

INTERVIEWS | 1 MAART 2020

# INTERNAL AUDIT EN STORYTELLING: A MATCH MADE IN HEAVEN?

**Auteur:** Liane van Eerde MSc RO

**Beeld:** Ben White - Gill Dollar

**Leestijd:** 7 min



Sander Kuilman, auditor bij DELA, vertelt over zijn ervaringen met het gebruik van storytelling in auditrapporten.

‘Wij geloven dat we er zijn voor elkaar’, zo luidt het motto van DELA. En zo voelt het ook als Sander Kuilman enthousiast reageert op het verzoek om hun succesverhaal over storytelling in internal audit te delen. Ook laat hij weten stil te willen staan bij de leerpunten op de weg naar een succesvolle implementatie ervan, vanuit zijn ervaringen bij DELA. DELA is een coöperatie met bijna drie miljoen leden en is in Nederland de grootste verzekeraar en verzorger van uitvaarten. Internal audit bij DELA brengt verandering teweeg door middel van het leveren van inzichten, die zij op een heel vernieuwende manier via storytelling deelt met de auditees.

## Hoe is de internal auditafdeling (IAD) ingericht?

“We hebben een afdeling met zeven internal auditors. Wij doen allerlei soorten audits, zoals soft controls, governance, behavioral audits, proces audits en data-analyse. Naast de onderzoeken die wij uitvoeren zijn we continu bezig om onszelf opnieuw uit te vinden en te blijven leren, zoals met storytelling en agile auditing.

# AUDIT

## MAGAZINE

Sinds dit jaar werken we volledig agile, dat houdt onder andere in dat we niet meer met een vooraf vastgesteld jaarplan werken. Daarentegen kijken we ieder kwartaal en iedere maand waar wij op dat moment de meeste toegevoegde waarde voor DELA kunnen bieden. Enerzijds naar waar de behoefte van de organisatie ligt, maar ook zeker naar waar op dat moment het grootste risico wordt gelopen. Wij denken dat je als auditor in januari niet kunt bepalen wat in december het grootste risico zal zijn. Wel hebben we een overzicht van de grootste risico's en overleggen we onze auditplannen met het bestuur en de auditcommissie."



Sander Kuilman, DELA

### Wat is het doel en de missie van jullie IAD?

"Onze visie is vooral om verandering teweeg te brengen. Het mooie is dat wij ook daadwerkelijk verandering teweegbrengen en hier zelfs om worden gevraagd. We hebben vijf visiepunten gedefinieerd om onze visie te kunnen uitdragen. Ons eerste punt is 'magiër', wij willen aspecten benoemen die anders niet benoemd worden. Ons tweede punt is 'onze audits zijn leuk', wij willen graag energie krijgen van het werk dat wij doen, maar ook positieve energie bij de business brengen. Ons derde punt is 'inspireren om te leren', het blijven leren voor zowel onszelf als de internal auditafdeling als de organisatie in zijn geheel. Ons vierde punt is 'betekenis geven', wij willen te allen tijde betekenis geven en dat kan ook leiden tot het eerder stoppen met ons onderzoek. Tot slot is ons laatste punt 'in verbinding'. Dit houdt in dat wij verbonden willen blijven met de rest van de organisatie en belang hechten aan samenwerking met elkaar en de business. Voor het uitvoeren van een audit bespreken wij op welke wijze we invulling kunnen geven aan onze vijf visiepunten. Achteraf evalueren wij of we ook daadwerkelijk hebben uitgedragen wat in lijn is met onze visie."

