

RUBRIEKEN | 22 FEBRUARI 2021

# INNOVATIE: IT'S THE HUMAN, STUPID!

**Auteur:** Niels Smit PhD RO CIA

**Beeld:** Absolut Vision – Alice Dietrich

**Leestijd:** 5 min



In de rubriek De afgestudeerde presenteert een recent afgestudeerde van de post-initiële RO-opleiding in Amsterdam of Rotterdam zijn of haar onderzoeksresultaten en geeft hierop een reflectie.

**Is innovatie belangrijk? Zeker! Bestaande technieken, producten en werkwijzen voldoen op enig moment niet meer aan actuele behoeften en moeten daarop worden aangepast. Nieuwe ontwikkelingen bieden kansen die zonder verandering niet benut kunnen worden. Innovatie is een voorwaarde voor organisaties om te kunnen overleven.**

Dat geldt evenzeer voor functies binnen organisaties, zoals de interne auditfunctie (IAF). Wettelijke verplichtingen daargelaten, waarom zou een organisatie geld steken in een IAF als deze niet beantwoordt aan de behoeften van haar stakeholders? Als een IAF zich aan veranderende behoeften niet kan aanpassen, kan het draagvlak voor instandhouding van deze dure vorm van bemoeizorg afnemen of zelfs helemaal verdwijnen.

## Innovatievermogen

Gelukkig hebben interne auditors innovatie als verschijnsel omarmd. Als object van onderzoek, maar ook als aandachtsgebied voor de eigen functie. Een illustratie daarvan is de jaarlijkse uitreiking van de Internal Audit Innovation

# AUDIT

## MAGAZINE

Award. Toch bestaat er ook ongemak. Dat blijkt wel uit de recente lancering van het IIA Innovatieplatform, dat als doel heeft innovatie door interne auditfuncties te faciliteren. Kennelijk is innovatie lastig om in praktijk te brengen.

Welke factoren dragen bij aan het innovatievermogen van interne auditfuncties? Dat is een vraag met grote relevantie, maar ook vrijwel onontgonnen terrein. Wat wil een interne auditor nog meer als hij zoekt naar een onderwerp voor zijn afstudeerreferaat...

### **Interne auditfuncties worden overmatig bemenst door professionals met een bedrijfskundige achtergrond en een beperkte variatie aan vaktitels**

#### **De aanpak**

De innovatieliteratuur is bijzonder omvangrijk. Naar innovatie door interne auditfuncties mag dan niet eerder onderzoek zijn gedaan, wel zijn er duizenden theoretische en empirische studies beschikbaar die innovatie op alle mogelijke niveaus van analyse als hun onderwerp hebben. Ook bestaat er een aantal zeer omvangrijke meta-analyses, die een perfect vertrekpunt vormden voor de ontwikkeling van een theoretisch kader en de identificatie van reeds bestaande, gevalideerde meetinstrumenten.

De overweldigende meerderheid van innovatiestudies veronderstelt dat de meest voorkomende vorm van innovatie draait om het introduceren van aanpakken die nieuw zijn in de context waarin zij worden geïntroduceerd. Het innovatieproces bestaat uit twee fasen: het genereren van ideeën, en het implementeren daarvan. Uit de eerdergenoemde meta-analyses blijkt dat het succesvol doorlopen van beide fasen correleert met variabelen op het niveau van het individu, het team en de organisatie. Aangezien alle variabelen ontleend zijn aan eerder onderzoek, was het ontwikkelen van een valide vragenlijst voor empirisch onderzoek onder interne auditors niet bijzonder lastig.

#### **De resultaten**

Op basis van de (zeer bescheiden, dus hopelijk niet erg representatieve) respons mag onze beroepsgroep zich zorgen maken over zijn innovatievermogen. Respondenten geven aan dat in hun werkomgeving 'soms' innovaties worden geopperd, en dat geopperde innovaties 'soms' worden geïmplementeerd. Dat betekent dat innovatie maar zelden daadwerkelijk succesvol optreedt. Significante verschillen in de resultaten op beide afhankelijke variabelen suggereren dat interne auditfuncties beter zijn in het implementeren dan in het genereren van nieuwe ideeën.

Ook de ruwe scores op de onafhankelijke variabelen vertonen een consistent patroon. Van de achttien variabelen rapporteren de respondenten significant lagere scores op alle variabelen die betrekking hebben op creativiteit. Variabelen die betrekking hebben op structuur, scoren significant hoger.



# AUDIT

## MAGAZINE

### Oncreatieve lieden

Alles overziende geven de ruwe scores voeding aan het onder niet-auditors populaire stereotype dat auditors blauwdenkende, oncreatieve lieden zijn. De lezers die misschien hoopten dat 'maatwerk-leverende' interne auditfuncties beter zouden scoren op innovatie dan 'standaardiserende' interne auditfuncties, komen bedrogen uit: de signatuur maakt geen significant verschil. Wel bevatten de ruwe scores nog één vermeldenswaardige observatie. Respondenten uit interne auditfuncties waar overwegend auditors met een RA-titel werken, rapporteren significant hogere scores voor het opperen van nieuwe ideeën. Dit lijkt een weerlegging van het stereotype dat accountants de 'überauditors' zijn die over (nog) minder creativiteit beschikken dan hun beroepsgenoten. Eerdere studies vonden hiervoor wel ondersteuning.

