

ARTIKELN | 1 FEBRUARI 2022

WAT IS INZICHT EN WAT MOET JE ERMEE?

Auteur: Frank Schuiten MA - Ron de Korte RA RE RO CIA

Beeld: Taton Moise - Mediamodifier - Emily Morter

Leestijd: 9 min

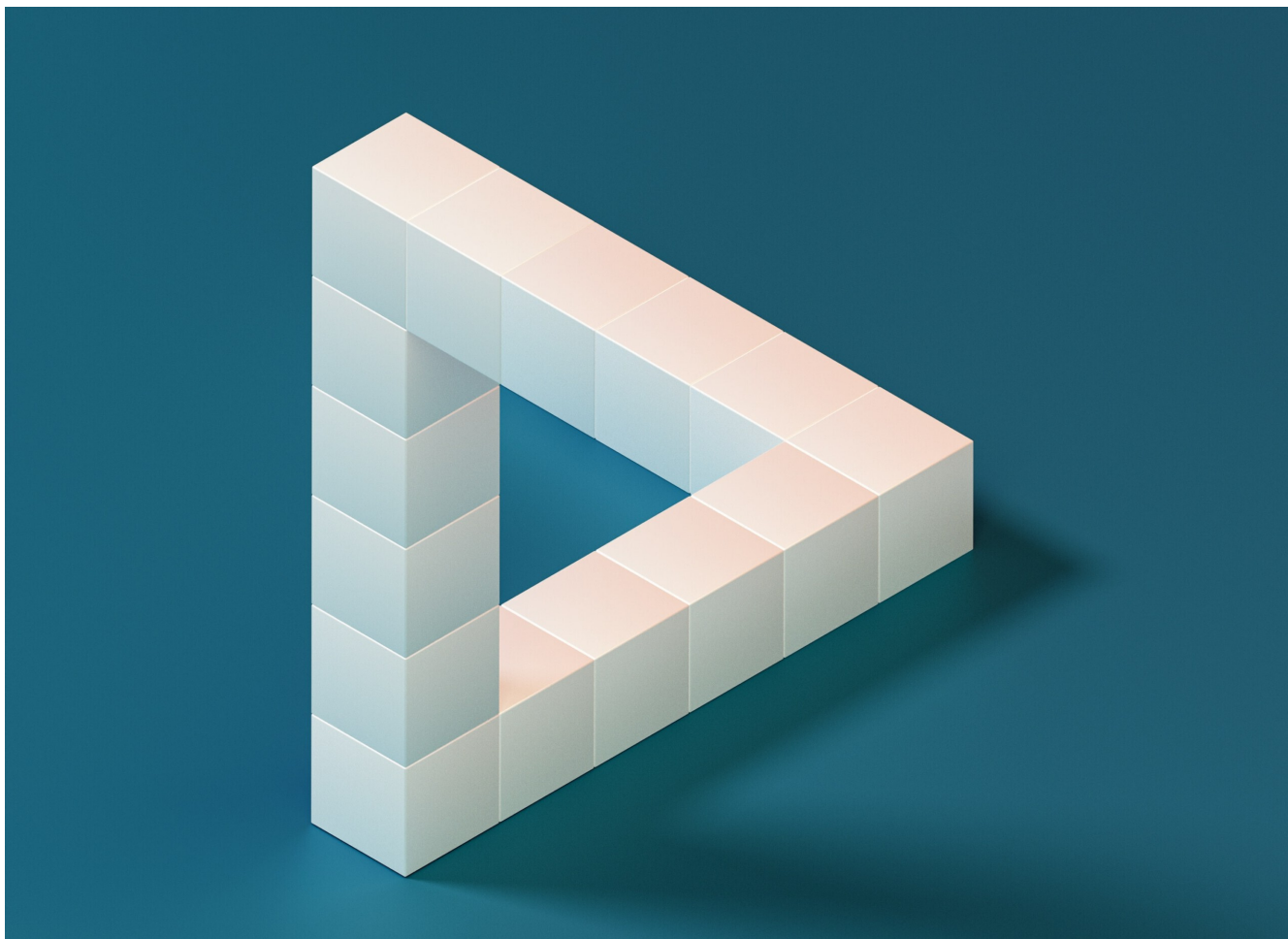


"Knowing many things doesn't teach insight" – Heraclitus

Het Instituut voor Internal Auditors (IIA) wil de internal auditor ontwikkelen tot de trusted advisor van het management om zo bij te dragen aan het inzicht binnen de organisatie. Maar wat is precies de rol van de internal auditor met betrekking tot inzicht?

