

INTERVIEWS | 31 MEI 2023

“BEHEERS DE BIAS: BLIJF BIJ DE FEITEN”

Auteur: Nick Bartman CIA CISA – Sander Diks CIA

Beeld: Adobe Stock

Leestijd: 6 min



Volgens de *Dikke van Dale* is de Nederlandse vertaling van ‘bias’ ook wel ‘vooordeel’ of ‘vooringenomenheid’. In hoeverre heeft de internal auditfunctie (IAF) te maken met biases en wat zijn hiervan de gevolgen? In dit vierluik over biases vertellen [Theresia Gommans](#), Dirk Willem Huizinga, [Miranda Lokkers](#) en [Lieke Franken](#) over hun perspectieven en ervaringen.

“Je moet bij je oordeelsvorming en in je rapport altijd zorgen dat je je baseert op feiten en niet op gevoelens. Cultuur en gedrag zijn wel belangrijk, maar je kunt niet oordelen enkel op basis van je onderbuikgevoel. Als je het niet hard kunt maken met feiten moet je het ook niet als feit opschrijven.” Aldus Dirk Willem Huizinga, chief audit executive bij de Volksbank.

In hoeverre moet een auditor op zijn hoede zijn voor biases?

“Mijn analyse is dat je daarvoor altijd op je hoede moet zijn. Een auditor is een mens, en een mens is per definitie gevoelig voor zijn onderbewustzijn. De kern van het auditvak is objectiviteit, maar in de praktijk is dit niet 100% van de tijd mogelijk. Dat kun je biologisch gezien ook niet verwachten. Het bewustzijn is een, maatregelen treffen is twee. Je moet er simpelweg altijd rekening mee houden.”

AUDIT

MAGAZINE

“Een voorbeeld. Je weet dat in de supermarkt de producten onderin het schap goedkoper zijn. Dat bewustzijn laat je varen op het moment dat je moe bent of haast hebt. Dan kan het voorkomen dat je minder goed oplet en handel je op basis van je intuïtie. Een auditor staat ook weleens onder spanning en is ook weleens moe. Dan komt je basisgedrag naar boven en daar kan ook een bepaalde mate van vooringenomenheid bij horen.”

“Voor een auditor is het extra belangrijk zich te behoeden voor biases, omdat we expliciet aan onze stakeholders uitdragen dat we objectief zijn. Een gemiddelde medewerker kan zich concentreren op enkel het belang van de klant of het bedrijf. Maar de auditor moet expliciet aandacht besteden aan zijn objectiviteit, dat is immers een van zijn belangrijkste competenties. Objectiviteit klinkt heel mooi, maar komt niet vanzelf. In de praktijk is het daarbij ook lastig om te definiëren wat objectief handelen precies is.”

“Waar ik voor wil waken is dat we de opdrachtgever door een verkeerde of te kleine scope te hanteren onterecht het gevoel geven dat de beheersing op orde is”

Betrapt u zichzelf er weleens op dat biases u beïnvloeden tijdens uw (audit)werk?

“Natuurlijk, ook mijn team geeft weleens aan wanneer ze denkt dat ik te maken heb met een bias. Een voorbeeld daarvan is de kick-offsessie die we voor aanvang van iedere audit met het team hebben. Vanuit mijn rol vervul ik dan de functie van kwaliteitsbewaker en challenger. Soms krijg ik het verwijt niet objectief te zijn, omdat ik al voordat de audit start aangeef dat het bij het object van onderzoek bijna niet anders kan dan dat er een ‘rood’ oordeel uitkomt. Dat doe ik dan vooral om het team op scherp te zetten en te laten nadenken over hoe de gebruiker van het rapport de uitkomst zal interpreteren. Het is belangrijk om goed na te denken over de scope van het onderzoek. Waar ik voor wil waken is dat we de opdrachtgever door een verkeerde of te kleine scope te hanteren onterecht het gevoel geven dat de beheersing op orde is. Voor het auditteam is dat soms lastig, die denkt dan dat er geen groen oordeel meer uit kán komen. Dat is niet het geval. Het belangrijkste is dat je er met elkaar over spreekt om zo bewustzijn te creëren.”

Bent u er weleens van beschuldigd vooringenomen te zijn tijdens een audit?

“Heel vaak zelfs. Maar door het hanteren van een zorgvuldig auditproces hebben we dergelijke beschuldigingen altijd eenvoudig kunnen weerleggen. Je moet het dan wel goed kunnen onderbouwen. Als een van mijn auditors een bevinding heeft, dan is het niet zo dat die auditor in zijn eentje bedenkt hoe groot het risico is. We kijken altijd samen met het team. Als iemand de auditor beschuldigt van vooringenomenheid, dan is mijn reactie dat we het met het team samen hebben gedaan. Dat betekent dat je zorgvuldig je werk moet doen en daarbij geen stappen overslaat. Natuurlijk kan het ook voorkomen dat je door de tijdsdruk van een naderende deadline als auditor een rapport wat scherp hebt geformuleerd, de lezer van een auditrapport wil dat soms interpreteren als vooringenomenheid. Vaak kun je met tekstuele nuanceringen dan nog steeds dezelfde (onderbouwde!) boodschap brengen, die dan beter geaccepteerd wordt door de lezer. Met nuanceringen moet je niet te ver gaan. Wij zijn er om een oordeel te geven over de beheersing.”

