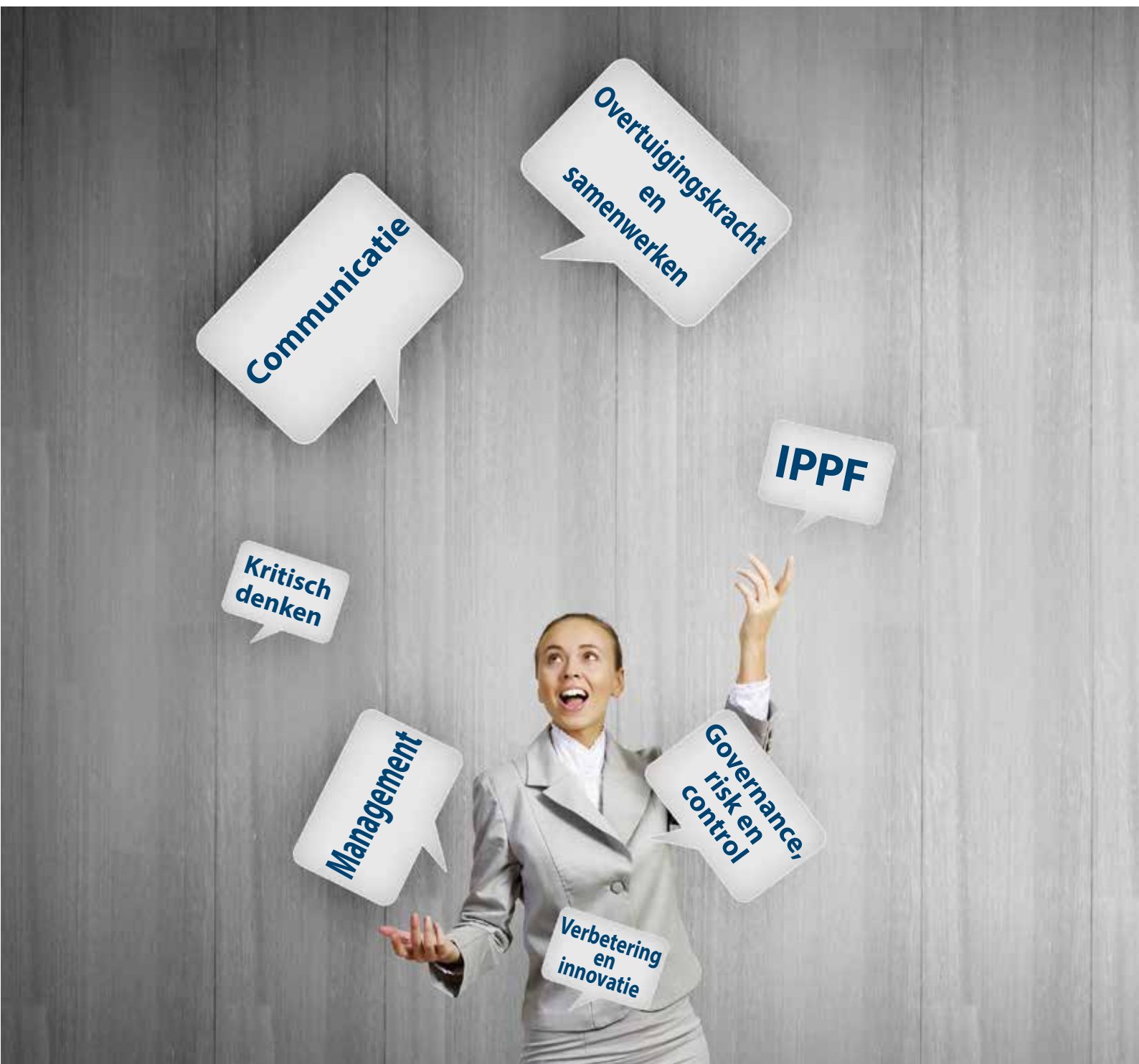


AUDIT MAGAZINE

VAKBLAD VOOR DE INTERNAL AUDITOR

NUMMER 4 2015 JAARGANG 14

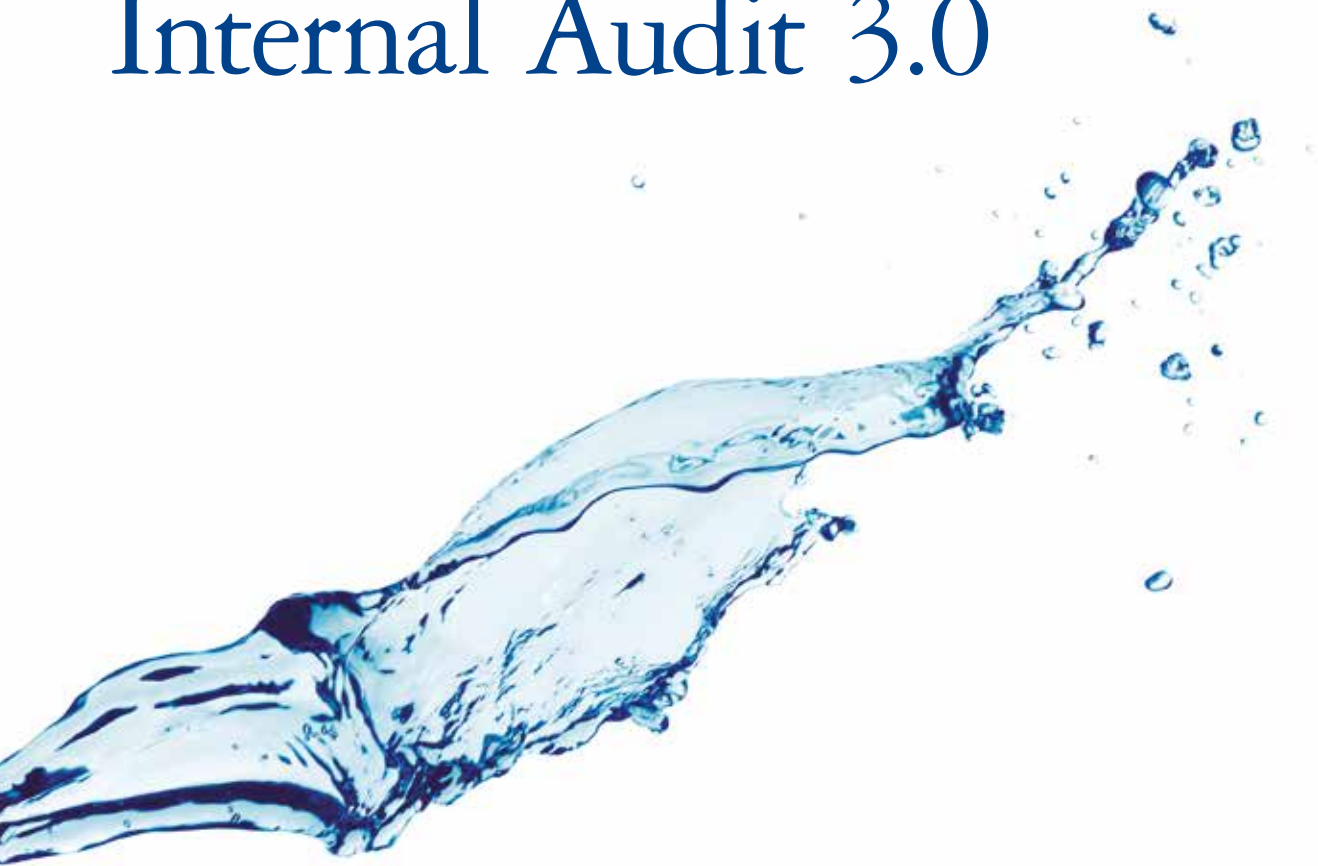


Thema: COMPETENTIES

De auditor is ook een leider! | Investeer in de ontwikkeling van je persoonlijkheid | Militairen bij de Auditdienst Rijk

Refreshing Advise

Internal Audit 3.0



When looking at the business environments of our clients, we have noticed some severe challenges. Business conditions have become more complex and unpredictable, whilst information technology available is rapidly developing, leading to big data volumes and even new digital business models. Boards are reconsidering their top priorities, seeking for new business opportunities and managing the risks they are facing. In these uncertain times, there is a need for a partner who can provide assurances and assistance in their responses to a continuously evolving environment.

Our aim is to take our internal audit services and fundamentally make a difference to the organisations we partner with. We reframed the internal audit methodology and now have a different perspective and approach. We believe that getting insights into data using advanced data analytic techniques can assist organisations in achieving real outcomes and impact from internal audit.

By applying a different way of thinking we achieve a paradigm shift in internal audit. Adding new skills, tools, and techniques substantially improves the focus and effectiveness of the Internal audit function and will radically change the required effort put in at each stage of the internal audit methodology.

Internal Audit 3.0 will lead to several advantages: increased relevance and insights into high risk populations and value areas, better targeting and more coverage.

For more information, please contact Deloitte Risk Services,

Wim Eysink
+31 (0) 651 417 099
weysink@deloitte.nl

Rob de Leeuw
+31(0) 652 048 367
rdeleeuw@deloitte.nl

Audit Magazine wordt uitgebracht namens het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA Nederland) en de Stichting Verenigde Operational Auditors (SVRO).

Bijdragen kunnen worden gemaïld aan:
auditmagazine@iia.nl

Redactie

Drs. Laszlo Nagy EMIA RO (voorzitter)
Naeem Arif RO EMIA
Ir. Gezina Atzema RO
Sander Diks CIA
Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Drs. Margot Hovestad RO
Drs. Huub van Hout RA CIA
Björn Walrave RO CIA



E-mail

auditmagazine@iia.nl

IIA Nederland

Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl, www.iia.nl



Burgemeester Stramanweg 102A, 1101 AA Amsterdam
Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
iia@iia.nl, www.iia.nl

Bureau redactie

Ria Harmelink Journalistieke Producties

Uitgever

VM uitgevers, Gees Wymenga
info@vm-uitgevers.nl

Vormgeving

ViaMare grafisch ontwerp, Marijke Maarleveld

Druk

BDU, Barneveld

Advertenties en abonnementen

IIA Nederland, Postbus 22657, 1100 DD Amsterdam
tel.: 088-0037100
iia@iia.nl (zie ook de website: www.iia.nl).

Abonnementen kosten € 85 per jaar, losse nummers € 25. Leden van IIA ontvangen Audit Magazine uit hoofde van hun lidmaatschap gratis. Abonnementen hebben telkens een looptijd van een jaar en gelden tot wederopzegging tenzij anders overeengekomen. Partijen kunnen ieder schriftelijk opzeggen tegen het einde van de abonnementsperiode, met inachtneming van een opzegtermijn van twee maanden.

Audit Magazine verschijnt vier maal per jaar.

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden vervoerd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De bij toepassing van art. 16b en 17 Auteurswet 1912 wettelijk verschuldigde vergoedingen wegens fotokopieën, dienen te worden voldaan aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997810. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken op grond van art. 16 Auteurswet 1912 dient men zich te wenden tot de stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, tel.: 023-7997809. Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

© 2015 VM uitgevers, Postbus 2096, 8203 AB Lelystad
ISSN: 1570-856X

Competenties: wat zijn dat?

H

et thema van dit nummer is 'competenties'. Maar wat zijn dat? Welke zijn dat dan? In het *Global Internal Audit Competency Framework* definieert het IIA competenties als het vermogen van een individu om werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Een competentie bestaat volgens het IIA uit een verzameling van gedefinieerde kennis, vaardigheden en gedrag. Maar wat betekent dat concreet voor de auditor? Over welke kennis, vaardighe-

den en gedrag dient een goede internal auditor te beschikken? Bestaat er zoiets als de cruciale competenties van een auditor? Of is het vooral de verzameling van specifieke competenties die een auditor uniek maakt? Het blijkt dat de cruciale competenties van een auditor niet zo gemakkelijk eenduidig vast te stellen zijn. Veel is afhankelijk van tijd, plaats, omstandigheden. Overduidelijk is wel dat dit thema leeft.

Als het gaat over competenties dan denken velen aan vaardigheden en gedrag. Deze aspecten zijn ook het meest zichtbaar in de interactie met elkaar. Kennis wordt al snel voor lief genomen. Immers, met die kennis zal het toch wel goed zitten? Het is toch een RO, RE of RA? Of zelfs alle drie tegelijkertijd! Ook de stakeholders horen we met name over vaardigheden en gedrag van auditors. Speelt hierbij soms mee dat het in de mode is om meer over houding en gedrag te praten dan over kennis? Hard controls uit, soft controls in? Kennis uit, vaardigheden in?

Wat de verklaring ook moge zijn, laten we niet vergeten dat kennis gewoon een cruciale competentie is van de internal auditor. Een leuke, vriendelijke glimlach en fancy presentatie zijn nog geen objectief en gedegen onderzoek! Anderzijds gaat kennis totaal verloren als de vaardigheden en het gedrag onvoldoende op niveau zijn. Positief geformuleerd: de kennis van een auditor krijgt pas waarde wanneer deze is gekoppeld aan de juiste vaardigheden en gedrag. Een goed onderzoek verbleekt bij een slechte presentatie ervan. En een feitelijke boodschap of advies moet nog steeds de juiste snaar raken. Of, zoals de Fransen zeggen: c'est le ton qui fait la musique!

In dit nummer gaat het natuurlijk niet alleen over wat nu de belangrijkste competenties voor de auditor zijn. Het gaat ook over hoe je als auditor ervoor kunt zorgen dat je over die juiste competenties beschikt. En over hoe de opleidingen hier op inspelen. En ten slotte, omdat we auditors zijn en blijven – met de competentie 'toetsen' in ons DNA – over hoe competenties kunnen worden gemeten. Toch weer die kennis....

Wij wensen u veel leesplezier!

De redactie van *Audit Magazine*



“Zeker, corporate agility is cruciaal om succesvol te blijven.”

DAT TELT.



De wereld verandert ingrijpend en in hoog tempo. Is uw organisatie in staat om continu te anticiperen op veranderingen? De sleutel tot succes is corporate agility. Uit onderzoek van BDO onder 600 grote, internationaal georiënteerde bedrijven blijkt dat het werkt. Meer weten over het vergroten van uw corporate agility en de rol van internal auditfuncties daarbij? Bel dan voor een persoonlijke afspraak met Huck Chuah via +31 646366013.

Omdat mensen tellen.
bdo.nl/agility



THE KEY TO SUCCESS



IS IN YOUR HANDS

ACCOUNTANT? EN NU?

Heb jij al scherp wat de beste route is naar jouw ambitie? RSG bemiddelt al ruim 7 jaar voor Accountants, Financial Controllers, Business Controllers, GRC-specialisten en CFO's bij Werving & Selectie, Detachering en Interim Management (zzp) opdrachten. Wij hebben de voor- en de nadelen van de verschillende alternatieven voor je op een rijtje gezet. Leer van de keuzes van onze financials en kom eens met ons praten. RSG helpt je met het maken van de juiste keuzes.

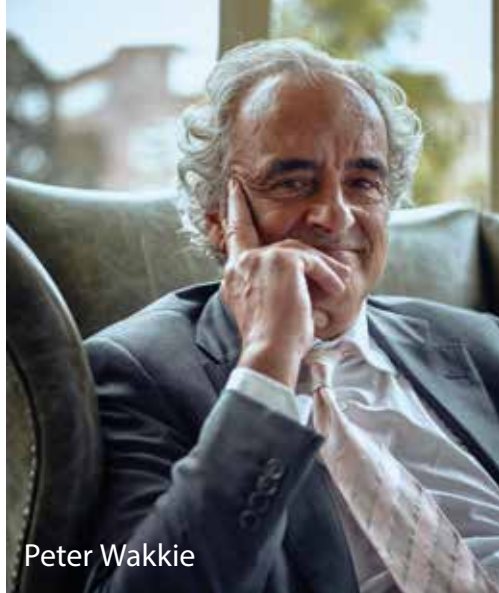
RSG FINANCE HUMAN KEY SOLUTIONS



RSG FINANCE
HUMAN KEY SOLUTIONS

RSG Finance BV
Vestdijk 57a
5611 CA Eindhoven
The Netherlands

t +31 (0)85- 273 61 70
e info@rsg.nl
w www.rsg.nl



Peter Wakkie

THEMA: COMPETENTIES

6 Internal Audit integraal onderdeel van **besturingsapparaat**

Peter Wakkie (partner Spinath & Wakkie) over de cruciale competenties voor auditors.

10 De **auditor** is ook een **leider!**

Leidinggeven doe je er niet zomaar even bij. Het belang van leiderschap voor de auditor volgens Jochen Hekker (LiDRS).

14 De lezer over **competenties**

16 **Gedrag** en persoonlijkheidskenmerken

Bob van Kuijck (UvA), Ron de Korte en Mark Twist (ESAA) over hoe de opleidingen aandacht besteden aan gedrags- en persoonlijkheidselementen.

20 **Militairen** bij de **Auditdienst Rijk**

Clive ter Heege (ADR) over de samenwerking tussen civiele en militaire auditors.

22 'Zeg wat je ziet' als noodzakelijke **competentie**

Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten, aldus Marc Heidt (Feedback Training & Consulting).

26 **Soft controls** in Internal Audit

Geertje Strampel (BDO) over het door BDO ontwikkelde framework van vijf soft controls.

30 **Investeer** in de ontwikkeling van je **persoonlijkheid**

Ken jezelf! Weet waar je zwakke plekken in je persoonlijkheid zitten zodat je daaraan kunt werken, aldus Bob van Kuijck (SERUM).

34 Full brain auditing: **fictie** of **toegevoegde waarde?**

Een interview met breinexpert Rolf Bruins (Management Class) over het gedrag van mensen en de werking van het brein.

38 Work-life balance: het **grote** **misverstand**

Is het onderscheid tussen werk en privé voor een goede balans wel nodig? De visie van klinisch psycholoog Michael Tophoff.

40 Hoe zit het met het **morele** **kompas?**

Wat gebeurt er met het morele kompas wanneer een auditor onder druk staat? Frank van Luijk (LTP) legt uit.

44 **Competenties ontwikkelen** – méér dan alleen **vaardigheidstraining**

Inge van der Meulen en Jan Otten (ACS) over single loop learning, double loop learning en de cruciale rol van IAF's daarin.



48 Imtech – een ongemakkelijke **waarheid**

Fred van Eennenaar, Hagar Michel en Henrik Verzijl (The Decision Institute) over de ondergang van Imtech.

Rubrieken

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 15 Van het bestuur | 56 Passie voor het vak |
| 29 Column Willem van Loon | 59 CPP |
| 33 Vijf vragen aan de CAE | 60 Verenigingsnieuws |
| 52 Redactiegeluiden | 61 Nieuws van de universiteiten |
| 55 Boekbespreking | 62 Column Tjeu Blommaert |

Internal Audit is te weinig zichtbaar in het publieke debat

Peter Wakkie



Audit Magazine sprak met Peter Wakkie, voorzitter van de raad van commissarissen van Wolters Kluwer en TomTom, over de cruciale competenties voor internal auditors. En over zaken waar Internal Audit zich wel én niet mee zou moeten bezighouden. Zijn ervaringen met Internal Audit leverden de ingrediënten voor een boeiend gesprek waarin een lans wordt gebroken voor het maken van heldere keuzen.

Internal Audit

integraal onderdeel van

besturingsapparaat

Over...

