

ARTIKELN | 1 JULI 2022

IS ANGST VOOR CULTUURAUDITS TERECHT?

Auteur: Svetlana Vrubleuskaya MSc RO

Beeld: M.T. Elgassier - Etienne Girardet - Krakenimages - Pexels

Leestijd: 7 min



Cultuuraudit klinkt nog vaak te spannend in de oren van een auditee. Je krijgt als interne auditor al snel de tegenvraag: ‘Wat is er mis met onze cultuur en het gedrag?’ Waar komt deze angst vandaan en is het wel terecht?

Als ik in ‘het jasje’ van een interne auditor of een onderzoeker de organisatie binnenstap en vragen begin te stellen over organisatiecultuur en welk effect bepaalde culturele normen en waarden hebben op het gedrag van medewerkers, zijn mensen minder bereid om met mij te praten. Dit in tegenstelling tot meer operationele onderwerpen, zoals standaardprocessen van inkoop, verkoop en voorraden. Deze terughoudende of voorzichtige houding van een auditee riep bij mij de volgende vraag op: in hoeverre heerst bij organisaties angst voor audits naar cultuur en gedrag en is dit wel terecht?

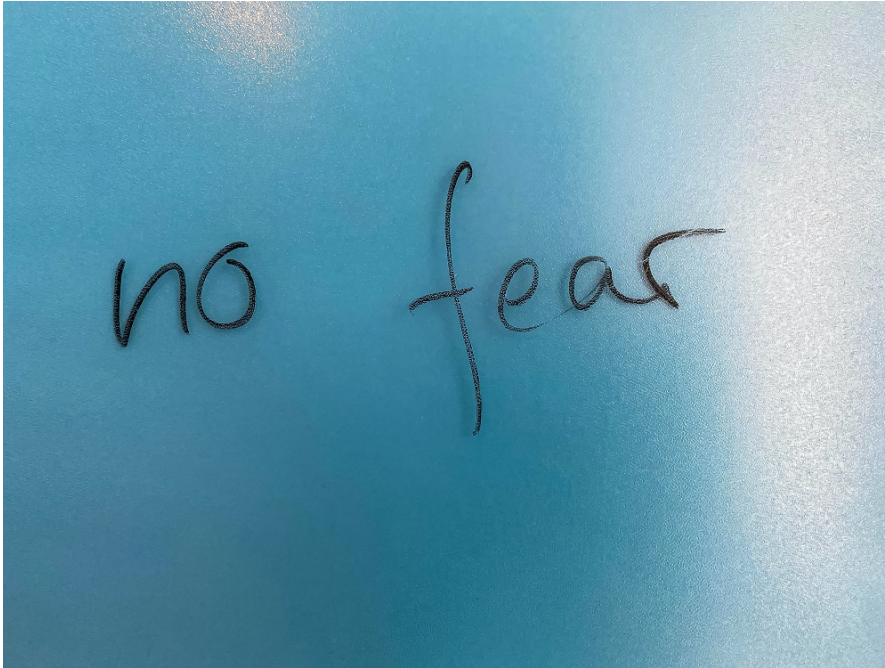
Observaties

In dit artikel deel ik een aantal observaties die ik bij de beantwoording van deze vraag ben tegengekomen. Deze observaties heb ik geformuleerd op basis van gesprekken met meerdere interne auditors, riskmanagers en compliance officers, werkzaam bij diverse organisaties. Deze gesprekken gingen niet over het belang van ‘cultuuraudits’, dat is over

AUDIT MAGAZINE

het algemeen wel bekend en onderkend in de interne auditwereld. Het ging juist over het 'hoe' en de angst vanuit de organisatie om dit type onderzoeken uit te kunnen voeren.

Het is van belang om voor de uiteenzetting van deze observaties en de beschouwing daarop uiteenzet, eerst kort bij de begrippen van 'cultuur' en 'gedrag' stil te staan en toe te lichten wat de verbanden tussen beide begrippen zijn.



Breed begrip

De focus in dit artikel ligt op de organisatiecultuur. Als ik het met mijn netwerk van interne auditors heb over cultuur, kom je al snel tot de conclusie dat het een breed omvattend begrip is. In het rapport dat Chartered Institute of Internal Auditor (CIIA, 2022) over het belang van cultuuraudits in post-COVID-tijd, wordt organisatiecultuur als volgt omschreven: '...defined as being the shared attitudes, behaviours, principles, and values that drive action and purpose within an organisation and its people' ... 'the way things are done around here'.

Aangeleerd gedrag

Antropologen en organisatiepsychologen zien organisatiecultuur als aangeleerd gedrag. Organisatiecultuur kent ook de definitie van 'shared meaning and learned behaviour'. Organisatiecultuur zou dan gaan over hoe medewerkers hun dagelijkse werkelijkheid percipiëren en welke betekenis ze daaraan geven. Het gedrag van deze medewerkers is dan een 'logisch' gevolg van deze percepties en betekenissen. Hieruit blijkt dat de cultuur en daarmee het gedrag niet statisch is. Beide kunnen in de loop van de tijd veranderen door nieuwe inzichten en nieuwe ervaringen.