Om organisatorische waarde te creëren en te beschermen, heeft management inzicht nodig. Inzicht in de gang van zaken op de werkvloer, in de marktontwikkeling en concurrentie, in de belevingen van de organisatieleden, et cetera. Het is de kerntaak van iedere internal auditfunctie (IAF) om hieraan bij te dragen.

We zien voor de internal auditor zowel een rol als onderzoeker en een rol als counselor of 'trusted advisor' (zie ook: De Korte, Otten & Schuiten, 2021). Deze bijdrage bekijkt de gestelde vraag vanuit een onderzoekersperspectief. In een tweede bijdrage werken we deze vraag verder uit vanuit het perspectief van de trusted advisor.



Insight binnen het IIA

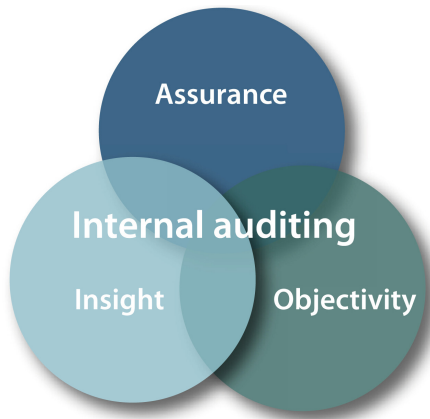
Binnen het Innovatieplatform van het IIA wordt 'insight' benoemd als een thema voor innovatie. Inzicht wordt in de missie voor de IAF genoemd naast assurance en advies, maar wordt binnen de Standaarden niet gedefinieerd. Uit een latere studie (2011) van het IIA blijkt dat inzicht als product wordt neergezet. Het belang van inzicht en de rol van de auditor is daarmee al een decennium onder de aandacht van het IIA. In deze bijdrage onderschrijven wij het belang van inzicht voor het succes van de organisatie en schetsen wij nader de rol van de auditor.

Nader vormgeven en positioneren

Om antwoord te kunnen geven op de hiervoor geformuleerde vraag, zetten wij eerst uiteen wat al bekend is over inzicht in de auditcontext. Vervolgens beschrijven wij een drieluik dat volgens ons de term inzicht binnen de auditwereld en het auditproces omschrijft. Dit drieluik beschrijft drie vormen van inzicht: inzicht van anderen (input), inzicht van de auditor (output) en inzicht bij de opdrachtgever (outcome). Wij lichten de keuze voor dit drieluik toe op basis van (audit)methodologische overwegingen. Met deze bijdrage willen wij dus de enigszins onduidelijke definitie van het IIA van inzicht nader vormgeven en positioneren binnen het auditwerkveld, met de daarbij behorende methodologische overwegingen.

Insight in de internal auditcontext

Voor de betekenis van inzicht binnen internal audit kijken we allereerst naar het IIA. In de missie van de IAF treffen we inzicht aan, naast assurance en advice. Dit roept enigszins verwarring op. Immers, de IAF levert assurance en consulting activiteiten aan de organisatie. Waar komt inzicht dan vandaan?



Figuur 1. Internal auditing

Dit heeft te maken met de definitie van het IIA waarbij inzicht een product is dat de auditor levert aan de opdrachtgever, naast aanvullende zekerheidsgerichte en adviesgerichte producten. Het IIA heeft in 2011 een studie gepubliceerd waarin inzicht in een bollenfiguur (zie figuur 1) wordt gepresenteerd in samenhang met assurance en objectivity. Men verwijst ook naar de IIA-definitie met de begrippen assurance- en consultingactiviteiten.

Perspectieven op insight

In een eerder artikel stelt een van ons (De Korte, 2019) kritische vragen bij het neerzetten van inzicht als product en geeft daarbij aan dat inzicht niet van dezelfde orde is als de termen assurance en consulting activiteiten uit de IA-doelstelling (1999).

Internal auditors moeten inzicht eerder interpreteren als de resultante bij de opdrachtgever: het spreekwoordelijke kwartje dient te vallen. Inzicht is dus niet langer de output van de activiteiten van de IAF, maar de outcome dankzij de activiteiten van de IAF. Beide perspectieven zien we terug in woordenboeken.