Mr. Peter Wakkie is partner bij advocatenkantoor Spinath & Wakkie, voorzitter van de raad van commissarissen van TomTom en Wolters Kluwer en commissaris bij BCD Holdings. Van 2009 tot 2015 was Wakkie commissaris bij ABN Amro en van 2003 tot 2009 lid van de raad van bestuur van Ahold. Daarvoor was hij advocaat, managing partner en partner bij De Brauw Blackstone Westbroek.

Welke stakeholder(s) moet een internal auditfunctie (IAF) volgens u primair dienen?

“Primair de raad van bestuur én de raad van commissarissen. Beide moeten een objectieve opinie krijgen van de third line of defense over de beheersing van de belangrijkste risico's voor de onderneming. Een onafhankelijk oordeel van een IAF is cruciaal voor zowel de raad van bestuur als de raad van commissarissen.”

Wat is de toegevoegde waarde van een IAF?

“Een combinatie van factoren bepaalt de toegevoegde waarde: verstand van de onderneming, de controleomgeving, de markt én de vaktechnische vaardigheden. Een IAF moet in staat zijn om met deze kennis scherper te observeren, analyseren en bijvoorbeeld gevoeligheden eerder te onderkennen dan een externe accountant die toch wat meer op afstand staat. De externe accountant heeft ook veel baat bij een sterke internal auditfunctie. De IAF is een baken waarop zowel de onderneming als de externe accountant kunnen vertrouwen.

Internal Audit heeft ook veel toegevoegde waarde in het krijgen van zicht op buitenlandse vestigingen (het zogenaamde 'remote entity risk'). Het is een utopie om te denken dat je met protocollen de zaken in die buitenlandse vestigingen op de rit krijgt. Hoe meer protocollen ik zie, hoe achterdochtiger ik word. Zorg zoveel mogelijk voor Internal Audit on the spot. Als dat niet kan, zorg dan dat vanuit het hoofdkantoor de IAF

regelmatig op pad gaat naar de buitenlandse vestigingen om ter plekke onderzoek uit te voeren. Wordt lokaal nu uitgevoerd wat er uitgevoerd moet worden? Uitvoering daar gaat het om! Problemen in een kleinere buitenlandse vestiging kunnen namelijk grote gevolgen hebben voor de onderneming. Een IAF die verstand heeft van de spelregels in het betreffende land en de culturele verschillen begrijpt is zowel voor de RvB als de RvC zeer waardevol.”

In welke richting moet de internal auditor zich bewegen: vertrouwensman van het bestuur? Van de RvC? Adviseur? Controleur?

“Een IAF als third line of defense is voor een commissaris belangrijk. De focus ligt daarbij dus op controle. Een IAF moet er niet naar streven om de vertrouwensman van het bestuur of de RvC te zijn, in ieder geval niet in die mate dat daardoor de controlefunctie op de achtergrond raakt. Een IAF is naar mijn mening geen adviseur. Daarmee beweegt een IAF zich buiten de third line of defense. Al is het natuurlijk zo dat een IAF door

belangrijke zaken over het voetlicht te krijgen. Communicatie en taalgebruik zijn hierbij erg belangrijk, zowel mondeling als schriftelijk. Dat maakt dat een goede internal auditor ook een goede schrijver en redacteur is. Pas overigens op dat je als internal auditor geen stortvloed aan documenten produceert. Dit wekt wreveld binnen de organisatie. Een goede auditor moet daarnaast onafhankelijk zijn, in de goede zin van het woord. Niet te gemakkelijk bakzeil halen bij tegengas vanuit het management omdat je daarmee in no time je geloofwaardigheid verliest, maar ook niet constant het conflict zoeken.”

In hoeverre dient Internal Audit onderzoek te doen naar zaken als governance, soft controls, leiderschap en cultuur?

“Ik vind deze onderwerpen de verantwoordelijkheid van het management. Hier moeten internal auditors zich niet te veel mee bezig houden. Het is uitermate lastig voor internal audi-

Een IAF is gewoon een integraal onderdeel van het besturingsapparaat

middel van de rapportages wel advies verstrekt. Maar een IAF primair als adviseur van de bedrijfsleiding? Dat zie ik niet. Om goed te kunnen functioneren is een IAF juist gebaat bij een zekere afstand tot de operatie.”

Moet je een IAF voor een bepaald type bedrijf, bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven, verplichten? Of juist niet?

“Het is duidelijk dat een beursgenoteerd bedrijf veel verantwoordelijkheid heeft naar de markt. Een IAF helpt de onderneming invulling te geven aan die verantwoordelijkheid. In een jaarverslag van een beursgenoteerde onderneming dient daarom bijvoorbeeld voldoende aandacht te zijn voor de belangrijkste constatering van een internal auditafdeling. De vraag is of je een IAF verplicht moet stellen voor beursgenoteerde bedrijven. Ik ben daar wel een voorstander van. In mijn optiek is een IAF gewoon een integraal onderdeel van het besturingsapparaat.”

Wat maakt volgens u een goede internal auditor?

“Ik geloof dat een goede internal auditor iemand is die een gedegen kennis heeft van het bedrijf en bij voorkeur al een tijdje binnen de organisatie werkzaam is geweest. Uiteraard beschikt de internal auditor over de benodigde vaktechnische bagage en weet hij deze te vertalen naar de verschillende disciplines in het bedrijf. Een goede internal auditor beschikt ook over een zekere sensitiviteit om het kaf van het koren te scheiden. Niet ieder risico of ieder geconstateerd probleem is namelijk een levensgroot probleem. Het is de kunst om de echt

tors, als third line of defense, om over zaken als leiderschap en tone at the top te oordelen en hierover iets op papier te zetten. Ik zou hier Internal Audit niet voor willen gebruiken.”

Wanneer zou een IAF u als commissaris positief verrassen?

“Ik verwacht als commissaris dat Internal Audit fungeert als het sluitstuk op het werk wat de first en second line of defense hebben gedaan. Internal Audit geeft hierover de assurance. In uitzonderlijke situaties, zoals ten tijde van de boekhoudkwestie bij Ahold, vertrouwde en bouwde ik zeer op Internal Audit. Is dat verrassen? Internal Audit liet in ieder geval zien er te staan op het moment dat het nodig was.

Een internal auditafdeling zou ook een tegengeluid moeten laten horen waar het gaat om de toename van interne regels en protocollen. Bedrijven creëren te veel interne regels in de vorm van reglementen en handleidingen waarvan het maar de vraag is of de inhoud daarvan door de betrokken medewerkers wordt gekend. Een bedrijf is veel meer gebaat bij een beperkt aantal regels die dan ook door iedereen gekend wordt en waarvan de naleving door Internal Audit streng wordt gecontroleerd. Het creëren van te veel regels die niemand kent levert als zodanig een ‘deficiency’ op.”

U hebt onlangs uw ABN Amro-commissariaat neergelegd. Had de internal auditor van ABN Amro hierbij een rol kunnen of moeten spelen om dat te voorkomen?

“Internal Audit had hier niet echt een rol in te spelen. Het enige wat Internal Audit mogelijk had kunnen opmerken was



dat de verantwoordelijkheden van de verschillende belanghebbenden, als het gaat om de beloning van topfunctionarissen van een door de Nederlandse overheid genationaliseerde bank, onduidelijk waren. Onduidelijkheden in verantwoordelijkheden kunnen in de praktijk vaker voorkomen. Het is dan zaak om zo vroegtijdig mogelijk dit te signaleren.”¹

U bent hier op het kantoor van onze beroepsvereniging, het IIA. Hebt u nog tips voor het beroep en haar beoefenaars?

“Vergroot je zichtbaarheid. Internal Audit is te weinig zichtbaar in het publieke debat, daar lijkt het vrijwel altijd over de externe accountant te gaan. Jullie doen heel veel goed werk maar het komt te weinig naar buiten. Door je zichtbaarheid te vergroten word je aantrekkelijker voor kandidaten, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Dit zal er ook toe leiden dat de kwaliteit van het beroep omhoog gaat omdat er betere mensen op af komen. Zoiets versterkt elkaar. Management kan door de toegenomen zichtbaarheid van Internal Audit zich ook meer bewust worden van het belang van Internal Audit. Het audit comité ziet dat wel, maar de rest van de organisatie moet hier ook weet van hebben. Internal Audit moet dan wel een helder model kiezen om zichzelf goed te

kunnen neerzetten. Dus niet én vertrouwensman én adviseur én controleur.”

Als fervent lezer van biografieën: welke biografie moet iedere internal auditor gelezen hebben? En wat kan de internal auditor daarvan leren?

“Aan het lezen van biografieën kom ik niet meer echt toe. Wat ik recentelijk wel heb gelezen en wat echt verplichte kost is voor internal auditors is *Thinking, fast and slow* van Daniel Kahneman. Uitermate nuttig om te beseffen dat elk persoon zijn eigen oordeelsvorming schromelijk overschat. Het is heel belangrijk, ook als internal auditor, om je daarvan bewust te zijn.” <<

Noot

1. NL Financial Investments is speciaal opgericht voor het beheer van aandelen van genationaliseerde ondernemingen in Nederland. Met de oprichting van NLF1 is tegemoetgekomen aan de wens van de Tweede Kamer der Staten-Generaal om het aandeelhouderschap in enkele financiële instellingen op zakelijke, niet-politieke wijze in te vullen en de belangen op transparante wijze te scheiden.

Een auditor zonder leiderschapskwaliteiten, wie zit daar nu nog op te wachten? Het belang van leiderschap voor de auditor, waarbij het LiDRS-model aanvullend is op het IIA-competentieraamwerk.

De auditor is ook een leider!

Leiderschap is in iedere organisatie van groot belang. Een leider zorgt er namelijk voor dat mensen met plezier naar hun werk gaan. Dat zij vanuit een intrinsieke motivatie hun uiterste best doen om een organisatie of project succesvol te laten zijn. Een leider zorgt ervoor dat proactief wordt bijgedragen aan een product en er ideeën worden aangedragen ter verbetering van het resultaat. Een leider weet te verbinden en zorgt ervoor dat mensen op een prettige en constructieve manier samenwerken. De eerste prioriteit van organisaties en projectteams zou dus moeten liggen in het weloverwogen aanstellen en opleiden van leiders. Vervangen we in de voorgaande zinnen het woord 'leider' door 'auditor', dan klopt de inhoud nog altijd. Het vorige artikel in *Audit Magazine* (2-2015) ging over het gebruik van het LiDRS-model (Leadership Development, Research & Support).¹ Dit artikel gaat verder in op het belang van leiderschap voor de auditor. Hiervoor kijk ik onder meer naar het IIA-competentieraamwerk. Vakinhoudelijk is het raamwerk ijersterk, maar biedt het onvoldoende handvatten om de benodigde leiderschapseigenschappen te ontwikkelen. Het LiDRS-model geeft hierop de gewenste aanvulling voor de auditor op alle niveaus: beginnend, ervaren of als chieft audit executive (CAE).

De auditor is een leider

Leidinggeven doe je er niet zomaar bij! Het is een bewuste keuze en zou de hoogste prioriteit moeten hebben om zo als

organisatie of als projectteam nog succesvoller te kunnen zijn. Een auditor heeft niet altijd een organisatiemodel tot zijn beschikking waaraan hij zijn leidinggevende positie kan ontleenen. Misschien wel richting het auditteam, maar zeker niet bij alle auditees. De auditor moet geaccepteerd worden om andere redenen dan de formele organisatorische positionering. De auditor wil, evenals een leider, mensen bewegen, motiveren, in dezelfde richting krijgen. Hij communiceert, verbindt, zorgt voor draagvlak en komt met resultaten. En daarom heeft de auditor op het (inter)persoonlijke vlak veelal dezelfde bagage als een leider.

De kracht van een leider, en ook het aspect waarmee een auditor zich kan onderscheiden, zit in het vermogen om adaptief te zijn. Het kunnen schakelen tussen bepaalde rollen die je als auditor of leider aanneemt. Het ene moment doe je een beroep op je sociale eigenschappen, het andere moment moet er gehandeld worden. En op weer een ander moment ben je als auditor een diplomaat. Dan wil je de relevantie van de auditfunctie voor de business benadrukken of juist draagvlak creëren voor een onderzoeksrapport. Een leider en auditor moeten kunnen sturen, soms hard zijn en vaak met meer tact en empathie de zaken oplossen. Het vermogen om te kunnen schakelen en de instrumenten waarmee je dan kunt sturen, dat heb je als auditor nodig. In dit opzicht is het LiDRS-model een aanvulling op het IIA-competentieraamwerk.

Het IIA-competentieraamwerk en het LiDRS-model

Het competentieraamwerk van het IIA geeft inzicht in de



vaardigheden waarover een auditor, op ieder moment in zijn carrière, moet beschikken. Naast persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden bestaat het raamwerk uit technische en analytische vaardigheden en de theoretische en praktische organisatiekennis. De laatstgenoemde twee vaardigheden zijn vaktechnisch en er specifiek op gericht om het werk als auditor inhoudelijk uit te kunnen voeren.

Het LiDRS-model bevat een zestal kritieke leiderschapseigenschappen (KLE's) die bestaan uit diverse bouwstenen, be-

vaardigheden uit het raamwerk. Daar waar het competentieraamwerk de auditor vaktechnisch verder kan helpen, biedt het LiDRS-model vele eigenschappen en bouwstenen die het palet van de leider en auditor op het (inter)persoonlijke vlak nog verder versterkt.

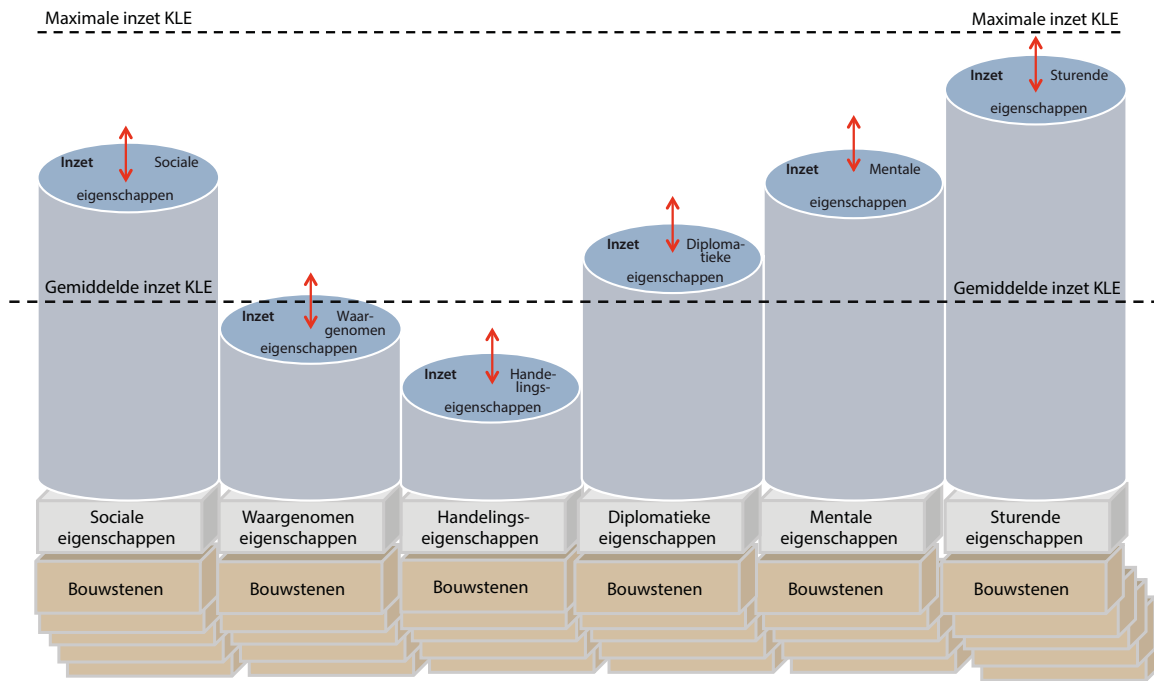
Skills and traits

De vier vaardigheden van het IIA-competentieraamwerk zijn vertaald in kerncompetenties. De vraag is of met vaardighe-

De kracht van een leider zit in het vermogen om te kunnen schakelen tussen bepaalde rollen

doeld om jezelf te ontwikkelen als leider (zie *figuur 1*). In het LiDRS-model scharen we de vaktechnische aspecten van het IIA-raamwerk onder de KLE 'mentale eigenschappen'. Deze KLE bestaat onder meer uit de bouwstenen: kennis van zaken, analytisch vermogen, gedisciplineerd, en creatief. Bouwstenen in het model die de auditor helpen met het verkrijgen van de legitimiteit van leiderschap. Of anders gezegd, bouwstenen die de acceptatie als leider of auditor vergroten. De link tussen het LiDRS-model en het competentieraamwerk van het IIA zit vanzelfsprekend in de persoonlijke en interpersoonlijke

den wel het totaalbeeld van competenties wordt geschetst. Een competentie wordt gedefinieerd als 'het vermogen van mensen om naar de huidige eisen de taken uit te voeren en de verwachte prestaties te leveren'.² Maar als we van mening zijn dat de auditor ook belangrijke leiderschapseigenschappen moet bezitten dan houdt de competentieontwikkeling niet op bij vaardigheden. De auditor moet zich breder ontwikkelen. Ik illustreer dit graag aan de hand van een voorbeeld uit de literatuur over leiderschap. Na de Tweede Wereldoorlog is er veel onderzoek gedaan naar persoonlijkheidskenmerken van



Figuur 1. Overzicht van het LiDRS-model

leiders, de zogenaamde 'traits-theory'.³ In deze onderzoeken werd voornamelijk naar vooraanstaande leiders gekeken en de reden waarom mensen hen zouden volgen. Het nadeel van deze theorie is dat men de wereldberoemde leiders als onderzoeksobject gebruikte. Dit stond ver van de hardwerkende naoorlogse 'gewone' mens. Er werden persoonlijkheidskenmerken geïdentificeerd waar je als individu niet direct invloed op kunt uitoefenen. Denk aan intelligentie of charisma.

terug te vinden in de bouwstenen van de KLE's 'mentale en sturende eigenschappen'. De bouwstenen uit de KLE's 'sociale- en diplomatieke eigenschappen' worden weliswaar aangestipt, maar minder pregnant dan ik zou verwachten (zie tabel 1). Het voordeel van het LiDRS-model is dat het de vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en karaktereigenschappen door elkaar gebruikt. Hierdoor is direct te zien hoe met behulp van het verbeteren van specifieke vaardigheden,

Een leider weet te verbinden en zorgt ervoor dat mensen op een constructieve manier samenwerken

Niet veel later werd onderzoek gedaan naar de vaardigheden waarover een leider moet beschikken. Aangezien men vaardigheden kan beïnvloeden door bijvoorbeeld oefening en training, werd deze theorie ('skills and style theory') direct populair. Een saillant detail is echter dat veel persoonlijkheidskenmerken ook terugkomen in de 'skills and style' leiderschapstheorieën. En dit is ook logisch. Het vermogen van een leider om geaccepteerd te worden in zijn rol zit niet alleen in vaardigheden! Dit geldt ook voor de mate van acceptatie van een auditor.

Versterken van het IIA-competentieraamwerk

Voor de (inter)persoonlijke vaardigheden uit het IIA-raamwerk kan eenvoudig een parallel worden getrokken naar het LiDRS-model. De (inter)persoonlijke vaardigheden zijn vooral

bepaalde minder aanwezige persoonlijkheidskenmerken of karaktereigenschappen kunnen worden gemitigeerd. Ook is er een breder overzicht van competenties waaraan je als auditor en leider moet voldoen om sneller geaccepteerd te worden.

