Helemaal omdat ik het eigenlijk niet bijzonder, maar vanzelfsprekend vind om als internal auditor naar het gedrag van mensen te kijken. Waar ik wel tevreden over ben, is dat het onderwerp gedrag inmiddels organisatiebreed bespreekbaar is en bij hele verschillende mensen. Ook zien we dat gedrag reeds een standaard onderdeel is in het auditplan van een aantal Regionale Univé's, daar is het echt al geaccepteerd. Bij andere Regionale Univé's zijn de eerste stapjes gezet in de acceptatie. Dit had ik een aantal jaren geleden niet voor mogelijk gehouden. In bredere zin vind ik het mooi om te zien dat opdrachtgevers de toegevoegde waarde van het toepassen van gedrag door internal audit zijn gaan ervaren. Opdrachtgevers kloppen nu soms met hun problemen bij internal audit aan, niet alleen met vragen over assuranceopdrachten. Als de IAF door het bestuur verzocht wordt om de organisatie te helpen door

AUDIT

MAGAZINE

een onderzoek uit te voeren waar gedrag bewust onderdeel van is, zie ik dat als het grootste compliment.”

Over

Drs. Ilja Jacobs RO is auditmanager Regionale Univé's. Daarvoor werkte zij bij de Provincie Overijssel, ook op de internal afdeling. Jacobs heeft de RO-opleiding afgerond en zit momenteel middenin de afronding van de studie toegepaste psychologie.

Tags: Gedrag, Het brein

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/auditen-van-gedrag-gewoon-doen/>