Inzicht is dus niet de output van de activiteiten van de IAF, maar de outcome dankzij de activiteiten van de IAF

Definities

In *The Cambridge Dictionary* vinden we een tweetal definities van insight die het waard zijn om met elkaar te vergelijken:

- a clear, deep, and sometimes sudden understanding of a complicated problem or situation;
- the ability to have such an understanding.

Allereerst is insight dus het hebben van een begrip over een bepaalde situatie; we hebben er een bepaalde interpretatie van, we snappen hoe iets werkt. Daarnaast is insight ook het vermogen om een dergelijke situatie te bevatten. Laat het duidelijk zijn dat beide definities onvermijdelijk met elkaar verbonden zijn, maar wel degelijk verschillend zijn. Het kúnnen kopen van een brood is immers iets wezenlijks anders dan het kópen van een brood. Ten derde zien we ook dat insight in de spreektaal wordt gebruikt als duiding; een nadere invulling door iemand, waardoor het dicht bij een doordachte mening komt.

AUDIT

MAGAZINE

Ontwikkelpad

Binnen het auditwerkveld zien we in een publicatie van PwC (2014) een getrapt ontwikkelpad voor de IAF. Achtereenvolgens zijn deze stappen: assurance provider, problem solver, insight generator and trusted advisor (p. 5). Het genereren van inzicht ten behoeve van de organisatie wordt daar als (noodzakelijke) opstap gezien om de stap naar de begeerde trusted advisor te kunnen maken. En dat het twee stappen verder is dan de IAF die louter assurance afgeeft over de interne beheersing. De term problem solver past bovendien niet binnen het three lines model dat het IIA als basis hanteert voor de rolinvulling van de internal auditor.



Als we de interpretatie van PwC plaatsen in het spectrum van output versus outcome, zijn beide interpretaties mogelijk. Immers, de IAF kan inzichten genereren als product vanuit de auditactiviteiten, maar het is ook mogelijk dat de IAF inzicht creëert bij de opdrachtgever als uitkomst. Dat is ook de clou: het een sluit het ander niet uit. Sterker nog, het een heeft het ander nodig. Daar komen wij later in deze bijdrage op terug.

Drieluik van insight

Inzicht bij de opdrachtgever

Laten we beginnen met de stelling dat inzicht bij de opdrachtgever het uiteindelijke, ideale doel is van iedere activiteit die de IAF onderneemt. Het uiteindelijke doel (outcome) is dat de opdrachtgever komt tot een eureka-moment en op basis

van auditresultaten (output) verdere keuzen kan maken. Het behoeft ook geen verder betoog dat dit uiteindelijke doel niet mag ontbreken in de centrale auditdoelstelling (zie ook: Bos, De Korte & Otten, 2017; De Korte, Otten & Schuiten, 2021). Deze aha-erlebnis bij de opdrachtgever is de katalysator voor verdere managementactie in het beschermen en creëren van organisatorische waarde (zie ook: IIA, 2011).

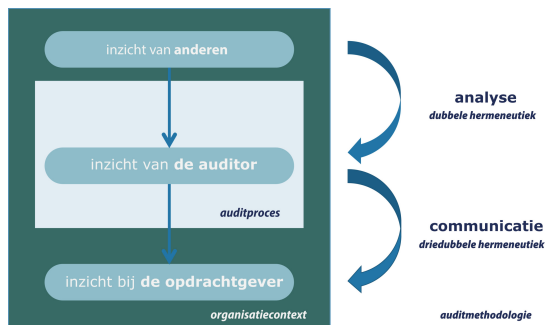
Het interpreteren van de bedrijfscontext is randvoorwaardelijk voor inzicht binnen welke organisatie dan ook

Inzicht van de auditor

Zoals hiervoor aangegeven komt het inzicht bij de opdrachtgever onder meer voort uit auditresultaten. Laten we ons voor nu richten op de bijdrage van auditresultaten aan het inzicht bij de opdrachtgever. Tijdens de audit heeft de auditor allerlei gegevens verzameld, verwerkt en geanalyseerd. Dat doet de auditor op basis van goed onderzoek, gestoeld op zorgvuldige methodologische overwegingen. Op basis van deze gegevens formuleert de auditor bevindingen. Anders gezegd: de auditor formuleert diens interpretatie van de situatie, getoetst aan een vooraf opgesteld normenkader. Of, nog anders gezegd: het inzicht van de auditor wordt geformuleerd.