Versterk als auditor je rol binnen een team

Leider of auditor, beginnend of ervaren, het maakt niet uit. Zoals het competentieraamwerk al aangeeft zijn de (inter)persoonlijke vaardigheden van groot belang om de audit goed te kunnen volbrengen. Als auditor maak je deel uit van een team. Misschien een team van auditors, maar zeker een team van mensen aan wie je als auditor je dienst verleent. En in dit team wil je de mensen verbinden, bewegen en meekrijgen. Juist hiervoor heeft de auditor leiderschapskwaliteiten nodig. Om zijn rol in het team te versterken, om draagvlak te vinden als

Professionaliteit	Kerncompetentie IIA raamwerk	LiDRS-model (KLEs)
Persoonlijke vaardigheden	Vertonen van integer, eerlijk en professioneel ethisch gedrag	Sociale en diplomatieke eigenschappen
	Opbouwen, ontwikkelen en leiden van de internal auditfunctie	Sturende en mentale eigenschappen
	Stimuleren van verandering en innovatie	Sturende en mentale eigenschappen
Interpersoonlijke vaardigheden	Communiceren met invloed	Sociale, sturende en diplomatieke eigenschappen
	Overtuigen en motiveren door samenwerking	Diplomatieke, sturende en mentale eigenschappen
Technische en analytische vaardigheden	Voert audit- en adviesopdrachten op een systematische en gedisciplineerde wijze uit	Niet te relateren aan het LiDRS-model
	Kennis en toepassing van procesanalyses, business intelligence en probleemoplossende technieken	
Theoretische en praktische organisatie kennis	Kennis en toepassing van governance, risk en control binnen de context van de organisatie	
	Kennis en toepassing van de organisatieomgeving, industriepraktijken en specifieke organisatiekenmerken	

Tabel 1. Het IIA-competentieraamwerk in relatie tot enkele KLE's

persoon en zo de juiste informatie boven tafel te krijgen, maar zeker ook om draagvlak voor de boodschap van het auditrapport te krijgen. Op alle niveaus in zijn carrière!

Het LiDRS-model versterkt het IIA-competentieraamwerk door een grotere nadruk te leggen op de (inter)persoonlijke vaardigheden, inclusief persoonlijkheidskenmerken en karaktereigenschappen. Door hier adaptief mee om te gaan, continu te blijven schakelen tussen het benadrukken van de KLEs en je als auditor regelmatig te (laten) evalueren, groei je in leiderschapskwaliteiten, en dus ook als auditor. Een bijkomend voordeel is dat het LiDRS-model ook kan worden gebruikt als audittool voor een leiderschapsaudit. Dit licht ik in een volgend artikel nader toe.

Met een glimlach naar het werk

Het IIA-competentieraamwerk is uiteraard niet bedoeld om leiders te creëren, maar om handvatten te geven aan de auditor om zich als professional in het vakgebied verder te ontwikkelen. Hieraan voldoet het raamwerk ruimschoots. Maar de ambitieuze auditor, de echte professional, wil meer bereiken. Zeker omdat het belang van leiderschap voor organisaties en projectteams zo groot is. De auditor wil mensen inspireren, enthousiasmeren en ervoor zorgen dat iedereen met een glimlach naar het werk gaat! De auditor als professional is een leider. Een adaptieve leider met een goede dosis vakinhoudelijke kennis en vaardigheden en breed inzicht in de mogelijkheden om bij te sturen! <<

Noten

1. Hekker, J.K.J., 'Zijn we zelf in control?', *Audit Magazine*, juni 2015.
2. Dingemans, J.F., 'De spanningsboog tussen competenties benodigd voor auditing en consultancy', *Audit Magazine*, 1-2003, pag. 15.
3. Northouse, P.G: *Leadership; theory and practice*; Sage publications Inc, maart 2012

Meer weten...

Wilt u meer weten over leiderschap in relatie tot het auditvakgebied? LiDRS verzorgt binnenkort leiderschapstrainingen voor het IIA. Houd de IIA-opleidingskalender in de gaten.



Jochen Hekker is eigenaar van LiDRS bv en auteur van het boek *Leiders!* Als trainer, coach en spreker gebruikt Hekker zijn jarenlange ervaring als marineofficier. Naast de officiersopleiding aan het KIM heeft hij een master in business engineering en management science en een RO-opleiding afgerond.
www.lidrs.nl

De lezer over Competenties

Audit Magazine legde via de website en het lezerspanel de lezer vijf stellingen voor over de competenties van de auditor. In totaal reageerden 51 lezers.

Competente auditors: iedereen zal het erover eens zijn dat competentie essentieel is om het vak goed te kunnen uitoefenen. Maar wat competent zijn precies inhoudt is voer voor discussie. We hebben in de stellingen twee competenties uitgelicht: organisatiespecifieke kennis en luisteren.

Een zeer grote meerderheid van de respondenten (80%) vindt dat een IAF niet zonder organisatiespecifieke kennis kan. Luisteren is voor de individuele auditor volgens een kleine meerderheid van 55% de belangrijkste competentie. Weinig respondenten zijn het hiermee echt oneens, evengoed vindt een derde luisteren belangrijk maar wellicht niet de allerbelangrijkste competentie in de gereedheidskist van de auditor. Welke dit wel zijn is nader bevraagd aan de hand van het *Global Internal Audit Competency Framework*. Lees hier meer over elders in dit nummer.

Dan de auditteams: wordt bij het formeren van de teams voldoende aandacht besteed aan elkaar aanvullende competenties? En moeten vervolgens de teams vergroot worden tot minimaal vier opdat competenties afdoende binnen het team aanwezig zijn? De meningen zijn verdeeld over stelling drie. Wat wel duidelijk blijkt is dat de noodzaak tot vertegenwoordiging van competenties in een team niet moet leiden tot teams van minimaal vier auditors. Maar liefst 73% van de respondenten is deze mening toegegaan.

Tot slot, weten is de basis om te verbeteren: heeft de gemiddelde auditor voldoende zelfkennis omtrent de competenties die gemist worden? De meningen van de respondenten zijn verdeeld, wellicht te vertalen als een beetje te weinig maar niet te veel?

Dank voor alle bijdragen. Competenties is een onderwerp dat leeft en waar de meningen over uiteenlopen. Ook nu verblijden wij een van de respondenten met een boekenpakket. Dit keer is de winnaar **Wim van 't Einde**. Gefeliciteerd!

één

Een IAF kan niet zonder organisatiespecifieke kennis

1. Helemaal mee eens	31%
2. Mee eens	49%
3. Neutraal	10%
4. Mee oneens	8%
5. Helemaal mee oneens	2%

twee

De belangrijkste competentie van een auditor is luisteren

1. Helemaal mee eens	12%
2. Mee eens	43%
3. Neutraal	37%
4. Mee oneens	6%
5. Helemaal mee oneens	2%

drie

Er bestaat bij het formeren van auditteams te weinig aandacht voor elkaar aanvullende competenties

1. Helemaal mee eens	12%
2. Mee eens	35%
3. Neutraal	27%
4. Mee oneens	26%
5. Helemaal mee oneens	0%

vier

Een auditteam moet uit minimaal vier personen bestaan zodat zoveel mogelijk competenties vertegenwoordigd zijn

1. Helemaal mee eens	0%
2. Mee eens	19%
3. Neutraal	8%
4. Mee oneens	59%
5. Helemaal mee oneens	14%

vijf

De gemiddelde auditor heeft te weinig inzicht in welke competenties hij mist

1. Helemaal mee eens	6%
2. Mee eens	31%
3. Neutraal	37%
4. Mee oneens	26%
5. Helemaal mee oneens	0%



Vincent Moolenaar, voorzitter van het IIA, over het thema van dit nummer: competenties.

Competenties? **Verbreden en verdiepen!**

Zij die mij kennen weten dat ik een groot voorstander ben van diversiteit. Vaak wordt dit woord geassocieerd met een diverse samenstelling op basis van geslacht of huidskleur. Belangrijk, maar daarover wil ik het niet hebben. Ik wil het wel hebben over de potentie van divers samengestelde afdelingen. Met de verbreding van de scope van werkzaamheden van internal auditfuncties (IAF) is, naar mijn stellige overtuiging, ook de behoefte toegenomen om te komen tot een verbreding van de competenties van de professionals werkzaam binnen de functie. In de tijd dat onze functie nog door het leven ging als de interne accountantsdienst (IAD) lag het voor de hand vooral goedgeschoolde accountants in dienst te hebben. De IAD vervulde dikwijls werkzaamheden ter ondersteuning van de externe accountant. Een prima deal, totdat duidelijk werd dat de performance van organisaties ook en vooral onder invloed stond van significante risico's van operationele en strategische aard.

Met deze nieuwe inzichten werden de competenties van menige IAD danig op de proef gesteld. Hierop volgde de roep om, nadat auditplannen werden aangepast om generieke businessprocessen te onderzoeken, ook de functie zelf te verbreden. Zo zijn, in sommige gevallen al meer dan een decennium lang, IAF's veel pluriformer samengesteld. Vogels van allerlei pluimage, ahum... professionals met diverse achtergronden bevolken inmiddels vele IAF's.

Naar mijn stellige overtuiging schuilt de kracht van een IAF in een combinatie van de verschillende professionele brillen, dan wel perspectieven. De typische accountant zal in zijn analyses focussen op andere risico's dan iemand met een technische of hr-achtergrond. Maar zijn niet al deze risico's relevant voor de organisatie en de performance? Ligt daar niet onze rol? Kortom, ik denk dat er een enorme, positieve businesscase ligt voor het verbreden van de competenties van IAF's.

Overigens pleit ik naast een verbreding van competenties ook voor een verdieping daarvan. Hoe tegenstrijdig het misschien ook klinkt, die verdieping kan twee kanten op. Enerzijds daadwerkelijk de diepte in, en wel de diepte van de analyse. In absentie van de referentiekaders waarvan de interne accountants nog wel eens gebruik konden maken, hebben internal auditors die 'risk-based audits' uitvoeren niet altijd dat gemak van dergelijke kaders. Als gevolg daarvan vergt het vormen van een oordeel of alle significante risico's wel adequaat worden gemanaged een zorgvuldige analyse van doelstellingen, daarmee samenhangende risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen.

De conclusie over dit samenstel vergt 'sound professional judgment', 'evidence-based judgment' wel te verstaan. Met deze op gedegen onderzoek gebaseerde beoordeling kom ik aan de andere dimensie van de verdieping,

namelijk de durf om als auditor je nek uit te steken om dit, op professionele wijze gevormde oordeel, effectief over te brengen op de voornaamste belanghebbenden van je werk: toezichhouders, bestuurders en senior management.

Het past helemaal in de doelstellingen van de hedendaagse auditfunctie om deze belanghebbenden van inzicht te voorzien. Inzicht is bijna per definitie niet feitelijk, hooguit op feiten gebaseerd. En toch kunnen dergelijke inzichten die door auditors op analytische wijze zijn verkregen voor onze stakeholders van enorm belang zijn.

De IAF die onbevangen en onbevooroordeeld onderzoek verricht en daaraan een professioneel oordeel verbindt, is een waardevolle bron van informatie voor bestuurders en hun toezichhouders in hun streven naar effectief risicomanagement. Hiervoor is naast uitstekende communicatievaardigheden ook iets nodig dat door Kees van Kooten en Wim de Bie bij de oprichting van hun pseudopolitieke partij (De Tegenpartij) ooit is vereeuwigd als: 'Wat nodig is, is lef!'

Een auditfunctie die deze ambitie nastreeft dient zijn medewerkers dan niet alleen te ontwikkelen op Kennis en Kunde, maar ook op... Karakter!

Competenties is het thema van dit nummer. Daaronder valt ook gedrag. In dat kader sprak *Audit Magazine* met Bob van Kuijck, Ron de Korte en Mark van Twist over de wijze waarop hier aandacht aan wordt besteed binnen de EIAP, respectievelijk de IAA-opleiding.

Gedrag en persoonlijkheidskenmerken

De EIAP in Amsterdam

Op welke wijze besteedt de UvA aandacht aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Bob van Kuijck: “Overtuigingskracht van internal auditors wordt in belangrijke mate bepaald door gedrag en persoonlijkheid. Het hele programma aan de UvA is daarom doorspekt met aandacht voor en ontwikkeling van gedrag en persoonlijkheid. Zo staan we bij de start van de opleiding in het vak Auditing Principles, maar ook in andere vakken als Ethics & Integrity, Audit Skills, Advisory Skills en Personal Skills nadrukkelijk stil bij dit soort aspecten. Daarnaast wordt in tal van vakken aandacht besteed aan gedragsaspecten die een rol spelen in de praktijk. Denk aan de aandacht voor gedragsaspecten in de colleges bij modules als Control Models, Ethics

& Integrity, Risk Management & Compliance, Management Accounting en Internal Governance. Tot slot hebben de studenten in de afstudeerfase de gelegenheid om te participeren in een onderzoeksproject over persoonlijkheid en internal auditors.

Maar we gaan nog een stap verder in de opleiding. We houden studenten een spiegel voor door persoonlijkheidstesten af te nemen. Dat kan behoorlijk confronterend zijn. Het doel is dat studenten zichzelf beter leren kennen en hun verbeterpunten in een vroegtijdig stadium van de opleiding hebben geïdentificeerd. In het verdere verloop van de opleiding en in hun carrière hebben zij daar profijt van. De universiteit biedt een veilige omgeving om je open en kwetsbaar op te stellen. Alleen als je je openstelt kun je leren!”

Waarom is het belangrijk om aandacht te schenken aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Van Kuijck: “Persoonlijkheid en het gedrag zijn cruciaal voor het effectief opereren van internal auditors in de praktijk. Dit wordt nog eens bekrachtigd door het in juli 2015 verschenen IIA-rapport *Driving Success in a changing world: 10 imperatives for internal audit*. Hierin wordt nadrukkelijk opgeroepen om te investeren in jezelf zodat de internal auditor beter kan inspelen op de behoeften van opdrachtgevers. Dit vergroot de kans dat internal auditors een prominente rol kunnen spelen in het corporate-governancespectrum. In het verlengde hiervan heb ik in het openingscollege van het Executive Internal Auditing Programme op 28 augustus jl. de volgende oproep gedaan aan de startende studenten: ‘Investeer in de ontwikkeling van je persoonlijkheid.’”

Over...

Bob van Kuijck is directeur van het Executive Internal Auditing Programme (EIAP) van de Universiteit van Amsterdam.

Ron de Korte RA RE RO CIA is zakelijk directeur van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory (IAA) van de ESAA van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof. dr. Mark van Twist is wetenschappelijk directeur van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory (IAA) van de ESAA van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Alleen als je je openstelt kun je leren!

Bob van Kuijck

Hoe reageren de studenten op deze elementen in de opleiding?

Van Kuijck: “Met de vernieuwing van het curriculum in 2013 zijn veranderingen op dit terrein in de opleiding doorgevoerd. De eerste reacties van studenten waren positief. Wij zijn nu continu bezig om de soft skills verder te verankeren in de opleiding. Om een idee te geven van het enthousiasme en het belang dat studenten eraan hechten: we hadden maar liefst twaalf afstudeerders die zich hebben aangemeld voor het on-

leen om de noodzakelijke informatie te vergaren, maar ook om verbeteringen in organisaties te bewerkstelligen. Wij streven naar het opleiden van effectieve en efficiënte auditors.”

Hoe ziet de toekomst eruit?

Van Kuijck: “De opleiding zal alleen maar meer aandacht gaan besteden aan gedrag en persoonlijkheid. In het algemeen geldt dat hoe beter we weten hoe we zelf qua persoon in elkaar zitten, hoe beter we in de omgang met andere mensen kunnen

We houden studenten een spiegel voor door persoonlijkheidstesten af te nemen

derzoek naar persoonlijkheid en internal auditor. Dat zegt genoeg denk ik.”

Heeft de opleiding ook een rol om de sociale vaardigheden van studenten te vergroten?

Van Kuijck: “Het antwoord op deze vraag is uitdrukkelijk ‘ja’. De ontwikkeling van de vaardigheid om om te gaan met medemensen stopt niet bij de opvoeding. Het is een on-going proces en speelt levenslang. Wij zijn ons er nadrukkelijk van bewust dat de opleiding daar ook een steentje aan bijdraagt. In het bijzonder is de internal auditor iemand die op verschillende manieren in interactie is met de medemens. Daarbij zijn goed ontwikkelde sociale vaardigheden van cruciaal belang. Niet al-

handelen. Dan kennen we onze valkuilen en ook onze sterke kanten. Hierdoor kan je als internal auditor in de praktijk optimaal functioneren.”

Tot slot: welk advies geeft u aan pas afgestudeerde studenten als het gaat om gedrags- en persoonlijkheidselementen van auditors?

Van Kuijck: “In drie woorden: continue developing yourself! Wij als UvA handelen met onze opleiding al in lijn met de wens van het IIA die opgenomen is in de nieuwste IIA-publicatie in juli 2015, zoals hiervoor genoemd. Avant la lettre!”

De IAA-opleiding in Rotterdam

Op welke wijze besteedt de ESAA aandacht aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Ron de Korte: “Allereerst maar in zijn algemeenheid: aandacht voor beheersing of management control betekent automatisch aandacht voor gedragsmomenten. In de opleiding dragen we kennis, modellen, wijzen van denken aan en natuurlijk het daarmee leren ‘spelen’, toepassen en zo eigen maken. Zo raken we ook modellen die persoonlijkheidselementen zichtbaar

Mark van Twist: “We maken ook ruimte voor de eigen persoonlijke ontwikkeling door te werken vanuit een portfolioge-dachte. De kern daarvan is dat we al bij aanvang van de opleiding aan de deelnemers de vraag stellen welke (knagende) kwesties ze bezighouden in hun professionele praktijk. Is dat bijvoorbeeld de ruimte voor tegenspraak in de organisatie, de risk appetite van de leiding, de verkokering in de business of de beperkte doorwerking van eigen audits? Vanuit die reflec-

Om te ontdekken welk effect je hebt op je gesprekspartner zul je jezelf moeten leren kennen

maken. We verwachten dat onze studenten daarmee in een spiegel kijken, zich realiseren dat rol en persoonlijkheid ‘iets met elkaar hebben’ en vooral ontdekken waar zij zich verder kunnen vormen.”

tie op de eigen praktijk bouwen we systematisch aandacht op voor de uitdagingen die er liggen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling.”

Waarom is het belangrijk om aandacht te schenken aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Van Twist: “Hoewel het auditvak in hoge mate omgeven is met standaarden, protocollen, modellen en andere vormen van vastlegging van de professie, blijft (ook) auditing uiteindelijk mensenwerk. In dat opzicht ontstaat nu interessante literatuur rondom het thema ‘self as tool’. Een auditor brengt ook zichzelf mee in een audittraject. Zijn competentie dient meer te omvatten dan het instrumenteel toepassen van methoden en technieken volgens het boekje. Het gaat ook om gevoel voor de situatie, sensitiviteit ten aanzien van kwesties die onder het oppervlak aan de orde zijn, machtsverhoudingen, informatieposities, belangentegenstellingen, onderdrukte conflicten.”