### Hoe kwamen jullie op het idee om storytelling te gebruiken in jullie audits?

"Drie jaar geleden zijn we begonnen met het uitwerken van onze visie. We hebben als internal auditafdeling met elkaar besproken wat we belangrijk vinden, waar we vandaan komen en waarom we voor DELA hebben gekozen. Om onze boodschap goed over te kunnen brengen, hadden we zelf een verhaal nodig. We hebben daarom eerst voor onszelf een verhaal gemaakt. In onze audits merkten we dat bij het rapporteren van feiten en observaties vaak discussies ontstaan over de juistheid en de formulering. Wat wij belangrijk vinden is de boodschap over te brengen. Dit doen we door het persoonlijk te maken door middel van het vertellen van een verhaal vanuit de beleving. We spelen dan veel meer in op

# AUDIT

## MAGAZINE

het gevoel van de auditee, en dan komt de boodschap beter over. We merken dat auditees veel minder in de verdedigingsmodus schieten als we, voordat we de bevindingen delen, het verhaal vertellen. Sinds wij storytelling inzetten om met een verhaal onze boodschap over te brengen, krijgen wij alleen nog maar complimenten over onze auditrapporten.”

**“We hebben weleens een verhaal bedacht dat niet goed genoeg aansloot op de boodschap die we wilden overbrengen, dan sla je de plank mis”**

### Kunt u een voorbeeldverhaal delen?

“Een mooi voorbeeld vind ik het verhaal dat wij rapporteerden over het afstemmen van verwachtingen en het belang hiervan. Het verhaal ging als volgt. Beeld je de tijd in waarin de eerste computers op de werkvloer verschenen. Het was ook de tijd van Kaizen, het stap voor stap verbeteren van het productieproces. Japanse medewerkers die binnen de organisatie keer op keer kwaliteitstoetsen uitvoerden, zodat ze trots konden zijn op elk product dat de fabriek zou verlaten. In die tijd was er een ondernemend Nederlands bedrijf dat het plan had om computers te gaan produceren. De CEO had gehoord dat de computerchips uitstekend en goedkoop geproduceerd konden worden in Japan. Hij ging op zoek naar een geschikt bedrijf... en vond het. Na overbrugging van wat interculturele strubbelingen – er moest eerst heel veel saké gedronken worden – kwam het tot een deal. Het Nederlandse bedrijf deed een proefbestelling van duizend chips. Het leek de Nederlanders redelijk om een foutmarge van 2% te bedingen en een levertijd van twee weken. Aldus werd het contract opgemaakt en wederom met veel saké beklonken. Exact twee weken later wordt er door de koerier aangebeld bij het Nederlandse bedrijf. Hij brengt een grote, witte kartonnen doos. Grappig is het kleine kartonnen doosje dat er met veel tape aan vastgeplakt zit. De trotse innovatie-manager staat klaar om het pakket open te maken. Op dat moment gaat de telefoon. Aan de andere kant de CEO van het Japanse bedrijf dat de chips levert. Na een goedemorgen en het uitwisselen van een hoop beleefdheden, zoals het informeren naar de familie, stelt de Japanse CEO vervolgens de vraag of het pakket goed is aangekomen. ‘Jazeker’, is het Nederlandse antwoord, ‘we wilden het net openen.’ ‘Ah, wat fijn’, klinkt het van Japanse zijde. En dan, na een korte stilte... ‘Mag ik u een onbeleefde vraag stellen? Als u geen antwoord wilt geven, of als het een bedrijfsgeheim is, is dat niet erg, maar mijn medewerkers begrijpen het niet goed en zijn nieuwsgierig, ik zou het ze zo graag willen uitleggen.’ ‘Geneer u niet, vraag maar raak’, klinkt het met onvervalste Nederlandse openheid. ‘Nou, kunt u mij ook vertellen wat u gaat doen met de 2% kapotte chips, we hebben ze zo goed mogelijk onklaar gemaakt.’ Dan dringt bij de Nederlanders door wat er in het kleine vastgeplakte doosje zit: 2% zorgvuldig vernielde computerchips. In de grote doos zitten de 980 perfecte chips.”