Antropologen stellen dat een cultuurverandering zonder gedragsverandering niet mogelijk is. Als interne auditor willen we juist het gedrag aanpakken, dus de voorgaande stelling draai ik graag om: gedragsverandering is niet mogelijk zonder een cultuurverandering. Toch zien we juist die veranderingen vaak niet zo zitten.

Angst voor cultuurverandering is niet zo gek

We vinden stabiliteit erg fijn, maar dromen vaak van uitdagingen en nieuwe ervaringen. Het onbekende verkennen hoort bij onze nieuwsgierige en ontdekkende aard. De angst die gepaard gaat met de veranderingen is voor ieder van ons

herkenbaar. Het is alleen niet de verandering zelf waar we angstig voor zijn, maar we ervaren angst om het bekende te verlaten en om het niet weten wat de verandering precies gaat brengen.

We vinden stabiliteit erg fijn, maar dromen vaak van uitdagingen en nieuwe ervaringen. Het onbekende verkennen hoort bij onze nieuwsgierige en ontdekkende aard

Als een interne auditfunctie (IAF) een auditee informeert over een audit naar een inkoopproces, weet een auditee eigenlijk al dat na het bespreken van het rapport hoogstwaarschijnlijk een aantal verbeteracties doorgevoerd moeten worden. De verandering is al een feit, en uit mijn ervaring blijkt dat een auditee zelfs al het vermoeden heeft welke aanbevelingen in het rapport gaan komen te staan.

Als een IAF met een cultuuraudit aankomt, bestaat bij een auditee ook hier het vermoeden dat veranderingen eraan zitten te komen. Toch is de angst, zoals blijkt uit de gesprekken, hier groter omdat deze veranderingen niet zo makkelijk te koppelen zijn aan concrete processtappen. Organisatiecultuur is zoals eerder omschreven een breed omvattend begrip dat geen begin of eind kent, zoals een inkoopproces. Een auditee ervaart angst voor het 'onbekende' dat dit begrip met zich meebrengt.

Verskil tussen cultuuraudits en audits met de focus op cultuur en gedrag

Dat de organisatiecultuur een plek moet krijgen in de auditwerkzaamheden is een feit dat de meeste interne auditors niet betwisten. Wanneer je internal auditors de vraag stelt waarom in reguliere audits nog weinig aandacht wordt besteed aan cultuur en gedrag, komt het antwoord vaak op het volgende neer: het kost nog te veel energie om uit te moeten leggen dat auditors vaardig genoeg zijn om dit soort audits uit te voeren. Een aantal gesprekspartners gaf me daarbij aan dat het bestuur en audit committee nog te veel vraagtekens plaatsen bij de onderliggende onderzoeksmethode.



De praktijk van IAF's laat zeker zien dat je bij dit soort audits uitvoerig stil moet staan bij de methodologische verantwoording, maar ik ben van mening dat je als interne auditor niet de nadruk moet leggen dat je 'iets bijzonders' gaat doen. Je gaat namelijk naast de harde aspecten de zachte (culturele) aspecten meenemen als object van het onderzoek. Het meenemen van deze culturele risico's is absoluut uit te leggen. Het onderzoek van *Risk in Focus* (2022) laat zien dat organisatiecultuur als aandachtsgebied van internal audit een substantiële stijging heeft doorgemaakt ten opzichte van het voorgaande jaar. In plaats van 20% vindt nu 27% van de CAE's dit een Top-5-risico voor de

organisatie. Maar hoe leg je dat uit aan de organisatie? Een voorbeeld uit mijn praktijk.

Verborgene cultuuraudits

Ik werk momenteel parttime voor de afdeling Concern Auditing (CA) van de gemeente Rotterdam. Ons team heeft als motto: 'Audits die leiden tot verbetering'. Daarmee impliceren we dat de audits die we uitvoeren een toegevoegde waarde leveren. Deze waarde uit zich in verbetering. En elke verbetering is al een verandering op zich, op kleine of grote schaal, afhankelijk van het onderwerp. We stappen bij de auditee niet naar binnen met de boodschap dat we daar 'de boel komen veranderen'.

Onze boodschap is dat de uitkomsten van audits de organisatie handvatten biedt voor het verbeteren van het functioneren van de organisatie en daarmee mogelijk ook van de medewerkers. Gedrag is immers het resultaat van culturele normen en waarden in combinatie met de vastgestelde systemen (beleid, protocollen, et cetera) in een organisatie. We ontkomen er dus niet aan om in de audits naar de culturele aspecten van de auditee te kijken. De vraag over hoe wij het als auditors doen, wordt niet altijd gesteld.