De Korte: “Om te ontdekken welk effect je hebt op je gesprekspartner zul je jezelf moeten leren kennen. Wij denken dat de (toekomstige) RO in een team met onder meer RE’s en RA’s meerwaarde kan bieden met die brede kijk op management control, inclusief de gedragskant. Ook dat vergt weer zelfkennis, inlevingsvermogen en communicatieve vaardigheden om in een dergelijk team dit belang te benadrukken. Naast ‘je plaats veroveren’ in een multidisciplinair team is het zeker ook nodig om effectief te kunnen zijn in de relatie met de opdrachtgever en auditee. Hoe kun je effectief communiceren als je je onvoldoende kunt inleven in je gesprekspartner? Als je onvoldoende begrijpt wat jouw effect is op je gesprekspartner? En zijn effect op jou? Welk effect heeft dat op de kwaliteit van jouw vragen tijdens een interview? En daarmee op de authenticiteit van de antwoorden op je vragen?”

Hoe reageren de studenten op deze elementen in de opleiding?

De Korte: “Een deel van de studenten houdt lang de neiging veilig over inhoudelijke of technisch organisatorische zaken te praten. We hebben de indruk dat de mate waarin onze studenten ook in de praktijk bezig mogen zijn met gedrag en persoonlijkheidselementen sterk verschilt. Maar wanneer we studenten uitnodigen na te denken over wat het gedrag kenmerkt van hun opdrachtgevers en auditees, of wanneer moet worden onderzocht waarom ogenschijnlijk eenvoudige problemen in de praktijk zo vaak terugkeren, ontstaat ook bij degenen die in de praktijk dichter bij procedures en compliance blijven het

advertentie



The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

CPI - the future in professional services in risk, finance and governance

meet CPI

De 350 beste professionals in risk, finance en governance. Verbonden vanuit een passie voor het vak. Al 10 jaar is ons succes jouw succes: **we get things done**, met onze ervaren professionals in jouw team, tegen een eerlijke prijs.



“ Ervaren, praktische en kritische professionals. Zeer sterk op de inhoud en opmerkelijk hands on. ”



www.meetcpi.com



Ron de Korte



Mark van Twist

Ook auditing blijft uiteindelijk mensenwerk

inzicht dat het een spade dieper moet wil de auditor bijdragen aan blijvende verbetering. Met die spade dieper raak je dieper gewortelde gedragsaspecten, mentale modellen, de drijfveren voor gedrag.”

Van Twist: “Lange tijd is geprobeerd om advisering in te perken, te begrenzen en te protocolleren volgens de standaarden van het auditvak. Inmiddels is het besef doorgedrongen dat advisering onderdeel van het auditvak is maar tegelijk soms ook om andere kwaliteiten vraagt: het vermogen ongemak te verdragen, met lege handen durven staan, tasten in onzekerheid zonder in handelingsverlegenheid te vervallen.”

Hoe vergroot je de sociale vaardigheden van studenten?

Van Twist: “In bijna alle modules in onze opleiding zijn zogenaamde portfolio-opdrachten opgenomen die erop gericht zijn theorie, praktijk en de persoon met elkaar te confronteren, met als doel de student zelf te laten zoeken naar leerkanalen en deze op te pakken. We constateren dat vaardigheidstrainingen, zoals door werkgevers georganiseerd, belangrijk zijn maar een verdieping naar de specifieke auditsituaties mogelijk en gewenst is.”

De Korte: “Wat al jaren goed werkt is onze keuze om de module auditvaardigheden naast de praktijkaudit in het rooster op te nemen. Bij de praktijkaudit nodigen we de studenten uit de in herinnering gebrachte basisvaardigheden en de specifiek voor auditsituaties gedoedeerde advanced technieken ‘volgens de regels der kunst’ uit te voeren en de effecten hiervan gezamenlijk te evalueren. Een levendige sessie waarin de methodologie van de praktijkaudit en de communicatieve vaar-

digheden worden getentamineerd levert zonder uitzondering het inzicht op dat de gemiddelde praktijk beter kan en moet.”

Hoe ziet de toekomst eruit?

De Korte: “We zijn hier jaren geleden mee gestart en weten het toch jaarlijks nog te verbeteren en aan te scherpen, maar we moeten ook realistisch zijn. Genoemde vaardigheden moeten in de praktijk continu worden ingeslepen. In een ideale situatie spreken de teamgenoten dezelfde taal en zijn ze bereid elkaar hier op te coachen. Het is prettig wanneer teamleden elkaars persoonlijkheidskenmerken kennen en daar positief op inspelen. Dit teamgebeuren kan niet vanuit de opleiding worden georganiseerd, wij kunnen wel bijdragen aan het onderkennen van het belang. Daarnaast zijn we alert op nieuwe mogelijkheden. Zo konden we bijvoorbeeld inspelen op de hernieuwde aandacht voor data-analyse en wat dat aan vaardigheden en houding van de auditor vraagt.”

Van Twist: “In zowel onze internal audit- als IT-auditopleiding is het altijd een kwestie van balans, ook in het zoeken naar vernieuwing en continuïteit bij de doorontwikkeling van de professie. Aandacht voor gedrag en persoonlijkheidselementen is belangrijk in de auditopleidingen, maar tegelijk mag inhoudelijke deskundigheid en specifieke expertise niet verwaarloosd worden.”

Tot slot: welk advies geeft u aan pas afgestudeerde studenten als het gaat om gedrags- en persoonlijkheidselementen van auditors?

Van Twist en De Korte: “Blijf je verwonderen.” <<

Militairen bij de Auditdienst Rijk

In het kader van het thema 'Competenties' sprak *Audit Magazine* met Clive ter Heege, teammanager bij de Auditdienst Rijk (ADR), over zijn ervaringen met de samenwerking tussen civiele en militaire auditors.

Militairen bij de ADR, een opmerkelijke combinatie?

“Misschien opmerkelijk, maar de combinatie is goed uit te leggen. Het ministerie van Defensie hecht eraan dat er militairen werkzaam zijn bij de auditfunctie van Defensie. Militairen wisselen in beginsel om de drie tot vijf jaar van functie. Met de aanwezigheid van militairen wordt de actuele kennis van de defensieorganisatie en de defensiecultuur bij de ADR versterkt. Daarnaast kunnen de militairen worden ingezet bij audits die ten behoeve van Defensie worden uitgevoerd in missiegebieden. Zo hebben in het recente verleden audits plaatsgevonden bij militaire eenheden in onder andere Afghanistan, Mali en Zuidoost Turkije.”

Welke competenties brengen militairen mee naar de ADR?

“Ook voor de militaire medewerkers staan de competenties die zijn verbonden aan de functie-eisen centraal. De voor de auditors van de ADR geldende competenties zijn afhankelijk van het niveau van de functie (zie *figuur 1*). De militair die bij de ADR komt werken moet in beginsel in voldoende mate over

deze competenties beschikken. Over het algemeen zal organisatiesensitiviteit het minst zijn ontwikkeld, zeker bij militairen met weinig stafervaring. Motiveren, overtuigingskracht en samenwerken zijn vaak de sterkere competenties uit deze rij. Overigens is dit natuurlijk een gemiddeld beeld, waarvan individuele militairen zullen afwijken en waarmee ik ongetwijfeld velen tekort doe.”

Zijn er andere competenties die militaire collega's binnen de ADR meenemen?

“Dat is zeker het geval. Over het algemeen zul je bij militairen meer dan gemiddeld de competenties flexibiliteit, resultaatgerichtheid, initiatief en besluitvaardigheid aantreffen.

Wat betreft flexibiliteit: het ministerie van Defensie kent een maximale plaatsingsduur op een functie van drie jaar. Onder bepaalde voorwaarden kan dat met enkele jaren worden verlengd. Militairen zijn hierdoor gewend om frequent van functie en werklocatie te wisselen. Bovendien zijn de meeste militairen ook een of meerdere keren op uitzending geweest naar inzetgebieden waar ze, soms onder zeer zware omstandigheden, hun werkzaamheden hebben uitgevoerd. Deze variëteit aan werkzaamheden, werklocaties en -omstandigheden vereist een flexibele houding van de militair.

Wat betreft resultaatgerichtheid: militairen zijn opgeleid en gevormd met het uitgangspunt dat het realiseren van de operationele opdracht de hoogste prioriteit kent. Daarbij bestaat zelfs de mogelijkheid dat zij het hoogste offer brengen. Dit uitgangspunt vertaalt zich in een resultaatgerichte houding.

Over...

Kolonel Clive ter Heege MPA werkt sinds 2005 bij de interne auditfunctie van het ministerie van Defensie en bij de ADR. Vanaf 2014 is hij teammanager bij de ADR.



De variëteit aan werkzaamheden, werklocaties en -omstandigheden vereisen een flexibele houding van de militair

Clive ter Heege

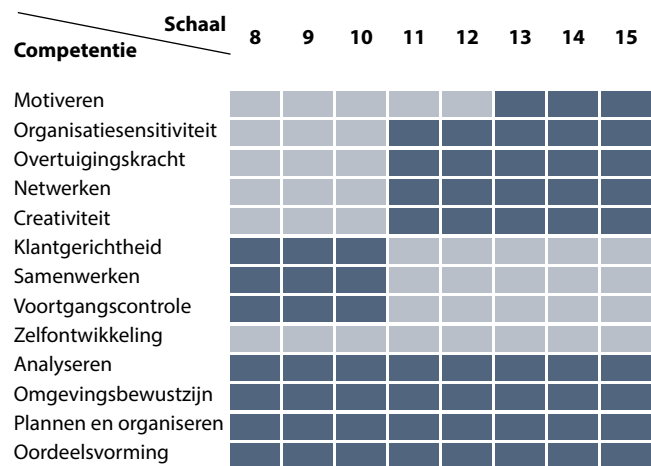
Als het gaat over initiatief nemen: een officier of hogere onder-officier zal doorgaans geen afwachtende houding aannemen maar met het doel voor ogen initiatieven ontplooiën en actie nemen.

Tot slot de competentie besluitvaardigheid: leiders worden geacht besluiten te nemen en problemen op te lossen.

Overigens wil ik hierbij opmerken dat, net als bij civiele collega's het geval is, militairen onderling verschillen van karakter, achtergrond, loopbaan en ervaring. Dat werkt natuurlijk ook door in de mate waarin zij over bepaalde competenties beschikken.”

Ziet u nog valkuilen en allergieën?

“De genoemde ‘extra’ competenties van militairen bij de ADR zijn over het algemeen uitstekend en nuttig om binnen een organisatie te hebben. Zeker bij de contacten die worden gelegd in het kader van uit te voeren audits binnen de Defensie-organisatie sluiten ze naadloos aan op wat wordt ‘verwacht’. In lijn met het bijzonder fraaie kernkwadrantenmodel van Daniel Ofman hebben alle competenties hun valkuilen en kunnen zij ‘allergieën’ teweegbrengen bij anderen. Hoe een competentie uiteindelijk wordt ervaren – en daarmee de vraag of het gedrag effectief is – hangt dus ook af van de waarnemer en de context. Het is goed om je daarvan bewust te zijn. Dat geldt voor de militairen binnen de ADR, maar ook voor alle andere collega’s die in toenemende mate buiten hun ‘eigen’ departement gaan werken.” <<



In het donkerblauw staan de competenties die verlangd worden bij de verschillende salarisniveaus bij de ADR.

Figuur 1. Geldende competenties

'Zeg wat je ziet'

als noodzakelijke **competentie**

Een beroepsgroep die onder vuur ligt zal zichzelf uit dit dal moeten trekken. Geen enkel middel kan hierbij worden geschuwd. Zo ook het verplicht stellen van een communicatietraining in een overwegend vaktechnische omgeving. Met als doel de noodzakelijk geachte competenties verder te ontwikkelen. Competenties die ook voor de internal auditor van belang zijn.

De RA's en AA's die controlewerkzaamheden verrichten zullen bekend zijn met de term 'zeg wat je ziet'. In de periode januari 2014 tot en met september 2015 was de training 'Zeg wat je ziet' onderdeel van het curriculum verplichte permanente educatie van de

NBA. De doelstelling was het vergroten van de communicatieve vaardigheden van de accountant die noodzakelijk zijn in de verschillende fasen van het controle- of samenstelproces. De training richtte zich hierbij op twee aspecten: 1) mondelinge communicatieve vaardigheden en 2) professionele (zelfverzekerde) houding van de accountant (rechte rug).

In eerste instantie besteedde de NBA al aandacht aan bewustwording rond het thema 'professioneel-kritische instelling' van accountants. De communicatieve vaardigheden van de accountants stonden deze instelling soms in de weg. De training 'Zeg wat je ziet' diende de accountant te ondersteunen in de (verdere) ontwikkeling van deze competentie. Maar in hoeverre is deze doelstelling gehaald?

Communicatievaardigheden zijn niet alleen belangrijk voor accountants maar voor auditors in het algemeen. In een recent Audit Executive Center Global Pulse of the Profession-onderzoek van het IIA zijn de vijf kerncompetenties van de ideale internal auditor opgesteld (zie *kader*). Communicatievaardig-

De ideale mix van competenties voor de auditor

1. Analytisch/kritisch kunnen denken en redeneren
2. Communicatievaardigheden
3. Datamining en analyse (weten hoe van welke gegevens nuttige informatie te maken)
4. Kennis van (het nuttig toepassen van) ICT
5. Verstand van de business en zakelijk instinct

(Bron: Audit Executive Center Global Pulse of the Profession)

heden maken nadrukkelijk onderdeel uit van deze Top-5. Reden genoeg om ook binnen de doelgroep van internal auditors aandacht te schenken aan deze competentie. Hoewel het geen verplichting vanuit permanente educatie was, hebben ook internal auditors aan de training deelgenomen om daarmee hun communicatievaardigheden te vergroten.

Opzet van de training

De NBA stelde voor deze training een curriculum op. Dit beschreef vaardigheids- en attitudedoelstellingen. Bij het ontwikkelen van een competentie gaat het immers niet alleen om kennen (weten) en kunnen (vaardigheid), maar nadrukkelijk ook om houding en gedrag (attitude). De opzet was om zo



dicht mogelijk aan te sluiten bij de praktijk. De zogenaamde running case vormde de kern van de training. Deze live case doorliep aan de hand van een fictief controleproces stapsgewijs de verschillende als lastig ervaren communicatieve onderdelen. Denk hierbij aan voeren van gesprekken met de opdrachtgever over de opstart van de audit en het bespreken van de uitkomsten. Maar ook gesprekken met overige auditees en met collega's binnen de auditororganisatie kwamen aan bod. Het was verplicht om gebruik te maken van een gedragsinstrument. In mijn eigen trainingen heb ik gebruikgemaakt van DISC/Insights.¹ De deelnemer kreeg hierdoor inzicht in de eigen stijl van communiceren en was daarmee beter in staat om te reflecteren op het eigen gedrag. Daarnaast was de inzet van

Eerste rode draad: taakgerichtheid

Zonder de beroepsgroep van auditors te willen stereotyperen kenmerkt deze zich voornamelijk als taakgericht. Dit betekent dat auditors bij voorkeur redeneren vanuit een theoretisch raamwerk en vaak feitelijk en zakelijk communiceren. Bij een verschil van mening refereert men al snel aan geldende procedures en richtlijnen om daarmee het gelijk te halen. Uiteraard zitten in deze manier van werken vele mooie kwaliteiten die noodzakelijk zijn om als auditor goed te functioneren. Analytisch en kritisch kunnen denken en redeneren staat niet voor niets in de Top-5 van de kerncompetenties. Het lastige is echter dat er een verschil zit in gelijk hebben en gelijk krijgen. Dan gaat het er ook om of je in staat bent vanuit

Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten

een trainingsacteur verplicht. Zo werd het niet alleen 'praten over', maar ook in de praktijk toepassen.

Rode draden

Vanuit mijn eigen ervaring als trainer voor internal auditors, de ervaringen van collegatrainers met trainingen aan externe accountants en de evaluatie van de training vanuit de NBA, zijn enkele rode draden te halen over de communicatievaardigheden van de accountant/auditor (N.B. daar waar ik spreek over de auditor bedoel ik de externe accountant en de internal auditor). Ik ben me ervan bewust dat het hier gaat om niet meer dan het algemene beeld vanuit de training. Uiteindelijk is de werkelijkheid genuanceerder dan een paar rode draden. Aan de andere kant geven deze rode draden wel voeding om de auditpraktijk een spiegel voor te houden.

verbinding het gesprek aan te gaan. Ben je in staat om in de schoenen van de ander te gaan staan en van daaruit te zien hoe de wereld eruit ziet? Kun je daar onderzoekend en nieuwsgierig naar zijn door het stellen van de juiste verbindende vragen?

Tweede rode draad: observerend

Een tweede rode draad is dat auditors overwegend observeren en reactief handelen. Het stereotype hierbij is dat van een auditor die in alle rust en nauwkeurigheid werkzaamheden uitvoert en de focus heeft op wat in het verleden is gebeurd. Ook in dit gedrag schuilen mooie kwaliteiten. Het raakt aan de competentie dataminering en analyse vanuit de vijf kerncompetenties. Echter, aan dit observerend gedrag zit ook een keerzijde, namelijk wanneer je door dit gedrag in gespreksmomenten niet op dezelfde golflengte van je gesprekspartner weet te komen.

Het gaat bij communiceren om zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten. Niet alleen op inhoud, maar ook op woordkeus en performance (de manier waarop). In de rollenspellen met de acteur vragen de deelnemers in de meeste gevallen om een dominante auditee in de tegenrol. Veel auditors hebben van nature niet de directheid en drive waar deze auditee van houdt en vinden het lastig het 'spel' mee te spelen. Ben je in staat om van je natuurlijke gedrag af te stappen en een stapje te maken naar het voorkeursgedrag van je gesprekspartner? Bereid je je gesprekken niet alleen op inhoud voor (wat ga je bespreken?), maar neem je ook de communicatievoorkeur van je gesprekspartner mee (hoe ga je het bespreken)? Kun je je in taal en non-verbale communicatie aanpassen waardoor je op dezelfde golflengte weet te komen? Ben je in staat om de ander feedback op zijn gedrag en manier van communiceren te geven? En daarmee tot meer vloeiende communicatie te komen in plaats van haperende communicatie?

Derde rode draad: oog voor gemeenschappelijk belang

Een derde rode draad is dat auditors geneigd zijn zich te laten leiden door het eigen vakgebied. Voor auditors is het niet meer dan normaal dat de audits, zoals vastgesteld in het jaarplan, uitgevoerd moeten worden. De business heeft zich volgens de

auditor hier maar naar te schikken. Dit gedrag en deze manier van communiceren leidt echter al snel tot een wij-zij situatie waarbij de hakken over en weer in het zand gaan. Ben je als auditor in staat om niet in termen van wij-zij te redeneren maar om aan te sluiten op het hoger liggende doel? Zowel de auditor als de auditee hebben veelal hetzelfde belang voor ogen, namelijk het goed functioneren van de organisatie om daarmee de organisatiedoelstellingen te realiseren. Uiteraard wel vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheden. Hierbij komt verstand van de business en het zakelijk instinct vanuit de Top-5 van kerncompetenties om de hoek kijken.

Competentieontwikkeling

De hiervoor beschreven rode draden geven voor de auditor een richting aan voor de ontwikkeling van de competentie communicatievaardigheden. De competentie vormt als het ware een brugfunctie om de overige, meer inhoudelijke competenties,

advertentie

Audit Manager binnen Group Internal Audit

Corbulo is gespecialiseerd in het bemiddelen van getalenteerde en executive professionals op het gebied van Finance & Accounting, Controlling & Auditing. Corbulo bemiddelt op recruitment basis maar biedt ook mogelijkheden voor tijdelijke projecten via interim management oplossingen.