### Vier factoren

Dan de eigenlijke onderzoeksvraag: welke factoren zijn het meest van invloed op het genereren en implementeren van nieuwe aanpakken? Dat blijken er vier:

1. mate waarin innovatie door de leiding wordt aangemoedigd;
2. mate waarin auditors contacten buiten de eigen IAF onderhouden;
3. vertrouwen in de eigen creativiteit als instrument om vraagstukken op te lossen;
4. mate waarin innovativiteit wordt beschouwd als voor het vak noodzakelijke competentie.

Gezamenlijk verklaren deze factoren een significant deel van de variantie van beide afhankelijke variabelen.

### Implicaties voor de beroepsgroep

Bieden deze resultaten handelingsperspectief aan interne auditfuncties die hun vermogen om succesvol te innoveren willen versterken? Ik zou zeggen van wel. Met de herhaalde kanttekening dat de bescheiden respons het doen van ál te ferme uitspraken verbiedt, ligt het voor de hand dat interne auditfuncties met een innovatiewens beginnen om innovatie in algemene zin aan te moedigen onder al hun auditors, en benadrukken dat innovativiteit een essentiële eigenschap voor een goede interne auditor is.

Een incidentele oproep is natuurlijk niet voldoende; leidinggevendenden moeten deze boodschap consistent uitdragen en gelijktijdig belemmerende factoren opheffen, zodat mentale en praktische ruimte voor experiment ontstaat. Dergelijke ruimte en de benutting daarvan dragen op hun beurt bij aan een groei van het vertrouwen in de eigen creativiteit als een nuttige competentie voor de uitoefening van het vak. Ten vierde moeten individuele auditors worden aangemoedigd om de interactie met andere organisatiefuncties te zoeken, om zo nieuwe ideeën binnen de eigen organisatie op te doen en die binnen de auditprocessen toe te passen.

### Interne auditfuncties zijn beter in het implementeren dan in het genereren van nieuwe ideeën

### Beren op de weg

De inzichten zoals hiervoor beschreven zijn moeilijk spectaculair te noemen. Ook zónder het bewijs van deugdelijk empirisch onderzoek zullen leidinggevendenden en sponsors van interne auditfuncties kunnen bedenken dat het aanmoedigen van experiment een positieve uitwerking heeft op het innovatief vermogen van hun afdeling, net als het in woord en daad promoten van het belang van innovatie. Waarom blijft innovatie dan toch zo lastig voor onze beroepsgroep? Ik permitteer me een drietal speculaties.

#### Speculatie 1

Onze percepties over onze stakeholders, in het bijzonder het senior management en het intern toezicht. Wij dichten hun bepaalde verwachtingen over onze werkwijze toe, waarop we vervolgens vol overgave anticiperen. Zo houden we

# AUDIT

## MAGAZINE

onzelf als beroepsgroep in een kramp steeds hetzelfde te blijven leveren op steeds dezelfde manier, terwijl betrouwbaarheid, relevantie en doelmatigheid geenszins op gespannen voet hoeven te staan met innovatie.

### Speculatie 2

Onze eenvormigheid. Interne auditfuncties worden overmatig bemenst door professionals met een bedrijfskundige achtergrond en een beperkte variatie aan vaktitels, die worden uitgegeven door een klein aantal beroepsorganisaties. Ook is het aantal auditors met businesservaring in veel organisaties gering. Deze factoren weerhouden ons ervan om onze horizon te verbreden en inzichten uit andere disciplines toe te passen in ons werk.

### Speculatie 3

Onze drive. Innovatie betekent afwijken van gestolde werkwijzen. Het betekent frictie, binnen de eigen afdeling en met stakeholders en dus verlies van productiviteit op de korte termijn. Hoeveel makkelijker is het dan niet om op de bekende weg voort te blijven gaan, zeker als die niet (onmiddellijk) leidt tot ontevredenheid?

## Ter afsluiting

Het verbeteren van innovatiekracht is in feite een veranderingstraject dat elke auditfunctie moet doorlopen om haar draagvlak te bestendigen. Mijn onderzoek geeft handvatten voor de belangrijke ijkpunten waarlangs deze verandering moet leiden. Toch is nog veel onduidelijk. Het is dan ook de moeite waard om systematisch onderzoek te blijven doen naar succesvolle innovaties en vooral, naar de omstandigheden waarin ze succesvol waren. Dergelijk onderzoek zou een nuttige toevoeging aan de agenda van het IIA Innovatieplatform zijn.

### Over

Niels Smit is sleutelfunctiehouder Interne Audit bij BPL Pensioen. Eerder was hij auditmanager bij Aegon. Hij voltooide in 2020 de opleiding Internal Auditing & Advisory aan Erasmus School of Accounting & Assurance.

**Tags:** De afgestudeerde

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/rubrieken/innovatie-its-the-human-stupid/>