Inzicht van anderen

Dit inzicht van de auditor is gestoeld op zorgvuldig uitgevoerd onderzoek. De meestgebruikte combinatie van methoden is documentenstudie en interviews/enquêtes. Bij die laatste methoden gaat het om het verzamelen van gegevens afkomstig van personen. Zij delen hun ervaringen en belevingen over een bepaalde situatie met de auditor. Zij formuleren daarin hun inzichten, die de auditor gebruikt. In de gegevensanalyse gebruikt, interpreteert en weegt de auditor dus inzicht van anderen.



Figuur 2. Drieluik van inzicht

Drieluik en de uitwerking in het auditproces – analyses en communicatie

Figuur 2 laat zich als volgt lezen: het inzicht van de auditor in het gekozen auditobject wordt vormgegeven in het auditproces, op basis van het inzicht van anderen. De auditor communiceert dit dusdanig dat het inzicht bij de opdrachtgever ontstaat.

Dat inzicht van de auditor wordt niet in een vacuüm vormgegeven; dat gebeurt binnen de context van de organisatie. Net zomin bestaat het inzicht van anderen, noch het inzicht bij de opdrachtgever zonder deze in de bedrijfscontext te plaatsen. Het is bovendien onderhevig aan (inter)subjectiviteit. Het interpreteren van de bedrijfscontext is daarmee randvoorwaardelijk voor inzicht binnen welke organisatie dan ook. Zonder begrip van de bedrijfscontext kan de auditor geen audit uitvoeren.

De analysetaak

De auditor heeft twee taken binnen het auditproces wat betreft inzicht: een analyse- en een communicatietak. Dit

lichten we kort toe. Allereerst dient de auditor goed en zorgvuldig, methodologisch onderbouwd, onderzoek uit te voeren om zo het inzicht van de auditor te creëren, (mede) op basis van de analyse van het inzicht van anderen. Dit kan op de bekende manieren ter borging van betrouwbaarheid van een onderzoek: het bijhouden van bronnen- en datamatrices, het borgen van triangulatie op het gebied van methoden, bronnen en auditors, het toepassen van hoor en wederhoor, et cetera.

Alles staat of valt met de vaardigheid om het inzicht van de auditor over te brengen, zodat inzicht bij de opdrachtgever ontstaat op basis van auditresultaten

We herhalen hier graag de kritische noot geplaatst bij een definitie van inzicht van de auditor als mening van de auditor (De Korte 2019). Dat is geenszins hoe wij inzicht van de auditor willen definiëren binnen diens onderzoekersrol. Het inzicht van de auditor moet hier methodologisch worden onderbouwd. Als dat onvoldoende gebeurt, spreken we niet over een inzicht van de auditor, maar over een mening van de auditor. Ook die kan heel relevant zijn, maar voor de ontvanger is juist de kennis over de mate van onderliggend onderzoek van belang om de audituitspraak aanvullende zekerheid te kunnen gebruiken voor zijn managementtaak.

De communicatietaak

Ten tweede ligt er een communicatietaak voor de auditor binnen het auditproces. Dit betreft het communiceren van de auditresultaten naar de opdrachtgever. Het is een verre van simpele taak, maar ook een van de belangrijkste voor de auditor. Immers, niets is kwalijker dan gebrekkige communicatie, waardoor de opdrachtgever niet in staat is om de auditresultaten te bevatten. En er zijn meerdere manieren om auditresultaten te communiceren. Het kan schriftelijk in een rapportage, maar ook met een presentatie of faciliterende groepsessie. Tevens zijn er goede ervaringen opgedaan met tekeningen, fotorapportages, video, hoorspelen, et cetera.



Alles staat of valt met de vaardigheid om het inzicht van de auditor over te brengen, zodat inzicht bij de opdrachtgever ontstaat op basis van auditresultaten. Nu komen wij ook terug op onze eerdere stelling dat inzicht als output en outcome elkaar nodig hebben: zonder een duidelijk gecommuniceerd inzicht van de auditor komt het met de audit gevraagde inzicht bij de opdrachtgever niet. We benadrukken dat het inzicht bij de opdrachtgever niet door inzichten van de auditor alleen tot stand komt. Wel kan het inzicht van de auditor een (wezenlijke) bijdrage daaraan leveren.

Drieluik gezien vanuit hermeneutiek en de interpretatieve onderzoekstraditie

Dan resteren nog drie paragrafen voor de liefhebber van (audit)methodologie en wetenschapsfilosofie voordat we naar de conclusie gaan. Binnen de interpretatieve traditie van onderzoek staat de methodologie van hermeneutiek hoog in het vaandel. Daarmee staat interpretatie van fenomenen centraal in onderzoek. Veelal wordt ook gesproken over de

dubbele hermeneutiek (zie onder andere Giddens, 1987).