Functie omschrijving

Voor een internationale financiële instelling in Rotterdam zijn wij op zoek naar een Auditmanager. Je initieert operationele audits en voert deze uit binnen een assetmanagement omgeving. Je bouwt je eigen netwerk van stakeholders op waarbij je als businesspartner acteert. Je bent kritisch, ondernemend en in staat onafhankelijk te toetsen. Je verzorgt de auditplanning, bewaakt de voortgang en het zichtbaar maken van de rol group internal audit. Je acteert op hoog niveau en spart met management board en senior management. Je werkt afdeling overstijgend en bent betrokken bij diverse projecten waarbij eigen initiatief wordt gewaardeerd.

Vereisten

- Je hebt een (vrijwel) afgeronde postdoctorale studie RA of RO
- Je hebt een achtergrond bij een financiële instelling en/of BIG 4 organisatie
- Interesse verdere ontwikkeling operationele audits
- Je hebt kennis van financiële instrumenten
- Adequate beheersing van Nederlands en Engels
- Cijfermatig en analytisch sterk

Competenties

- Je bent overtuigend, accuraat, zelfverzekerd en standvastig
- Je beschikt over inlevingsvermogen en kan als business partner acteren
- Je neemt je verantwoordelijkheid en durft het verschil te maken.

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of f.heintz@corbulo.net
Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijving en voor andere mogelijk interessante vacatures.

Corbulo
specialised staffing

Corbulo Specialised Staffing B.V.
Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg
Telefoon: 070 - 319 70 90
www.corbulo.net

effectief in te kunnen zetten. Gedrag en communicatie is in dit kader niet goed of fout, de vraag is hoe effectief het in een bepaalde situatie is. Vanuit een andere context toegelicht: een politieagent in de rol van ME-pelotoncommandant zal op een andere wijze moeten communiceren om effectief te zijn dan een buurtagent die via gesprekken relaties in de wijk moet opbouwen. Draai de communicatiestijlen in deze twee situaties om en je ziet dat dit tot problemen leidt.

Het is goed te beseffen welke factoren een rol spelen bij competentieontwikkeling. Ten eerste brengt iedereen zijn eigen 'DNA' mee: de wijze waarop je van nature dingen doet. Ten tweede ben je vanuit nieuwe kennis en ervaring in staat om je repertoire te vergroten en daarmee de competentie verder te ontwikkelen. Op basis van deze twee factoren kun je vaststellen of je een competentie in huis hebt. Bijvoorbeeld om in aansluiting met een auditee te zeggen wat je ziet (wat je in je audit hebt geconstateerd) en wel op zo'n manier dat je niet alleen gelijk hebt, maar ook gelijk krijgt.

vrijwel steeds op het thema cultuur en gedrag uitkomen. Dit geldt ook voor de internal auditors. Veel van de voorgestelde maatregelen hebben dan ook betrekking op het creëren van de juiste cultuur en het stimuleren van het juiste gedrag. De training 'Zeg wat je ziet' is daarbij niets meer en minder dan een stapje in goede richting voor zowel de interne- en externe accountant als de internal auditor. <<

Gedrag is niet goed of fout, de vraag is hoe effectief het in een bepaalde situatie is

Of je als auditor deze competentie ook daadwerkelijk in praktijk zult brengen, hangt van nog twee andere factoren af. Namelijk 1) in hoeverre je eigen overtuigingen je belemmeren dit te doen en 2) in hoeverre de context waarbinnen je werkt mee- of tegenwerkt bij het inzetten van de competentie. Bijvoorbeeld wanneer 'zeggen wat je ziet' vanuit de organisatiecultuur synoniem is voor ongewenst gedrag, kan dit belemmerend werken.

Bij het ontwikkelen van gewenst gedrag is het dus van belang deze vier factoren in samenhang te beschouwen. Daarnaast hoef je als auditor niet altijd alle competenties zelf volledig in huis te hebben. Richt de auditteams zo in dat er naast inhoudelijke competenties ook verschillende communicatievaardigheden aan boord zijn. Zo kun je bij elkaar de kunst afkijken en van elkaar leren.

Effect van de training

Heeft de vanuit de NBA verplicht gestelde training 'Zeg wat je ziet' ertoe geleid dat alle accountants en auditors volledig competent zijn in hun communicatievaardigheden? En dat daarmee altijd de noodzakelijke professioneel-kritische houding wordt aangenomen? De NBA geeft zelf het antwoord op deze vraag. Naar aanleiding van de geschetste problemen binnen het accountantsberoep, heeft de NBA de Werkgroep Toekomst Accountants ingesteld. In september 2014 presenteerde deze werkgroep haar rapport *In het publiek belang*. In dit rapport zijn maatregelen beschreven die volgens de werkgroep in het openbaar accountantsberoep moeten worden ingevoerd. Trecht wordt hierbij gesteld dat accountantscontrole mensenwerk is. En dat de achterliggende oorzaken van de problemen

Noot

1. De DISC/Insights-gedragsanalyse is een gevalideerde gedragstest gebaseerd op het werk van William Marston *The Emotions of Normal People*. DISC typeert menselijk gedrag via de assen reflectief/proactief en mensgericht/taakgericht in de kwadranten Dominant, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit.



Marc Heidt is als partner verbonden aan Feedback Training & Consulting en heeft voor het IIA de training 'Zeg wat je ziet' verzorgd. Daarvoor werkte hij zowel als internal en extern auditor. m.heidt@feedbackconsulting.nl

Soft controls zijn al sinds jaar en dag onderwerp van onderzoek en literatuur. Op brede schaal bestaat de wens en noodzaak om de uitkomsten van een meting van soft controls toe te kunnen passen. Echter, een concrete methode bleef tot op heden uit. BDO ontwikkelde een methodiek die op objectieve wijze invulling geeft aan die wens.

Soft controls in Internal Audit

De afgelopen jaren zijn er vele voorbeelden te noemen van bedrijven waar fraude, dan wel het nemen van onverantwoorde risico's, plaatsvonden. Rode draad bij de fraudegevallen binnen die bedrijven is dat de interne beheersing voornamelijk wordt gezien als 'het op orde hebben' van de harde beheersingsmaatregelen (ook wel hard controls), processen en instrumenten. De maatschappij vraagt daarentegen om een bredere beoordeling van organisaties, omdat de in het oog springende schandalen eerder verband houden met gedrag, cultuur en integriteit dan met regels en procedures alleen.

De noodzaak van soft controls

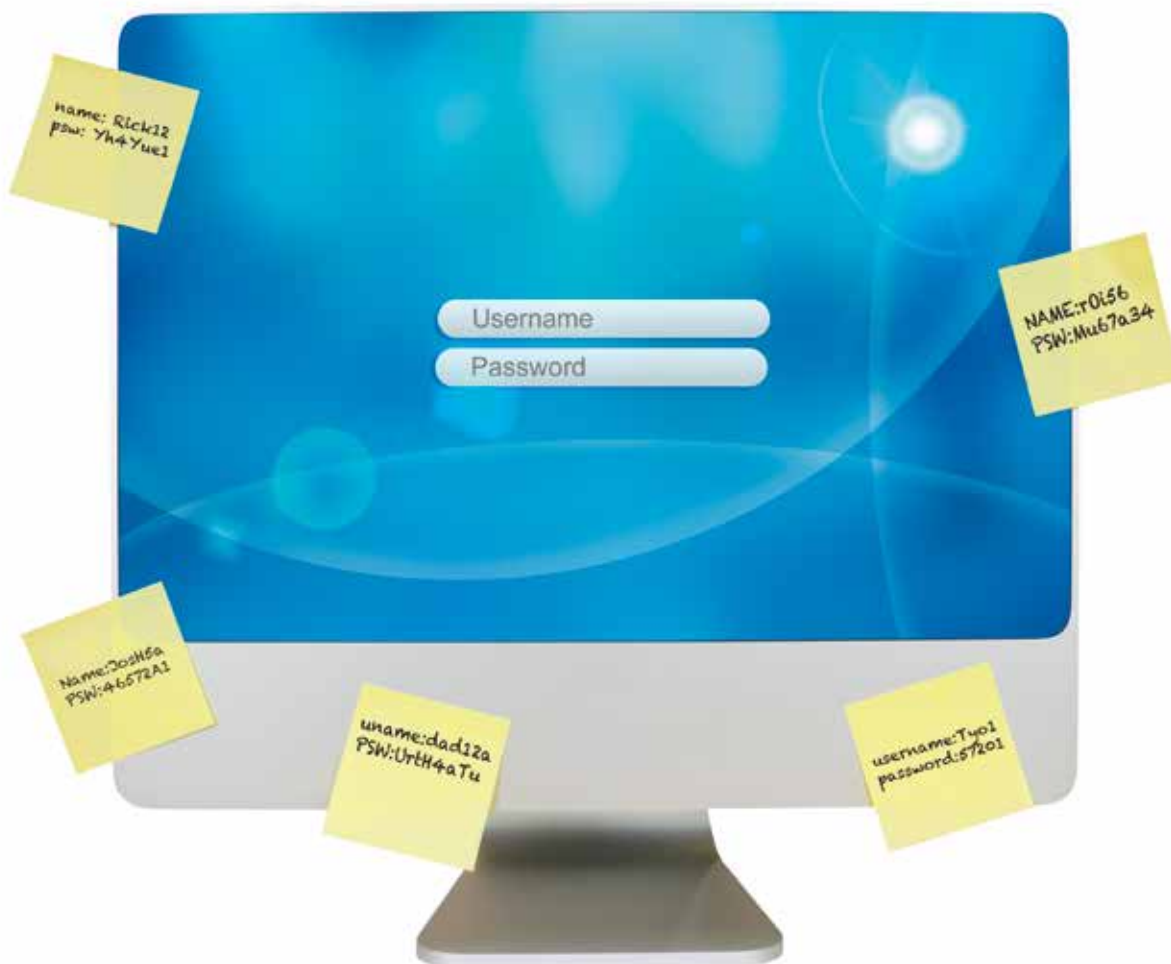
Steevast lijken de wortels van de uiteindelijke misère zich te bevinden in de heersende cultuur binnen (de top van) het bedrijf. Op papier lijkt er op het eerste gezicht vaak niets aan de hand. Pas na diepgravend onderzoek komen malversaties aan het licht. Later blijkt dan dat er al eerder signalen waren zoals het ontbreken van een open cultuur, te weinig oog hebben voor risico's, slechte communicatie, zonnekoninggedrag of verstoorde werkverhoudingen. De incidenten van de afgelopen jaren bewijzen dat hard controls – functiescheidingen, controles en dergelijke – weliswaar nodig zijn, maar dat deze alleen zin hebben als de soft controls – verschillende aspecten van de organisatiecultuur – ook goed op orde zijn. Dit is de reden dat het eigenlijk onontkoombaar is om deze 'softere' aspecten binnen de eigen organisatie te onderzoeken en mee te nemen in de uitvoering van internal audits.

De werking van soft controls

De effectiviteit van de hard controls binnen organisaties is dus afhankelijk van de aanwezigheid en werking van de soft controls en kenmerken van individuele medewerkers. *Figuur 1* laat zien dat soft controls de werking van hard controls beïnvloeden. Dit kan zowel op een positieve wijze (ondersteunend werken) als negatieve wijze (afbreuk doen aan). De afbeelding is een voorbeeld van een niet-werkende hard control (IT-toegangsbeveiliging). Door middel van een IT-audit kan vastgesteld worden dat medewerkers conform de richtlijnen periodiek wachtwoorden instellen om zo de toegangsbeveiliging te borgen. Indien het echter gebeurt dat medewerkers memo's op hun beeldscherm plakken met de wachtwoorden/inlogcodes (gedrag/soft controls) dan ondermijnt dit de hard control die door het systeem wordt afgedwongen. Door alleen te steunen op de hard control van de IT-audit lijkt de beheersomgeving te werken, maar door gedrag van medewerkers wordt in dit voorbeeld afbreuk gedaan aan de werking van deze hard control.

Aandacht voor soft controls

Binnen elke organisatie zijn soft controls – in meer of mindere mate – aanwezig. Echter, vaak wordt hier niet actief op gestuurd en krijgen ze pas aandacht op het moment dat zaken niet goed gaan of er weerstand binnen de organisatie wordt ervaren. Gedrag en cultuur kunnen een grote impact hebben op de (financiële) risico's die een organisatie loopt. Het is noodzakelijk voor een internal auditfunctie om deze 'softere' aspecten binnen de eigen organisatie te onderzoeken, de risico's gestructureerd in kaart te brengen en mee te nemen



in de beoordeling van de beheersomgeving. Redenen om als organisatie of als internal auditfunctie aandacht te geven aan gedrag en cultuur zijn:

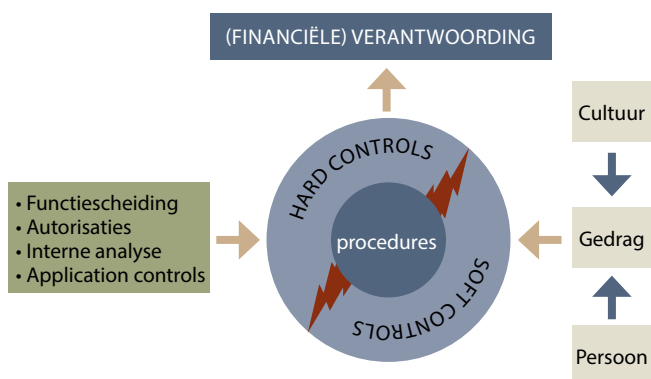
- Behoeft om iets wat ongreepbaar is (cultuur en gedrag) meetbaar te maken.
- Werkelijk in control zijn.
- Aan de raad van commissarissen/de auditcommissie aan kunnen tonen dat er aandacht is voor cultuur en gedrag.
- Voldoen aan de maatschappelijke vraag naar transparantie omtrent cultuur en gedrag.

- Toegevoegde waarde van de internal auditor door verbreding van de werkzaamheden ten aanzien van interne beheersing.

Methodiek

Op basis van uitgebreid onderzoek ontwikkelde BDO een framework van vijf soft controls met ieder vier onderliggende deelaspecten (soft skills). Zo wordt de soft control 'Leiderschap' gemeten aan de hand van vier deelaspecten waaronder bijvoorbeeld 'voorbeeldgedrag'. In totaal worden twintig soft skills gemeten door middel van een soft control scan. Het framework vormt de basis voor de meting van soft controls door BDO.

1. *Leiderschap*: leiderschap gaat over de wijze waarop leidinggevend en management richting en sturing geven. Zorgt de leidinggevende er bijvoorbeeld voor dat medewerkers precies weten wat van hen wordt verwacht? Geeft hij altijd het goede voorbeeld?
2. *Communiceren*: communiceren betreft de wijze waarop informatie wordt gedeeld met en door medewerkers zodat zij precies weten welk gedrag van hen wordt verwacht. Sluit deze communicatie qua vorm, toon, frequentie en timing aan op de doelgroep?
3. *Faciliteren*: faciliteren houdt in dat medewerkers de juiste hulpmiddelen aangereikt krijgen om hun werk adequaat uit te kunnen voeren. Hebben medewerkers voldoende tijd en middelen en beschikken zij over de juiste vaardigheden om organisatiedoelstellingen te verwezenlijken?
4. *Stimuleren*: stimuleren omvat de mate waarin medewerkers gemotiveerd worden om organisatiedoelstellingen te bereiken of prestaties te leveren. Staan medewerkers ach-



Figuur 1. Soft controls beïnvloeden de werking van hard controls

ter de doelstellingen van de organisatie en voelen zij zich gewaardeerd voor hun inspanningen?

5. *Reageren*: reageren betreft de mate waarin de organisatie toeziet en reageert op gewenst en ongewenst gedrag. Bestaat er een cultuur van het onderling aanspreken op gedrag en geeft men elkaar feedback? Op welke wijze wordt door leidinggevendenden gereageerd op ongewenst gedrag en vindt communicatie plaats indien actie is ondernomen?

Bepalen van de norm

Voorafgaand aan de meting wordt de norm bepaald waarlangs gemeten wordt. Deze norm verschilt per type organisatie en per type afdeling. Zo kan het wenselijk zijn dat een financiële afdeling ander gedrag vertoont dan een commerciële afdeling. De meting kan op diverse dwarsdoorsneden (proces, afdeling, functieniveau, et cetera) uitgevraagd worden.

Met behulp van een online vragenlijst wordt getoetst in welke mate:

1. individuen binnen de organisatie een voorkeur voor gedrag laten zien (intentioneel gedrag) dat aansluit bij wat nodig is voor een effectieve toepassing en werking van soft controls;

online uitvraag samengevoegd. In de uitkomsten van de metingen geven de afwijkingen van de norm (zowel naar boven als naar beneden) een aandachtspunt weer. Dit aandachtspunt uit zich in een risico op afwijkend gedrag van datgeen wat wenselijk/noodzakelijk is. Het risico op afwijkend gedrag uit zich in het niet voldoen aan, al dan niet geformaliseerde, procedures.

Concrete toepassing

De uitkomsten van de soft-controlsmeting geven relevante auditinformatie op een drietal onderdelen:

1. De uitkomsten kunnen nieuwe/aanvullende risico's identificeren en dus leiden tot concrete bevindingen met betrekking tot de interne beheersing van de organisatie.
2. De uitkomsten van soft controls kunnen invloed hebben op de impact van reeds ingeschatte risico's.
3. De uitkomsten kunnen nieuwe beheersmaatregelen in kaart brengen. Dit is met name van belang in situaties waar niet of in beperkte mate sprake is van hard controls.

Door middel van de aanvullende relevante auditinformatie die een soft-controlmeting geeft kan de internal auditor aan de voorkant beter focussen en scherper zijn capaciteit inplan-

Gedrag en cultuur kunnen een grote impact hebben op de (financiële) risico's die een organisatie loopt

2. de toepassing van soft controls binnen de organisatie merkbaar is voor het personeel (belevingsonderzoek).

Het eerste deel is toegespitst op de basis van gedrag dat binnen de organisatie aanwezig is om überhaupt de vijf soft controls effectief toe te kunnen passen. Het tweede deel is toegespitst op de beleving van soft controls. Deel een biedt de mogelijkheid om resultaten uit het belevingsonderzoek met diepgang te verklaren en kan eventuele risico's voor de toekomst duiden.

De kracht van het instrumentarium vloeit voort uit de combinatie van beide methoden van meting. Acute issues binnen de organisatie op het gebied van soft controls worden geïdentificeerd op basis van het belevingsonderzoek. Echter, gebeurtenissen zoals een zojuist aangekondigde reorganisatie, privéperikelen of een zeer positief beoordelingsgesprek hebben impact op de uitkomsten van dit belevingsonderzoek.