Audits naar cultuur en gedrag hoeven geen op zichzelf staande audits te zijn

Ik moet hierbij wel opmerken dat het bij CA helpt dat ongeveer de helft van audits die we uitvoeren op verzoek zijn en dus geen onderdeel uitmaken van het vastgestelde auditprogramma. De stap waarin we uitleggen waarom deze audit noodzakelijk is, is in deze gevallen overbodig.

Gedragsbeïnvloedende factoren

Mijn boodschap is dat de audits naar cultuur en gedrag geen op zichzelf staande audits hoeven te zijn. Je hebt als auditor de taak om in de reguliere audits inzichtelijk te maken aan welke knoppen de auditee zou kunnen draaien om de eigen processen te optimaliseren. Die knoppen zijn gedragsbeïnvloedende factoren. Deze factoren zijn vaak verborgen in de patronen van de organisatiecultuur. Denk aan de acht soft controls van het model ontwikkeld door Muel Kaptein. Dit model helpt een auditor om aan de hand van deze acht elementen te onderzoeken waar de aandachtspunten liggen als het gaat om culturele aspecten. Zo zijn er uiteraard ook andere modellen en benaderingen die handvatten kunnen bieden.

Onderzoek specifieke regeling

Graag deel ik nog één sprekend praktijkvoorbeeld. Ik was als externe onderzoeker gevraagd om een evaluerend onderzoek uit te voeren naar de implementatie van een specifieke regeling. Het ging om een organisatie die vanuit diverse regio's opereert. De aanleiding voor dit onderzoek was dat het management signalen had gekregen dat regio's al jaren op eigen wijze invulling gaven aan de betreffende regeling, wat ten koste ging van de eenduidigheid van de uitvoering van beleid.

AUDIT

MAGAZINE



In eerste instantie lijkt dit onderzoek de kenmerken te hebben van een toetsend onderzoek. Je hebt normen, vastgelegd in deze regeling (de SOLL-positie), en je hebt de praktijk (de IST-positie). De vraag luidt: wat zijn de verschillen tussen de SOLL- en de IST-positie? Al gauw kom je er als interne auditor, of in dit geval als onderzoeker, achter dat de dieperliggende waaromvraag leidt naar de culturele aspecten van de regio's in scope. Waarom heeft regio A voor deze specifieke regeling toch een andere invulling, of wijkt het zoveel af van de invulling van regio B? Culturele aspecten als leiderschap, samenwerking en zelfsturing kwamen al snel aan bod tijdens de eerste voorbereidende gesprekken van dit onderzoek. Het toetsend onderzoek had een beschrijvend karakter gekregen, waarbij de cultuur en zeker het gedrag, van de medewerkers centraal zijn komen te staan.

Conclusie

Ik heb nog geen eenduidig antwoord op de vraag: in hoeverre heerst bij organisaties angst voor audits naar cultuur en gedrag en is dat wel terecht? De onzekerheid en voorzichtigheid voor dit type audits is wel voelbaar en aanwezig bij interne auditors, onderzoekers en interne opdrachtgevers. Aan de ene kant terecht, omdat verandering van cultuur voelt als iets ongrijpbaars. Aan de andere kant hoeft een audit met de focus op cultuur en gedrag niet als iets groots of nieuws te worden gebracht.

Begin klein en ga zeker niet met een uithangbord rondlopen dat jij met cultuuraudits 'iets bijzonders' gaat doen, want in werkelijkheid doe je gewoon je werk

Op basis van mijn ervaring en gesprekken die ik hierover heb gevoerd, kan ik stellen dat interne auditors geen behoefte hebben aan uitleg over wát de toegevoegde waarde is om culturele of gedragsaspecten in reguliere audits mee te nemen. Interne auditors stellen vooral de vragen: 'Hoe neem ik deze aspecten mee in mijn audits?', 'Hoe overtuig ik de opdrachtgever dat ik over de vaardigheden beschik om gesprekken over cultuur en gedrag te voeren?', en 'Hoe rapporteer ik?' Er is dus meer behoefte aan een praktische handreiking. Mijn advies is: begin klein en ga zeker niet met een uithangbord in de organisatie rondlopen dat jij met cultuuraudits 'iets bijzonders' gaat doen, want in werkelijkheid doe je gewoon je werk. In de adviezen over noodzakelijke verbeteringen kan een interne auditor of onderzoeker namelijk niet voorbij de organisatiecultuur.

AUDIT

MAGAZINE

Over

Svetlana Vrubleuskaya MSc RO is zelfstandige op het gebied van auditeren en onderzoeken naar cultuur en gedrag. Daarnaast werkt ze als auditor bij de gemeente Rotterdam waar zij audits continu vanuit de 'zachte aspecten' voorbereidt en uitvoert.

Tags: Gedrag

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/is-angst-voor-cultuuraudits-terecht/>