Dubbele hermeneutiek

Dubbele hermeneutiek stelt dat iedereen een situatie of fenomeen altijd op persoonlijke wijze tot zich neemt en interpreteert. Wanneer een onderzoeker hier onderzoek naar doet, verzamelt deze gegevens door onder andere interviews te houden met die personen. Vervolgens interpreteert de onderzoeker zelf nogmaals de verzamelde gegevens in de analyse van onderzoeksresultaten. Daarmee vindt een dubbele interpretatiecyclus plaats: dubbele hermeneutiek. Dit benadrukt het belang van het terugkoppelen van ontvangen inzichten met samenvattingen (wederhoor): het is een interpretatie van iemands interpretatie. De bevestiging van jouw samenvatting vormt de borging van de betrouwbaarheid van je onderzoek.

Wanneer de drie vormen van inzicht staan als een huis, kan de IAF tot inzicht bijdragen, zodat de organisatie kan bouwen op de IAF

Driedubbele hermeneutiek

Binnen het drieluik zit deze dubbele hermeneutiek ook verborgen. Deze bevindt zich in de analysefase van het auditproces: de plek waar de auditor het inzicht van anderen weegt en interpreteert om zo tot het inzicht van de auditor te komen. Binnen ons drieluik is er nog een interpretatiecyclus. De opdrachtgever interpreteert immers ook de auditresultaten. Daarom spreken wij binnen het drieluik van een driedubbele hermeneutiek: de interpretatiecycli tussen de inzichten van anderen (no 1), van de auditor (no 2) en bij de opdrachtgever (no 3).

Inzicht als voorwaarde voor en opmars naar trusted advisor

Inzicht heeft in deze bijdrage voor de auditor drie verschillende betekenissen gekregen. We hebben gesteld dat het belangrijkste inzicht bij de opdrachtgever ligt: die moet immers met de auditresultaten aan de slag! De auditresultaten representeren het inzicht van de auditor, dat veelal gestoeld is op inzicht van anderen binnen de organisatie. Daarmee is inzicht dus zowel input, als output als de outcome van het auditproces (throughput).

De drie vormen van inzicht stoelen op twee activiteiten die de auditor in het auditproces uitvoert: analyse en communicatie. De analyse van de internal auditor als onderzoeker moet stoelen op goed en zorgvuldig, methodologisch onderbouwd, onderzoek, waarin is geborgd dat het inzicht van de auditor passend is in relatie tot het inzicht van anderen. De communicatie moet passend zijn, zodat de opdrachtgever de clou van het verhaal snapt; zodat het inzicht van de opdrachtgever indaalt.

Om deze bijdrage af te ronden: wanneer de drie vormen van inzicht staan als een huis, kan de IAF tot inzicht bijdragen, zodat de organisatie kan bouwen op de IAF. Auditors kunnen zich vervolgens verder ontwikkelen tot een trusted advisor voor belangwekkende managers binnen de organisatie. Zo kun je nog meer waarde voor de organisatie beschermen én creëren. Dan transformeert kennis tot inzicht.

Literatuur

- Bos, P., De Korte, R. en J. Otten, *Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*, Auditing.nl, 2017.
- De Korte, R., 'Auditor: Zó lever je inzicht', *Audit Magazine*, 2019.
- De Korte, R., Otten, J. en F. Schuiten, 'Wendbaarheid met internal audit(deel)producten', *Audit Magazine*, 2021.
- Giddens, A., *Social Theory and Modern Sociology*, Cambridge: Polity Press, 1987.
- IIA, *Insight: delivering value to stakeholders*, 2011.
- PWC, *The eight attributes: delivering internal audit excellence as stakeholders expect more*, 2014.

AUDIT

MAGAZINE

Over

Frank Schuiten MA werkt bij de Auditdienst Rijk en daarvoor bij de Europese Rekenkamer. Hij heeft een achtergrond in internationale betrekkingen, bestuurskunde en Europese publieke zaken.

Ron de Korte RA RE RO CIA is partner van ACS Partners. Hij begeleidt hoofden audit, risicomanagement en control en hun medewerkers met training, counseling en ondersteuning in hun professionalisering.

Tags: vaktechniek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/wat-is-inzicht-en-wat-moet-je-ermee/>