Het belevingsonderzoek betreft een momentopname, waardoor het noodzakelijk is dat deze wordt aangevuld. Deze aanvulling bestaat uit het onderzoeken van het intentionele gedrag, ofwel de toets naar het voorkeursgedrag van medewerkers in relatie tot de soft controls, dat een voorspeller is van toekomstig gedrag. De methode van meting van voorkeursgedrag waarborgt daarnaast dat het geven van sociaal wenselijke antwoorden wordt voorkomen. De uitkomsten inzake voorkeursgedrag (intentioneel gedrag) wijzigen in principe (mits zich geen traumatische gebeurtenissen voordoen op persoonsniveau) niet gedurende een jaar. Beide methoden van meting zijn in één

nen (door een betere risicoanalyse) en krijgt hij gedurende de audit handvatten om het veel genoemde 'onderbuikgevoel' op een objectieve manier inhoud te geven. Uiteindelijk leidt dit tot kwalitatief betere en effectievere internal audits. <<



Geertje Strampel is senior manager Risk Advisory Services bij BDO en houdt zich bezig met vraagstukken op het vlak van interne beheersing, governance en derhalve gedrag en cultuur binnen organisaties. Voorafgaand aan BDO werkte zij als toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten. Geertje.strampel@bdo.nl



Wie je **bént** is de echte **vraag**

Daar sta je dan, aan een groep managers uit te leggen hoe belangrijk Internal Audit is. En dat het vak zich ontwikkelt naar een volgend volwassenheidsniveau, waarbij ook naar gedrag en cultuur gekeken wordt. Aspecten die tegenwoordig met een containerbegrip soft controls worden genoemd. Een van die managers stond meteen op en stelde met grote overtuiging dat een internal auditor helemaal niets te zoeken heeft op het gebied van gedrag en cultuur – dat is immers het werkveld van de psycholoog en socioloog (zeker niet van de internal auditor, benadrukte hij zijn standpunt nog eens). De stelligheid waarmee hij dat deed bracht me even van mijn stuk. Maar gelukkig wist ik het tij te keren door te zeggen dat een internal auditor vooral op zoek moet naar de achtergronden en redenen waarom dingen fout gaan of afspraken niet worden nagekomen. Dit moest hij beamen, al leek hij niet te beseffen dat het resultaat van een dergelijke root cause analysis, vaak in gedrag en cultuur zit. En dat is precies hetzelfde waar ik daarvoor over sprak. Vergelijkbare situaties zullen menig-een bekend voorkomen...

Een tijdje na dit voorval kwam ik in gesprek met een psycholoog. Gezamenlijk constateerden we dat de competenties van zijn en onze beroepsgroep

elkaar bijzonder dicht naderen. Beide disciplines zijn dol op onderzoek, kritisch doorvragen en het echt willen begrijpen. Ze vergen een sterk ontwikkeld analytisch vermogen. Waarheidsvinding is voor allebei belangrijk, net als een duidelijk normenkader. Beiden proberen te begrijpen, op te lossen en te verbeteren. In de psychologie is het normenkader gebaseerd op de wetenschappelijke analyse van de empirie en gedragsexperimenten, terwijl dat kader bij Internal Audit gevormd wordt door tussen mensen gemaakte afspraken over hoe we met elkaar willen omgaan. De vraag welke van beide kaders 'harder' is, laat ik graag in het midden.

Dit zette mij verder aan het denken over competenties en de ontwikkeling ervan, hoe ze werken en of ze daadwerkelijk te ontwikkelen zijn (en zo ja, hoe dan). In hoeverre spelen inherente en persoonlijke waarden en natuurlijke vermogens een rol? En hoe draagt gedrevenheid bij aan die competentieontwikkeling? Door hard werken is veel te bereiken, en met passie vaak ook bijzondere resultaten. En wat als mensen écht vrij kiezen wat zij willen doen? En zich dus niet laten leiden door de mogelijke of ogenschijnlijk onwerkelijke en onredelijke verwachtingen van de omgeving? Ieders eigen kracht wordt dan een heel sterk mechanisme om op te bouwen. De vraag is dus wie jijzelf bent en niet wát je bent, bent geweest of wilt worden. Op de vraag of ik internal auditor ben, is het antwoord dus eigenlijk

'nee'. Wel ben ik iemand die leergierig en nieuwsgierig is, graag praktisch en analytisch opereert en voor wie integriteit en onafhankelijkheid belangrijke uitgangspunten zijn. En daar past het vak van internal auditor prima bij, maar ook andere vakken. Deze andersombenadering begint voor mij een steeds belangrijker basis te worden om ontwikkelvraagstukken aan te vliegen van mensen om mij heen.

De vraag wie je bent gaat dus verder dan je huidige en vorige baan of een consistent cv. En dan blijkt er opeens veel meer mogelijk omdat er wordt gekeken naar aansluiting op innerlijke sterkten, overeenkomsten en competenties. En wellicht worden dan dromen werkelijkheid door gedrevenheid en passie. De vraag of een internal auditor iets moet kunnen roepen over gedrag en cultuur is dus waarschijnlijk met een 'ja' te beantwoorden. Misschien niet in de mate die je van een psycholoog mag verwachten, maar hij komt beslist een heel eind als hij de overeenkomstige competenties weet aan te spreken en te ontwikkelen.

Willem van Loon is als docent en examinator verbonden aan de Executive Internal Audit Program van de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij hoofd Internal Audit van Triodos Bank nv.

Investeer in de ontwikkeling van je persoonlijkheid

In juli 2015 verscheen het rapport *Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit*, geschreven door Harrington en Piper. Concreet deden de auteurs een oproep aan internal auditors om onder andere te investeren in zichzelf (onder andere personal skills). Maar is een dergelijke oproep wel zinvol als de persoonlijkheid al vastligt in de genen?

Een belangrijke vraag is in hoeverre de persoonlijkheid al is verankerd in het erfelijk materiaal van de mens. Dit is een interessante vraag die de wetenschap al lange tijd bezighoudt. Met name in de gedragsgenetica heeft onderzoek plaatsgevonden dat licht werpt op de persoonlijkheid. In deze wetenschapsdiscipline worden verschillen in de gedragingen van mensen verklaard op basis van erfelijkheid.

Persoonlijkheid

We weten, onder andere door experimenten met ratten, dat een belangrijk deel van de persoonlijkheid en intelligentie erfelijk vastligt. Veel later is in quasi-experimentele settings ook onderzoek gedaan bij mensen. Je kunt bijvoorbeeld observaties doen bij families van tweelingen (monozygote en dizygote). Monozygote tweelingen zijn voor 100% identiek, terwijl dizygoten voor gemiddeld 50% erfelijk op elkaar lijken. Door testuitkomsten te vergelijken van beide typen tweelingen kon iets gezegd worden over de erfelijkheid van de persoonlijkheid. Ook is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de persoonlijkheid van mensen die geplaatst werden in adoptiegezinnen. Daarbij is gekeken hoe de eigen persoonlijkheid zich ontwikkelde na plaatsing in een gezin met een andere opvoedingswijze. Uit dergelijke onderzoeken blijkt dat nagenoeg alle

bekende eigenschappen van de persoonlijkheid substantieel worden beïnvloed door erfelijkheid.

In de praktijk komen we vaak de vraag tegen of je rood, blauw, groen of geel bent. Dit is veelal het resultaat van de populaire DISC-analyse die door middel van een beperkt aantal vragen de gedragsstijlen van iemand probeert te typeren. De DISC-methode is gebaseerd op het werk van de psycholoog Marston (1927) en onderkent de gedragsstijlen dominantie (rood), invloed (geel), stabiel (groen) en consciëntieus (blauw). Nog los van het feit dat er een diversiteit aan DISC-methoden in de wereld is ontwikkeld en in omloop is, is het grote bezwaar van de toepassing van deze methode dat de interpretatie van de DISC-stijlen niet altijd eenduidig is. Daarbij komt nog eens dat er geen wetenschappelijk bewijs is voor de deugdelijkheid van het instrument. Je blijft dan met de vraag zitten of de gemeten persoonlijkheid wel de werkelijke persoonlijkheid is.

Persoonlijkheid beschreven door Big 5 (OCEAN)

In de wetenschap is er communis opinio over vijf overkoepelende dimensies waarmee de persoonlijkheid kan worden beschreven: de Big 5. Het gaat om de eigenschappen openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie, altruïsme en neuroticisme (OCEAN). In het *kader* worden de onderliggende elementen benoemd. Tevens wordt een omschrijving gegeven aan de hand van een lage en hoge score op de



1. OPENHEID VOOR ERVARINGEN

- Creativiteit en innovatiegerichtheid
- Intellectuele versus actieoriëntatie
- Zelfobservatie
- Openheid voor veranderingen

Hoge score:

- denken buiten kaders en zijn veelal creatief en innovatief
- voeren ontwikkelde plannen graag uit
- tonen brede interesse en willen nieuwe ideeën en methoden uitproberen
- zijn filosofisch ingesteld, reflecteren op de toekomst
- staan open voor feedback en willen zichzelf verder ontwikkelen

Lage score:

- zijn pragmatisch, down to earth ingesteld
- zijn minder creatief en willen liever beproefde recepten uitvoeren
- hebben minder abstracte reflecties en discussies
- kunnen lastig inspelen op nieuwe omgeving, zijn minder flexibel
- zijn niet actief op zoek naar feedback en hebben minder behoefte om zich te ontwikkelen



2. CONSCIËNTIEUSHEID

- Planmatig en organisatie
- Zelfdiscipline
- Beheersing
- Prestatie oriëntatie
- Proactiviteit

Hoge score:

- planmatig, methodisch en ordelijk
- leggen lat hoog voor zichzelf en anderen
- kunnen zichzelf goed motiveren doelen en verplichtingen na te komen
- plichtsbewust en laten zich niet afleiden van de zaak waarmee ze bezig zijn
- zijn goed voorbereid en weloverwogen
- anticiperen op problemen, worden niet verrast
- vertonen minder impulsief gedrag

Lage score:

- plannen minder en hechten minder waarde aan orde, regelmaat en afspraken
- vertonen uitstelgedrag en komen vaak door niet tijdige afwerking in problemen
- minder ambitieus en gedreven om hogere prestaties te realiseren
- vertonen meer impulsief gedrag en geven eerder toe aan aangename verplichtingen



3. EXTRAVERSIË

- Enthousiasme
- Sociabiliteit
- Energie
- Assertiviteit

Hoge score:

- zijn veelal enthousiast en komen graag onder de mensen
- zijn als een vis in het water in de sociale arena (benaderen actief en leggen gemakkelijk contact)
- genieten bekendheid en nemen vaak een leidende positie in, willen stempel drukken
- hebben breed en steeds vernieuwend netwerk
- maken plezier en brengen stemming erin
- zijn assertief, proactief en energiek

Lage score:

- zijn introvert, gereserveerd, weinig open
- zijn vaak ernstig, hebben saai imago
- willen weg van de drukte en anderen
- hebben beperkt sociaal netwerk en zijn weinig zichtbaar
- zijn minder uitbundig, hebben geen behoefte om zich uit te leven
- laten initiatief over aan anderen en treden liefst niet op de voorgrond
- hebben afwachttende houding, zijn reactief



4. ALTRUISME

- Sociabiliteit
- Gerichtheid naar anderen
- Competitiviteit
- Vertrouwen in anderen

Hoge score:

- vertrouwen de mensen om hen heen en zijn gemakkelijk in omgang
- zijn soms gezien als sociaal naïef
- werken liever samen en zijn minder competitief ingesteld, delen liever successen en gewin
- schromen bij problemen anderen te confronteren, ook al is dit nodig
- vermijden conflicten en ruzies, zijn erg tolerant
- laten zich de kaas van het brood eten

Lage score:

- zijn competitief ingesteld, strijdlustig en meer egocentrisch
- zijn zich ervan bewust dat mensen soms niet te vertrouwen zijn
- laten zich niet in de kaart kijken
- zijn geen volgers, maar kijken de kat uit de boom en lopen niet mee om de lieve vrede te bewaren
- kunnen verzeild raken in (sluimerende) conflicten



5. NEUROTICISME

- Sensitiviteit
- Zelfvertrouwen
- Stressgevoeligheid
- Frustratietolerantie

Hoge score:

- gaan goed en nuchter om met stressvolle, emotioneel geladen situaties en druk
- kunnen problemen gemakkelijk van zich afzetten
- kunnen problemen goed inschatten en deze proactief benaderen
- kunnen goed omgaan met kritiek en negativiteit, en zijn niet snel emotioneel geraakt
- kunnen gemakkelijk tegenslagen verwerken en zijn veerkrachtig
- hebben vertrouwen in zichzelf en hun aanpak, stralen dit ook uit

Lage score:

- zijn gevoelig, reactief en emotioneel ingesteld
- zijn sneller ongerust en piekeren regelmatig
- tegenslagen komen emotioneel hard aan
- kunnen moeilijk omgaan met kritiek
- twijfelen over zichzelf en aanpak, komen onzeker over

betreffende eigenschap. Zo verkrijgt men een goed beeld van de vijf persoonlijkheidsdimensies.

Lange tijd is het nature-nurturedebat gevoerd in de psychologie. De kern van de controversie tussen wetenschappers lag in het uitgangspunt of de ontwikkeling van de persoonlijkheid nu enkel wordt bepaald door de aanleg of juist alleen door de opvoeding. Deze controverse is inmiddels beslecht en de waarheid ligt ergens tussen beide extremen. In de metastudie van Bouchard (1993) wordt dan ook de conclusie getrokken dat voor de Big 5-dimensies de erfelijkheidsfactor een belangrijke rol speelt. Ieder mens heeft als het gaat om persoonlijkheid als het ware een 'standaarduitrusting' aan eigenschappen die hij of zij heeft geërfd van zijn of haar ouders. In de literatuur wordt dit aangeduid als genotype.

Omgeving vormende kracht

Het genotype is in ieder geval een drijvende kracht achter de gedragingen van mensen. Daarbij hebben biologische en omgevingsfactoren een effect op de ontwikkeling. Het valt buiten het bestek van dit artikel om in te gaan op de mogelijke effecten van bijvoorbeeld een hersenbloeding, een traumatische gebeurtenis (onder andere ontslag op staande voet) of een burn-out. Deze zaken kunnen namelijk een belangrijk effect hebben op de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Zij kunnen zelfs leiden tot een systematische verandering van de persoonlijkheid. De aandacht in dit artikel is met name gericht op de invloed die opleiding en ervaring kunnen hebben op de persoonlijkheid.

Uit onderzoek blijkt de omgeving een vormende kracht te zijn zolang het genotype dat toelaat. Er zijn dus adaptieve mechanismen aanwezig waardoor de mens zijn persoonlijkheid aanpast. Immers, mensen passen zich voortdurend aan de wisselende omstandigheden aan. Zo kan een genotype een bepaalde omgeving vermijden en op zoek zijn naar een passend milieu. Denk daarbij aan de partner die je kiest of relaties die je juist afstoot. Ook in de werkomgeving zullen er mensen zijn waarmee de samenwerking goed of juist minder goed verloopt. Er is dan ook sprake van interactie en wederzijdse beïnvloeding. De omgeving heeft dus invloed op de gedragingen van een mens die we kunnen waarnemen (fenotype).

Levenslang proces

In de wetenschappelijke literatuur heeft met name Jean Piaget zich gestort op het begrijpen van de ontwikkeling van kinderen. In vroeger onderzoek is de gedachte ontstaan dat de persoonlijkheid al in de jonge levensjaren is gevormd. In tegenstelling tot Piaget betoogde Freud dat de persoonlijkheid al rond het zesde levensjaar definitief is gevormd. In theorie zou dit betekenen dat opleiding en praktijkervaring geen effect zouden hebben op de persoonlijkheid. Echter deze visie bleek onjuist en heeft dan ook geen stand gehouden.

Erikson (1959) was een van de eerste onderzoekers die de ontwikkeling van persoonlijkheid zag als een levenslang proces dat zich bij alle mensen voordoet. Hij onderkende een achttal stadia in de psychosociale ontwikkeling van de mens. Deze ontwikkelstadia worden bereikt doordat iedere keer een cruciale crisis wordt overwonnen. Vragen over identiteit

of zingeving zijn daarbij leidend. Of het nu gaat om een relatiekeuze, een beroepskeuze, geloof in een godsdienst of de familierelaties. Ook spelen belangrijke levensgebeurtenissen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Denk daarbij aan intieme relaties, schoolopleiding, verhuizing, overlijden van familieleden of relaties. Uit onderzoek blijkt dat rond het vijftigste levensjaar mensen – sterker dan in de jongere jaren – beseffen dat het leven eindig is.

Tot op de dag van vandaag is het merendeel van de psychologen ervan overtuigd dat de mens zich dan ook levenslang ontwikkelt. Er is echter nog relatief weinig bekend over de patronen en bronnen van persoonlijkheidsontwikkeling in de latere fasen van het mensenleven (Specht e.a., 2014).

Assessments

Met persoonlijkheidsonderzoeken kunnen we onze persoonlijkheid in beeld brengen. Niet alleen op het werk als onderdeel van carrière- of teamontwikkeling, maar ook als onderdeel van onze relaties in de privéomgeving (onder andere gezin, familie

en werk kunnen worden verbeterd. Ken jezelf en weet waar de zwakke plekken in je persoonlijkheid zitten. Van daaruit kun je jezelf pas goed ontwikkelen. Daarnaast zijn er omstandigheden die ongewild een effect hebben op je gedrag. Weten hoe je persoonlijkheid in elkaar steekt kan je helpen om daarmee om te gaan. Eens in de drie tot vijf jaar een persoonlijkheidstest doen kan daarom geen kwaad. Maar wees sensitief en pik de signalen van je omgeving op zodat je zelfbeeld klopt. Investeer bewust in jezelf! <<

Eens in de drie tot vijf jaar een persoonlijkheidstest doen kan geen kwaad

en vrienden). Het voorgaande betoog maakt duidelijk dat we niet kunnen volstaan met een eenmalig assessment dat we bijvoorbeeld aan het begin van onze carrière ondergaan. Nee, we zullen ons er van bewust moeten zijn dat we regelmatig een dergelijke assessment moeten doen. In de praktijk is er een veelheid aan instrumenten beschikbaar.

In dit kader noemen we de zelf-scorende vragenlijsten zoals de Myers Briggs Type Indicator (MBTI), DISC, NEO-PI-R of PFI of Life Styles Inventory (LSI). Het is belangrijk dat het instrument betrouwbaar en tevens gevalideerd is. Immers, het instrument moet meten wat het pretendeert te meten en de antwoorden op vragen moeten op een correcte wijze worden geïnterpreteerd. Dit is cruciaal om uiteindelijk te komen tot een juiste beschrijving van het gedrag en de voorspellende waarde voor toekomstig gedrag te kunnen vergroten. Het is immers het uitgangspunt voor een oordeel over een persoon teneinde de trainingsbehoefte of een carrièrestap te kunnen vaststellen. In dit kader is dan ook af te raden om instrumenten die te vinden zijn op internet (onder andere www.123test.nl) te gebruiken voor deze doeleinden. Het grote gevaar van het gebruik hiervan is dat we niet weten of zij betrouwbaar en valide zijn.

Daarnaast signaleren we het risico dat met de genoemde instrumenten mensen soms niet in staat zijn om zichzelf op een realistische wijze te zien. Ook kan het voorkomen dat men niet bereid is om onwenselijke eigenschappen te tonen. Het is daarom wenselijk dat visies en indrukken van ons gedrag ook door anderen in onze directe omgeving worden gegeven. Allemaal input voor een completer, breder gedragen assessment. Dit kan zelfs worden uitgebreid met een expertbeoordeling zodat de assessment van een persoon verder wordt versterkt.