### Waarom gebruiken jullie verhalen om een boodschap over te brengen?

“Vertellen is spreken in de fantasie van je publiek. We gebruiken verhalen in bijna elke rapportage en bij elke presentatie

die wij geven. Het is voor ons een middel om een boodschap krachtig over te brengen. We merken dat wanneer auditees de boodschap en de urgentie begrijpen, ze sneller in actie komen. Een mooi voorbeeld vind ik dat een directeur van een divisie bij de rapportageafstemming meldde dat hij nog geen tijd had gehad om het rapport te lezen voordat we het rapport samen zouden bespreken. We hebben hem toen de tijd gegeven om alleen het verhaal dat we hadden geschreven te lezen. Zonder het rapport en de bevindingen verder te lezen concludeerde de directeur al dat hij het rapport niet meer hoefde te lezen, hij wist wat hem te doen stond. De urgentie was hem door het verhaal te lezen meteen duidelijk. Dat zorgt ervoor dat je samen op een lijn zit en in plaats van dat je terechtkomt in het voeren van discussies, kun je het hebben over de echt belangrijke aspecten en risico's."

### Hoe komen jullie aan de verhalen?

"Het belangrijke van een verhaal is dat het de boodschap die je wilt overbrengen naadloos ondersteunt. Je moet dus allereerst heel scherp hebben wat je boodschap is. We hebben weleens een verhaal bedacht dat niet goed genoeg aansloot op de boodschap die we wilden overbrengen, dan sla je de plank mis. We doen nu drie jaar aan storytelling in onze rapportages, maar het wordt niet gemakkelijker om verhalen te bedenken. Ieder onderzoek heeft zijn eigen nieuwe boodschap en dus ook een eigen op maat gemaakt verhaal. Wel word je steeds scherper op het oppikken van verhalen tijdens het uitvoeren van audits, door middel van observatie of door voorbeelden die de auditees in de interviews delen. De beste verhalen moeten een reactie oproepen van: 'het kan toch niet waar zijn?' Die verhalen hebben de meeste impact. Belangrijk is dat het verhaal echt de boodschap onderschrijft. Het is weleens voorgekomen dat we geen geschikt verhaal hadden, dan kiezen we ervoor om geen verhaal te presenteren."

**"Sinds wij storytelling inzetten om met een verhaal onze boodschap over te brengen, krijgen wij alleen nog maar complimenten over onze auditrapporten"**

### Wat zijn jullie learnings geweest de afgelopen drie jaar?

"Je moet goed duidelijk hebben wat je de lezer wilt vertellen. Het is belangrijk om de lezer mee te nemen door dit beeldend te beschrijven, dus geen opsommingen en je moet goed aansluiten bij de terminologie van je publiek. Om dit te kunnen doen was het voor ons belangrijk om eerst aan ons eigen verhaal te werken. Hiermee maakten wij voor onszelf duidelijker waarom wij het belangrijk vinden om over bepaalde zaken te rapporteren. Het hebben van een duidelijke visie hielp hierbij. Daarnaast was het schrijven van ons eigen verhaal een manier om ervaring op te doen met het schrijven van verhalen. Wat wij ons ook hebben gerealiseerd, is dat hetzelfde verhaal op andere manieren wordt verteld door verschillende verhalenvertellers. De kracht van een verhaal zit ook in de geloofwaardigheid van de verteller, die moet de boodschap zelf ook onderschrijven om de boodschap over te kunnen brengen. We zien bij DELA dat verhalen helpen in de beleving en overtuiging van onze auditrapporten. Ik denk dat storytelling in elke organisatie kan helpen om de boodschap van auditrapporten duidelijk en levendig te maken."

#### Over

Sander Kuilman is sinds 2017 senior auditor bij DELA. Daarvoor was hij IT-auditor bij KPMG, waar hij ook zijn RE-titel behaalde. Hij kwam met storytelling in aanraking via een training die hij volgde over het effect van storytelling bij het geven van presentaties.

**Tags:** Rapporteren

# AUDIT

## MAGAZINE

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/ia-en-storytelling-a-match-made-in-heaven/>