Hoe ga je als auditor om met biases bij je auditee of opdrachtgever?

“Een klassiek voorbeeld is de manager die aangeeft dat zijn proces perfect verloopt, maar nog wel zorgen heeft bij een bepaald project. Wanneer internal audit dan tot de conclusie komt dat het project niet goed functioneert, heeft de manager een mooi middel om meer budget te vragen. Het management heeft nu eenmaal bepaalde belangen die kunnen leiden tot een bias of een poging om de auditors te sturen. Als je je werk als auditor goed doet dan onderken je die neiging.”

AUDIT

MAGAZINE



Dirk Willem Huizinga, de Volksbank: “Probeer altijd vanuit verschillende hoeken te kijken. Varieer in je aanpak, in je onderzoeksvragen en in de samenstelling van je team. Dan zorg je voor een zo objectief mogelijk beeld”

“Als je een discussie over de vorm hebt, dan vind ik dat je als auditor een luisterend oor moet hebben. De auditee heeft mogelijk een terechte nuancering of een relevante toelichting over de oorzaak van een bevinding. Als het oordeel en de boodschap van het rapport er niet onder lijden, kun je hierin best tegemoet komen aan de auditee. Je moet er als auditor wel voor waken dat je te veel luistert naar een ongefundeerde bias van je auditee. Ongefundeerd teksten in een auditrapport aanpassen is niet de bedoeling. Dan ben je aan het ‘Telegraaf-auditen’. Iets horen en dat als waarheid opschrijven is geen auditen. Auditen is het toetsen van de werkelijkheid aan een vooraf vastgesteld normenkader en werkprogramma, en evalueren van de uitkomsten op basis van een oordelenstelsel.”

“Biases zitten natuurlijk overal. Het is ook niet zo dat een bias altijd verkeerd is. Een efficiënt controlemiddel is bijvoorbeeld de intelligente deelwaarneming. Daarbij kijk je niet aselect maar selecteer je de posten waarvan je vermoedt dat als er iets fout gaat in een procedure, het bij die posten niet goed zit. Je hebt dan een soort ‘stresstest’ op de werking van procedures en dus een bovengemiddelde kans dat je vaststelt dat de beheersing niet op orde is. Dat lijkt niet objectief. Maar belangrijk is hoe je de uitkomsten interpreteert, waarbij de voorwaarde is dat je die uitkomst niet extrapoleert naar de hele populatie. Daarvoor is een statistische steekproef of integrale controle op basis van bijvoorbeeld data-analyse nodig.”

“Als het kan worden toegepast is data-analyse beter dan een statistische steekproef. Daarbij veronderstel je wel dat de data volledig en juist is. Pas dan kun je er gebruik van maken. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de vastgelegde klachten in een systeem, moet je eerst zien vast te stellen of alle klachten erin zitten. Sowieso geldt voor een goede audit dat je spreiding moet realiseren in de invalshoeken van je observaties. Daarmee haal je de biases er ook uit. Probeer altijd vanuit verschillende hoeken te kijken. Varieer in je aanpak, in je onderzoeksvragen en in de samenstelling van je team. Dan zorg je voor een zo objectief mogelijk beeld.”

“Je moet in je team diversiteit zoeken en je eigen tegenspraak organiseren. De diversiteit van het team komt de objectiviteit van de afdeling ten goede”

Welke tip hebt u voor de minder ervaren auditor als we het hebben over biases?

AUDIT

MAGAZINE

“Je moet bij je oordeelsvorming en in je rapport altijd zorgen dat je je baseert op feiten en niet op gevoelens. Cultuur en gedrag zijn wel belangrijk, maar je kunt niet oordelen enkel op basis van je onderbuikgevoel. Als je het niet hard kunt maken met feiten moet je het ook niet als feit opschrijven. Dat betekent overigens niet dat je je cultuur en gedragsobservaties niet bespreekbaar kunt maken of rapporteren, maar het is verkeerd om alleen daaraan je oordeel op te hangen. Ik zie die observaties veel meer een rol spelen in de root cause analyse (waarom kon het fout gaan) en het voorkomen van nieuwe bevindingen.”

“Het zit al in de naam van de auditor: luisteren. Het kan zijn dat de auditee hele valide redenen heeft bij de afweging om een advies van audit niet op te volgen of om een risico te accepteren. Als auditor moet je proberen die afwegingen te begrijpen en mee te wegen in je oordeelsvorming. De bias: ‘ik weet hoe het zit’ is ook fout. Een benadering vanuit verschillende gezichtsvelden kan helpen tegen die bias, dus ook hier: voer die vaktechnische dialoog in je team. Verder moet je in je team diversiteit zoeken en je eigen tegenspraak organiseren. De diversiteit van het team komt de objectiviteit van de auditafdeling ten goede. Wanneer je alleen of met een kleine afdeling bent, dan kun je bijvoorbeeld een sparringpartner buiten de afdeling zoeken.”

Over

Dirk Willem Huizinga is chief audit executive bij de Volksbank. Daarvoor werkte hij als interne accountant bij verschillende financiële instellingen. Huizinga is lid van de Sector Commissie Banken van de NBA.

Tags: biases, Vierluik

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/beheers-de-bias-blijf-bij-de-feiten/>