Conclusie

Het voorgaande maakt duidelijk dat investeren in je persoonlijkheid zinvol is. Immers, de effectiviteit van je gedrag in privé

Literatuur

- Bouchard, T.J.Jr., 'Genetic and environmental influences on adult personality', in Hettema, P.J. and I.J. Deary (red.), *Foundations of personality*, 1993, p.15-44, Kluwer.
- Erikson, Erik H., *Identity and the Life Cycle*, International Universities Press, 1959.
- Marston, W.M., 'Primary colors and primary emotions', *Psyche*, 1927, 30, p. 4-33.
- Marston, W.M., *Emotions of Normal People*, Hartcourt, New York, 1928.
- Marston, W.M., King, C.D. en E.H. Marston, *Integrative Psychology; A Study of Unit Response*, Hartcourt, New York, 1931.
- Specht, J., Bleidorn, W., Denissen, J. en M. Hennecke, 'What Drives Adult Personality Development? A comparison of theoretical perspectives and empirical evidence', *European Journal of Personality*, 2014, 28, p. 216-230.
- Van Kuijck, J., 'Persoonlijkheid aan het werk', *Audit Magazine*, 2011.



Bob van Kuijck is werkzaam bij CMN Groep en Lime Tree Research & Education/Personal Skills. Tevens is hij programmadirecteur bij Executive Internal Auditing Programme van de UvA en projectleider in het SVRO/IIA-onderzoek naar de persoonlijkheid van internal auditors.

In deze rubriek stelt *Audit Magazine* vijf vragen aan een CAE. Deze keer aan Rinus van der Struis, CAE van Audit Rabobank Groep.

Vijf vragen aan...

één

Hoe ziet uw afdeling eruit qua taak- en samenstelling?

“Bij Audit Rabobank Groep (ARG) werken in totaal 205 mensen. Daarnaast rapporteren nog eens 110 auditors die werkzaam zijn voor de dochterorganisaties van Rabobank in Nederland of voor het internationale netwerk, functioneel aan de ARG. Als de studerende worden meegeteld heeft 68% een ‘R’-titel. Met het oog op de accountancystudenten beschikken we over een door de NBA gecertificeerd stagebureau. We werven daarnaast steeds meer medewerkers met een businessachtergrond zoals krediet- en compliance-experts. Naast de operational, compliance en IT-audits geeft ARG in het kader van de financial audit een verklaring bij de interne (half)jaarcijfers van de Groep. Nu Rabobank in 2016 van externe accountant moet wisselen, is ARG de constante factor in het financial auditproces en mitigeert daarmee het risico dat een accountantswisseling met zich meebrengt. Als CAE rapporteer ik aan de voorzitter van de raad van bestuur met een stippellijn naar de voorzitter van het audit committee. Daarnaast heb ik iedere zes weken een ‘bila’ met de voorzitter van de raad van commissarissen.”

twee

Op welke manier werkt u samen met de business en de tweede lijn?

“Als startpunt van de auditcyclus maken we jaarlijks een risicoanalyse die (net als het auditplan) met het bedrijf wordt afgestemd. Er is vooral nauw overleg met risk management die ook een bankbrede risicoanalyse maakt. Senior auditors onderhouden als accountmanagers op frequente basis contact met de managers van de business en de second line.”



Over...

Rinus van der Struis RA is CAE van Audit Rabobank Groep.

drie

Hoe ziet u het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

“Banken staan sinds de crisis volop in de belangstelling van stakeholders en pers. De regelgeving voor financiële instellingen wordt uitgebreider en complexer. Toezichhouders worden strenger en hebben ook steeds meer aandacht voor de goede werking van Internal Audit. De ruimte om fouten te maken als bank is klein geworden. We zien dat steeds meer tijd moet worden besteed aan het uitvoeren van compliance audits. Het is mijn stellige overtuiging dat deze ontwikkeling de komende jaren door zal gaan.”

vier

Welke veranderingen zou u zelf graag zien in het vak?

“We zijn er als internal auditors de afgelopen jaren in geslaagd continu verbeteringen aan te brengen in de manier waarop we ons werk doen. Ik maak me er geen zorgen over, dat zal zeker doorgaan. Zelf zou ik graag (nog) meer tijd willen besteden aan data-analyse binnen de audits en (nog) meer aandacht willen hebben voor ‘conduct controls’. De bestede tijd aan wettelijk voorgeschreven audits nam de afgelopen jaren fors toe. De toezichhouders vragen ons steeds vaker specifieke audits uit te voeren. Het risico daarvan is dat Internal Audit in de perceptie van het bedrijf opschuift van de ‘derde’ naar de ‘vierde’ lijn en steeds meer als verlengstuk van de externe toezichthouder wordt gezien. Het zou fijn zijn als die ontwikkeling binnen de perken zou blijven.”

vijf

Waar komen we u in de toekomst nog tegen?

“Verbonden aan de functie ben ik lid van de werkgroep Audit van de NVB en van de Sectorcommissie Banken en Beleggingsinstellingen van de NBA. Dat is leuk om te doen. Voorlopig blijf ik nog wel even bij Rabobank, maar dan komt pensionering toch dichterbij. Het is te hopen dat ik dan mijn ervaring binnen audit, toezicht en corporate governance nog op een interessante manier kan blijven gebruiken.”



Je denkt
misschien dat je
zelf alles in de
hand hebt, maar
dat is een illusie

Rolf Bruins

Audit Magazine sprak in het CoBrA museum in Amstelveen met breinexpert Rolf Bruins over het gedrag van mensen en de werking van het brein. “De belangrijkste competentie in onze veranderende wereld is het vermogen te blijven leren.”¹

Full brain auditing: **fictie** of toegevoegde **waarde?**

Ons brein is in miljoenen jaren geëvolueerd. Het tempo waarin het brein zich ontwikkelt is nauwelijks meetbaar, terwijl de hoeveelheid data in deze periode juist steeds sneller is gaan groeien: de ‘data-brain-gap’. De kloof wordt steeds groter. Een uitdaging voor ons brein dus.

De data-brain-gap

De evolutie van ons brein heeft zijn hoogtepunt min of meer bereikt. Terwijl de datastroom nu serieus op gang komt. In het begin konden we deze groei nog opvangen door harder en slim-

Over...

Drs. Rolf Bruins is al meer dan vijftien jaar werkzaam in het hoger beroepsonderwijs en heeft meerdere boeken geschreven over informatiemanagement, marketing en het brein. Hij is gefascineerd door het belangrijkste gereedschap van breinwerkers, namelijk hun brein. Door onderzoek te doen naar het brein en deze kennis te delen, helpt hij vanuit zijn bedrijf Management Class professionals zich beter te ontwikkelen.

mer te gaan werken. Maar al snel kon het individuele brein het niet meer bijbenen en zijn we onszelf meer en meer in groepen en bedrijven gaan organiseren om zo het werk en de daarmee gepaard gaande data en informatie te delen.

Sinds de introductie van internet in 1995 is de groei in data exponentieel toegenomen. En dit terwijl ons brein gewoon ons brein is gebleven. Bruins: “Dit maakt dat er een zogenaamde data-brain-gap ontstaat. Er is meer data om ons heen dan het brein aankan. Dat hebben we in de maatschappij dus opgelost door in de laatste honderd jaar van individueel werken naar groepswerken naar netwerken te gaan. Naast netwerken zullen er bovendien steeds meer ‘netwerken van netwerken’ komen. Denk hierbij ook aan diensten van Google, Uber, Airbnb en Alibaba. Maar dit is niet genoeg. We zullen ons brein op een andere manier moeten gaan gebruiken. Voor deze veranderingen moeten we ons brein zien te ontwikkelen. Ontwikkelen doe je door te leren, over het geleerde na te denken en het geleerde in praktijk te brengen. En je dient ertoe in staat te zijn om hier een doorlopende leercirkel van te maken: blijven leren om de veranderende wereld bij te houden.”

Kun je je eigen brein sturen?

De hele dag door komt er elke seconde ontzettend veel data je hersenen binnen. Je brein bepaalt zelf welke data door wordt gelaten en hoe die data wordt omgezet in informatie. Je denkt misschien dat je zelf alles in de hand hebt, maar dat is een illusie. Denk maar eens aan afbeeldingen waarin je twee ver-

schillende afbeeldingen kunt zien. De ene keer zie je een man van de voorkant, de andere keer van de zijkant. Je kunt ze niet tegelijkertijd zien. Zulke afbeeldingen worden ook illusies genoemd, gezichtsbedrog. Maar het is geen bedrog: beide afbeeldingen zijn aanwezig. Het is je brein dat bepaalt welk beeld je ziet.

Full brain auditing en Kahneman: een fictie?

Rolf Bruins neemt ons mee naar de wereld van Kahneman.

teem 2. Weinig van ons auditwerk zal onbewust plaatsvinden in systeem 1. Maar pas op, voordat je het weet passen we onbewust biases toe in ons dagelijkse auditwerk (hierover later meer). Uitgaande van Kahneman is full brain auditing een fictie, omdat we altijd maar een beperkt deel van ons brein zullen gebruiken.”

Hoe leer je, hoe denk je? Als je dat niet weet, hoe kun je het dan verbeteren?

“Kahneman zegt dat ons brein bestaat uit twee systemen. Het veel grotere systeem 1 (het onderbewuste) werkt automatisch en razendsnel, op basis van indrukken en emoties. Dit systeem is 24/7 online en kost weinig inspanning, maar kan ook moeilijk onder controle worden gehouden. Systeem 2 is bewuster en logischer en vergt activering van ons denken. Het rationele systeem 2 wordt gebruikt om de indrukken van systeem 1 te onderdrukken of op te vangen, wat zorgt voor bewuste aandacht. Dit kost veel zelfbeheersing en energie en gaat daardoor aanmerkelijk langzamer.

Waarom het brein zo werkt? Om energie te besparen. Systeem 1 is voornamelijk in werking om te overleven en in miljoenen jaren geëvolueerd om niet al te veel bewust te hoeven nadenken. Systeem 2 is veel jonger – die evolutie gaat ongeveer honderduizend jaar terug. Dit onderdeel van het brein wil de wereld om ons heen beter begrijpen en wordt onder andere gevoed met opvoeding, studie en ervaringen. Als je wandelt bijvoorbeeld, is met name systeem 1 actief. Je hoeft er niet over na te denken dat je het ene been voor het andere been zet. Stelt iemand je dan een moeilijke vraag (hoeveel is 2046×148 ?), dan wordt systeem 2 vanzelf geactiveerd. Je stopt even met lopen (systeem 1 gaat automatisch op inactief) om je brein aan de som te laten werken. Auditing vindt met name plaats in sys-

Full brain auditing, een kwestie van beide hersenhelften?

Naast de theorie van Kahneman, die het brein in twee systemen opdeelt, wordt er ook vaak gesproken over de verschillen tussen de linker- en rechterhersenhelft. De linkerhersenhelft neemt analytische vaardigheden voor zijn rekening (verstand en logica), terwijl de rechterhersenhelft zorgt voor creativiteit en het sociale domein (emotie). Het moge duidelijk zijn dat het van belang is om beide kanten in te zetten en je hiervan bewust te zijn. Ondanks dat de werkelijkheid vaak complexer is, zit er in clichés als linker- en rechterhersenhelft toch altijd een kern van waarheid.

Bruins: “Een auditor zal veel kennis en kunde halen uit feiten, maar het is ook erg belangrijk om af te gaan op percepties. De kennis die te halen is uit ‘reading people’ wordt vaak onderschat, terwijl kennis die te halen is uit ‘reading books’ juist wordt overschat. Terwijl ons brein juist heel visueel is ingesteld. Door bij een audit aan beide hersenhelften aandacht te besteden, dus zowel aan de logische/rationele kant (links) als aan de emotionele/creatieve kant, vergroot je je waarnemingsvermogen aanzienlijk en verklein je de kans bepaalde aspecten te missen. Of je hiermee je volledige brein gebruikt valt te betwijfelen, wel is het zo dat je meer delen van je brein inschakelt.”

advertentie

advies
opleidingen
interimopdrachten

Management Audit Services

MAS is gespecialiseerd in Internal Auditing Services, bijzondere onderzoeken, BIV-AO projecten en trainingen. Ruim 10 jaar verzorgen wij met succes CIA examentrainingen. Met onze trainingen hebben wij veel auditors, risk managers, controllers én hun organisaties geholpen.

Bent u geïnteresseerd en kiest u voor ervaring en kennis, neem dan contact op met Jack Davidsz.



Jack Davidsz

tj 0346 569738

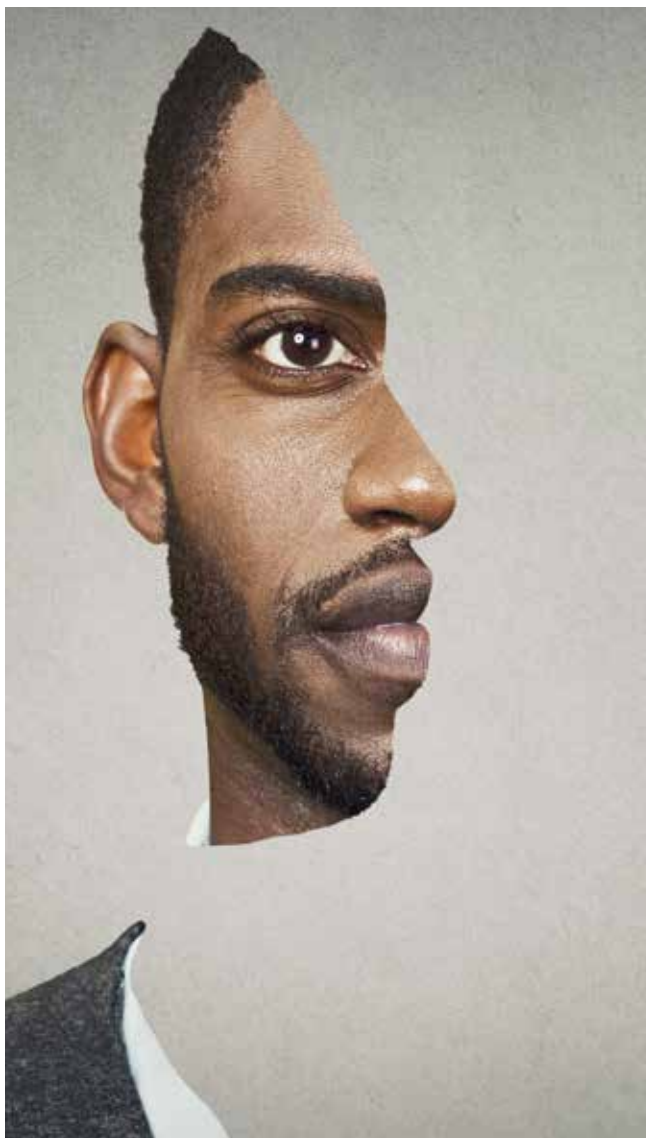
fj 0847 474365

e] info@mas-online.nl

p] Postbus 1473

3600 BL Maarssen

MAS



Biases (voorkeursbehandeling door het brein)

Zoals eerder aangeven, is een belangrijk aspect waar ook auditors aan ten prooi kunnen vallen het aspect van zogenaamde biases (voorkeuren of vooroordelen). Of je nu systeem 1 of systeem 2 gebruikt of je nu de linker- of de rechter hersenhelft gebruikt: biases liggen altijd op de loer. Bruins: “Het zijn systematische denkfouten waarbij conclusies op een onlogische en vaak verkeerde manier worden getrokken. Deze biases kunnen ertoe leiden dat mensen onbewust foute beslissingen nemen. Auditors werken natuurlijk veel met (numerieke) data en informatie, waardoor ze aan al deze biases blootgesteld worden. Iedere audit opnieuw. Anchoring is bijvoorbeeld een bekende bias die ontstaat doordat mensen een eerste getal dat ze horen vaak als uitgangspunt nemen, zonder te weten of dit een relevant gegeven is. Een klassiek voorbeeld is een salarisonderhandeling waarbij het eerste bedrag de basis zal zijn voor de onderhandeling. Het is dus van belang dat auditors zich zoveel mogelijk bewust zijn van het bestaan van dit soort biases. Het zal de kwaliteit van audits zeker ten goede komen.

Je brein beter laten leren

Bruins: “Er wordt weinig aandacht besteed aan de kunst van het leren en het denken. Terwijl dit in deze veranderende wereld juist steeds belangrijker wordt. We hebben de competen-

tie nodig om mee te kunnen bewegen. Hoe leer je, hoe denk je? Als je dat niet weet, hoe kun je het dan verbeteren? Er zijn manieren om beter te kunnen leren en beter te kunnen denken, maar die passen we niet toe. Ook waar deze het belangrijkste zijn, in het onderwijs, weten we er te weinig van en passen we het onvoldoende toe. We gaan naar school om te leren en om ons brein in te zetten, maar we praten niet expliciet over hoe we dit het best kunnen doen. Dat zal binnen de auditopleidingen niet anders zijn. Dit moet belangrijker worden de komende jaren: leren te leren. Dát moet op het lesrooster van de komende generaties komen te staan. De belangrijkste competentie in onze veranderende wereld is het vermogen te blijven leren.” Als internal auditor werken we daar al aan door middel van de ‘permanente educatie’.

Dus? Blijven leren!

De belangrijkste competentie van een auditor in onze veranderende wereld is dan ook het vermogen om te blijven leren. Leren als competentie, het klinkt misschien tegenstrijdig, maar het is de nieuwe werkelijkheid. Bruins: “Het concept van leren en persoonlijke ontwikkeling alsmede het inspelen op verandering, hangen allemaal samen en het brein speelt hierin een kritische rol. Hoe dit samenhangt is echter niet zo gemakkelijk. Wel moet er heel duidelijk een motivatie van binnenuit komen die mogelijk extern versterkt kan worden door bijvoorbeeld opvoeding en opleiding: ‘If an egg is broken by an outside force, life ends. If an egg is broken by an inside force, life begins’. Het onderwijs moet hier veel meer op in spelen. Onderwijs op ieder niveau en dit geldt daarmee natuurlijk net zo hard voor de beroepsgroep van auditors. Hoe kun je het brein stimuleren dat het wil blijven leren en openstaat voor verandering? Dit zijn zaken die meer aandacht behoeven in het onderwijs.”

Het brein bepaalt grotendeels de kwaliteit van de audit

Wanneer je een audit uitvoert, denk je uiteraard niet na over al deze theorieën en breinprocessen, maar ze zijn wel op volle sterkte gaande in je hoofd. Dit gebeurt grotendeels onbewust. Heeft systeem 1 de overhand of heb je systeem 2 ingezet? Is je rationele linkerhersenhelft dominant aanwezig in je brein of heeft je rechterhersenhelft de grootste invloed? De vraag is dan natuurlijk hoe deze processen de kwaliteit van de audit beïnvloeden. Het begint met je zelf bewust worden van deze processen. De eerste stap op weg naar het nieuwe leren. Ook voor auditors. Een vreemde gewaarwording dat je zo afhankelijk bent van je brein bij alles wat je doet.

Tot slot geeft Rolf Bruins ons nog een leestip: *Het flitsbrein* van Bert Overbeek, over intuïtie en besluitvorming. Toch net wat toegankelijker dan *Thinking fast and slow* van Kahneman en een goed opstapje naar full brain auditing. <<

Noot

1. De aanleiding was de jaarlijkse internal auditconference van ABN Amro waar Rolf Bruins een gastoptreden verzorgde met de titel 'Brain under construction'. Het thema van de conference was Full brain auditing.

Work-life balance: het **grote** misverstand

Harmonie en evenwicht tussen werk en privé, wie wil dat niet? Succesvol zijn op alle fronten en gezond, actief en ondernemend. Maar de praktijk blijkt weerbarstig. Niet alleen bij accountants, maar overall. Seniors klagen over een structurele onbalans tussen beide, juniors bedingen vaak al bij hun sollicitatie meer tijd voor 'life', voor privé. Maar is dat onderscheid tussen werk en privé wel nodig?

Een problematische work-life balance, de buzz-term van het moment, leidt bij de betrokkene tot schuldgevoelens. Gaat men te vroeg naar huis, dan is de baas ontevreden en blijven de collega's met meer werk achter. Is men echter te laat thuis, dan zijn de kinderen al naar bed en is het wachten op het verwijt van de partner. Op de achtergrond speelt veelal de ongetoetste veronderstelling mee dat het aantal werkuren positief correleert met voorspoed in de carrière en negatief met huiselijk geluk. Een tweede, op termijn ernstiger, gevolg van een verstoorde work-life balance is het ontstaan van stress gerelateerde aandoeningen. Recent onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat langdurig verhoogde spiegels van het stresshormoon cortisol tot blijvende hersenschade kunnen leiden. Deze uit zich in concentratie-, geheugen- en stemmingsstoornissen.

Multitasking

Zowel mannelijke als vrouwelijke professionals moeten veel ballen tegelijk in de lucht houden. Met het verdwijnen van stereotype rolmodellen moeten zij nu allebei succesvol ondernemen, empathisch leidinggeven, romantisch beminnen, sportief meetellen en sociaal netwerken; en daarbij natuurlijk ook nog competente ouders zijn.

Corporate seminars rond work-life balance en multitasking proberen hen dan ook, overigens zonder veel wetenschappelijke fundering, bij te staan in een poging hun leed te verzachten. Maar voor multitasking bestaat bijvoorbeeld niet eens een duidelijk neurofysiologisch substraat. Multitasking kan niet. Veelzeggend hierbij is bovendien dat er gesproken wordt van

'task', van een opgave dus, iets wat van de to-dolijst moet worden afgevinkt.

Misverstand?

In de work-life balance staat werk tegenover leven, tegenover privé, tegenover rust. En dat is niet verwonderlijk. Deze tegenstelling zit immers al meer dan 2000 jaar in ons joods-christelijk DNA. Al in het bijbelboek Genesis worden we erop gewezen zes dagen te moeten werken in 'het zweet uws aanschijns' en op 'de zevende dag te rusten'. Werk versus rust, in complete onbalans, en met een negatieve connotatie op werk. Sinds Genesis is er in dit opzicht weinig veranderd. Of is er sprake van een groot misverstand?

In tegenstelling tot onze westerse joods-christelijke traditie ontkennen oosterse religies, zoals bijvoorbeeld het boeddhisme, juist de tegenstelling tussen werk en life. Sterker nog, zelfs het aanbrenge van welk onderscheid dan ook wordt uit den boze geacht. In de woorden van een Chinese filosoof uit de 5^e eeuw: 'Als je ook maar het kleinste onderscheid maakt, zal de kern van je bewustzijn in verwarring verloren raken'. Wat betekent dit?

Het maken van een onderscheid gaat vaak hand in hand met een waardeoordeel. Het een is dan belangrijker, kostbaarder of beter dan het ander. En wat belangrijker of kostbaarder is, verdient meer aandacht. En wanneer er dan een heel aantal belangrijke zaken tegelijk op de agenda staan, wordt de work-life balance spoedig een work-life conflict.

De rat in het wiel

Deze 'agendapunten' zijn externe instanties. Niet wij zelf,



maar zij zijn het die ons feitelijk gedrag aansturen. Ze strijden bovendien vaak nog om voorrang. Dikwijls zijn ze zelfs tegengesteld. De professional put zich uit door, het liefst tegelijk, aan al deze eisen te voldoen. Hij wordt als de rat in het wiel, dat harder draait naarmate de rat sneller rent.

Het alternatief voor het zoeken naar work-life balance is vakantie, afgeleid van het Latijnse werkwoord vacare: 'vrij zijn' of 'vrij zijn voor...'. Dit 'vrij zijn voor' is niet beperkt tot de wettelijk voorgeschreven 21 vakantiedagen per jaar. 'Vrij zijn voor' is een mentale instelling. Dit interne kompas kan ons ook aansturen, in plaats van externe taken en agenda's. 'Vakantie' in deze zin is niet het tegengestelde van 'werk'. Vakantie en werk zijn hier synoniem geworden.

'Vrij zijn voor...' impliceert opmerkzaamheid. Opmerkzaamheid is een interne houding van gerichte aandacht voor wat zich in het moment voor ons aandient, zonder waardeoordeel. Opmerkzaamheid krijgt pas praktische betekenis als zij zodanig wordt gecommuniceerd dat de ander deze aandacht ook als zodanig ervaart. En we weten het: alle zoogdieren willen niets liever dan dat! Ze willen gezien en erkend worden.

'Vrij zijn voor...' betekent tijd nemen en tijd hebben. Opnieuw, ook nu geen externe autoriteit, 'het volgend weekend is voor mijn gezin', maar een interne houding: vrij zijn voor de wisselende processie van gebeurtenissen, welke dan ook, die mijn aandacht uitnodigen.

Schip in de storm

Opmerkzaamheid vereist de innerlijke rust van de kapitein op zijn schip in de storm. Opmerkzaam scant hij de omgeving, hij geeft aandacht aan stroming, wind en obstakels. Als hij gaat

handelen, gebeurt dat in overeenstemming met wat hij nodig vindt als antwoord op de situatie en met vertrouwen op zijn innerlijk kompas. Van het spel met wind, stroming en obstakels wordt hij niet moe, omdat hij de rust die hij nodig heeft niet extern hoeft te zoeken. De rust is in hemzelf. Waarom zou hij op vakantie gaan? Werken en rusten vallen samen. <<



Michael Tophoff is klinisch psycholoog en adviseert en traint corporate managers binnen en buiten de accountancy. Hij doceert personal skills aan de UvA Business School (EIAP).

Natuurlijk is een goede auditor competent. Een goede auditor beschikt over vakinhoudelijke competenties, intelligentie en allerlei 'zachte' competenties. Maar hoe zit het met het morele kompas? En wat gebeurt er met dat morele kompas wanneer een auditor onder druk staat?

Hoe zit het met het morele kompas?

Vanaf een zeker niveau spreekt het voor zich dat een auditor beschikt over de voor de functie noodzakelijke vakinhoudelijke en vaktechnische competenties. Men weet waar het in de uitvoering van de functie om gaat, welke regels en procedures er gehanteerd dienen te worden en waarom.

Hier ligt niet langer het onderscheidend vermogen, het is een *conditio sine qua non* dat een goede auditor verstand van zijn vak heeft.

Het onderscheidende element zit in toenemende mate in de zachte competenties, in de sociale vaardigheden. Hoe gaat de auditor om met de verschillende stakeholders? Hoe krijgt hij de noodzakelijke informatie boven tafel? Weet hij afdoende uit te leggen waarom bepaalde regels en procedures gehanteerd dienen te worden? Hoe voert hij een gesprek wanneer geconstateerd wordt dat bepaalde regels en procedures niet of niet op de juiste wijze gehanteerd worden? Daarin schuilt het verschil tussen een gemiddelde auditor en een goede.

Assessments

In de assessments zoals wij die voor verschillende organisaties houden, zien we dan ook in toenemende mate een verschuiving naar juist die meer zachte competenties. Competenties die door middel van assessments uitstekend in kaart te brengen zijn. Sterker nog, daarin ligt de kracht van assessment. Wij kunnen weinig tot niets zeggen over de inhoudelijke competenties van een kandidaat voor een auditorsfunctie, maar des te meer over zijn sociale vaardigheden, zijn overtuigings-

kracht, de interpersoonlijke sensitiviteit. Maar vanzelfsprekend ook over zaken als de assertiviteit van de auditor in het geval er hiaten geconstateerd worden, wanneer zaken niet conform afspraken verlopen. Persoonlijkheidsvragenlijsten en simulatie-opdrachten, in de vorm van bijvoorbeeld rollenspellen, bieden daarvoor een prima indicatie.

Iedere keer blijkt ook weer dat de aloude intelligentietest een bijzonder goede voorspeller is; hoe intelligenter hoe beter men in de regel de functie weet uit te voeren. Een intelligente auditor doorziet zaken gemakkelijker, ziet sneller wat belangrijk is en wat minder belangrijk, weet waaraan extra aandacht besteed dient te worden, waar mogelijk knelpunten zitten. En misschien wel het allerbelangrijkste, een intelligente auditor weet in de organisatie uit te leggen waarom bepaalde regels en procedures, bepaalde gedragingen, nuttig en nodig zijn.

Tot zover waarschijnlijk niets nieuws onder de zon. In toenemende mate zien wij echter dat integriteit en het morele kompas onderdeel zijn gaan uitmaken van het profiel van een auditor. Wanneer een auditor geconfronteerd wordt met een moreel dilemma, op het werk, op het raakvlak tussen werk en privé, of in het leven buiten het werk, waar laat deze auditor zich dan door leiden? Opdrachtgevers vragen steeds vaker aan ons hoe het met de integriteit en met dat morele kompas gesteld is. Het zijn belangrijke afbreukrisico's.

Het morele kompas

'Is deze kandidaat voor de functie van auditor binnen onze organisatie integer?' Hoed u voor de adviseur die zegt daar een uitspraak over te kunnen doen. Er is alle reden te twijfelen aan



de integriteit van die adviseur! Of iemand zich steeds integer zal gedragen wordt niet alleen bepaald door de persoonlijke integriteit, maar vooral ook door de context. Hoe is de cultuur in de organisatie, wat vindt men toelaatbaar gedrag en wat niet, wat is de cultuur in het team? Wat gebeurt er wanneer iemand zich niet integer gedraagt? Spreekt men de betreffende collega daarop aan? En wanneer iemand dat doet, hoe reageert dan het management? Wordt zo iemand beloond of juist gezien als 'verrader', als iemand die 'de vuile was buiten hangt' en de teamgeest op het spel zet?

Of iemand steeds integer zal handelen, daarover kunnen wij als assessmentpsychologen dus geen uitspraak doen. Wat wij

Conventionele fase

Mensen bij wie het denken zich in de conventionele fase bevindt kijken vooral naar de regels en de procedure, naar de wetten en voorschriften; wanneer het volgens die regels en wetten niet verboden is, dan mag het. Een puur formele en strikt juridische opvatting dus. Er is geen sprake van individuele reflectie, maar louter van een focus op een strikte toepassing van de regels.

Post-conventionele fase

Wanneer er wel sprake is van kritische reflectie, wanneer men zelf inhoudelijk probeert na te denken over de regels en pro-

Integriteit en het morele kompas zijn onderdeel gaan uitmaken van het profiel van een auditor

wel kunnen is aangeven door welk moreel kompas iemand zich laat leiden, wat is bepalend voor iemands handelen wanneer deze met morele dilemma's geconfronteerd wordt. Een goed hulpmiddel daarbij is het model van Kohlberg. Hij onderscheidt drie fasen, drie manieren van denken wanneer men te maken heeft met morele dilemma's (zie *figuur 1*).

Pre-conventionele fase

In de eerste fase van het model van Kohlberg zitten mensen die zich bij de omgang met morele dilemma's eenvoudigweg laten leiden door de vraag: *what's in it for me?*, kom ik er mee weg? Zij laten zich leiden door beloning en straf, word ik of wordt mijn organisatie er beter van, dan kan het. Is er een grote kans dat ik en/of de organisatie er voor gestraft worden, dan kan het niet. Kohlberg noemt dit de pre-conventionele fase.

cedures en over de juistheid van de toepassing er van in een bepaalde concrete situatie, dan bevinden mensen zich in de zogenaamde post-conventionele fase. Van een goede auditor mag verwacht worden dat deze vooral langs post-conventionele lijnen denkt. Louter conventioneel denken leidt tot een soort 'stiptheidacties' en juist bij dergelijke acties lopen zaken vast. Inmiddels zijn er dilemmatesten waarmee in kaart gebracht kan worden volgens welke lijnen men met morele dilemma's omgaat. Dergelijke tests dienen dan ook standaard deel uit te maken van een goed selectie assessment voor een auditor. Aangevuld overigens met een uitgebreid interview waarin dieper ingegaan wordt op de dilemma's waar men mee te maken gehad heeft, c.q. waarmee men mogelijk te maken krijgt. In een dergelijk interview wordt niet zo zeer dieper ingegaan op de keuzen die men in dergelijke situaties gemaakt

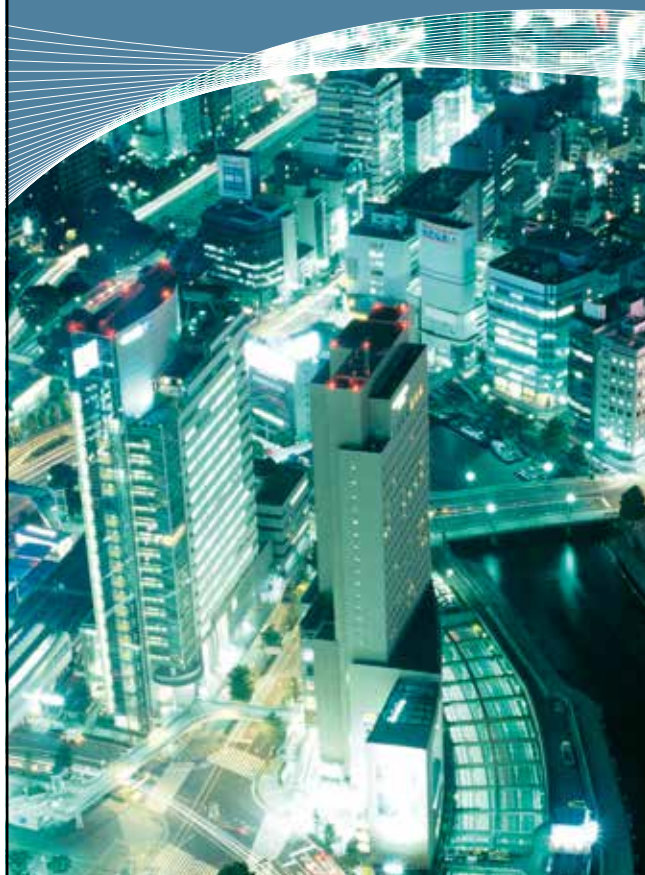
Powerful Insights. Proven Delivery.®

Hoe realiseren organisaties toegevoegde waarde in Internal Audit, Risk en IT?

Zij bellen ons!

Protiviti is onafhankelijk, pragmatisch en internationaal. Onze klanten waarderen ons gemiddeld met een **8,8**. Wilt u ook toegevoegde waarde realiseren? Neem contact met ons op via +31 20 3460400 of via contact@protiviti.nl

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.



IJkpunten voor het ethisch kompas

'What's in it for me?' (Pre-conventioneel)
Beloning en straf voor het individu of de directe eigen groep
'Wat is de norm?' (Conventioneel)
Normen van de eigen organisatie, beroepsethiek, wet- en regelgeving
'Wat vind ik, in dit geval?' (Post-conventioneel)
Algemene principes en zelf kritisch nadenken

Figuur 1. De fasen van Kohlberg

Derailer	Gedrag	Persoonlijkheidsstoornis
Opvliegend	Emotioneel onberekenbaar	Borderline
Sceptisch	Wantrouwen als gewoonte	Paranoïde
Voorzichtig	Overdreven voorzichtigheid	Vermijdende
Gereserveerd	Gereserveerdheid	Schizoïde
Eigengereid	Passieve weerstand	Passief-agressieve
Zelfvoldaan	Arrogantie	Narcistische
Gewaagd	Ondeugendheid	Antisociale
Sociaal dominant	Melodramatisch	Theatrale
Fantasierijk	Excentriciteit	Schizotypische
Perfectionistisch	Perfectionisme	Obsessieve-compulsieve
Plichtsgetrouw	Gretigheid om te behagen	Afhankelijke

Figuur 2. De elf Hogan derailers

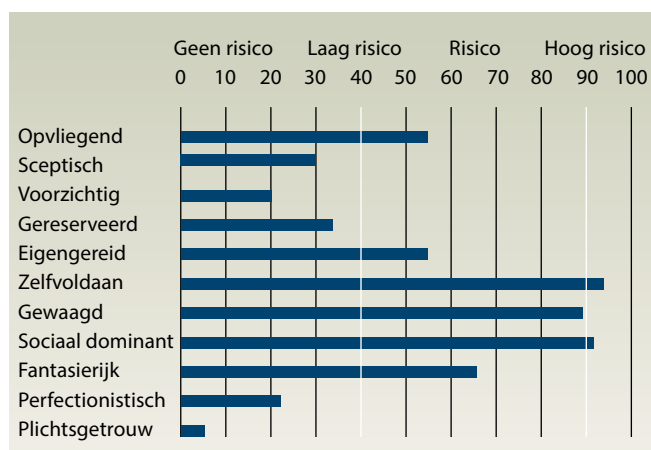
heeft of denkt te maken, maar vooral op de onderliggende argumentatie, de overwegingen, de risico's die men ziet.

Wat gebeurt er onder druk met het morele kompas?

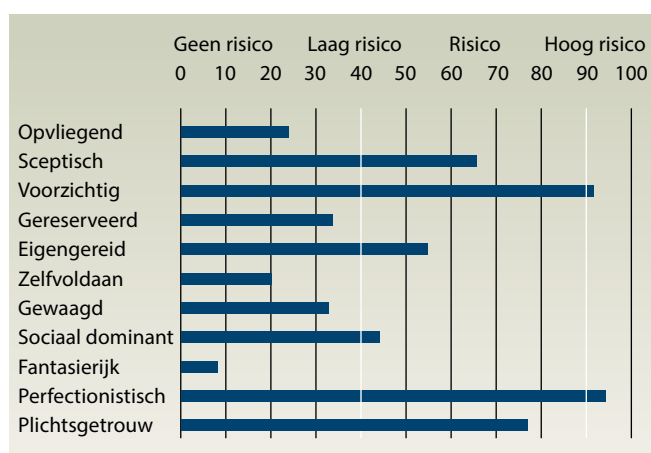
Het gaat er echter niet alleen om welk moreel kompas men hanteert, maar ook wat er met dat morele kompas gebeurt wanneer men onder druk komt te staan. Druk veroorzaakt door een verhoogd werkaanbod, of druk die er door verschillende stakeholders op een auditor uitgeoefend wordt. Is men in staat om ook onder druk post-conventioneel te blijven denken en handelen, blijft men ook dan kritisch en autonoom nadenken? Ook hierin verschillen mensen: de een laat zich gemakkelijker beïnvloeden dan de ander en de een heeft meer last van 'derailers' dan de ander. Derailers zijn factoren op grond waarvan men kan ontsporen. Men laat zich verleiden tot extreem gedrag, gedrag wat mogelijk in normale omstandigheden in normale proporties adequaat is, maar wanneer het extreem wordt niet. De Amerikaan Hogan heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar dergelijke derailers. Hij heeft er uiteindelijk elf geïdentificeerd (zie *figuur 2*).

Elf derailers

Elf factoren die in kaart gebracht kunnen worden door middel van de HDS, de Hogan Development Survey (een enigszins verhullende titel, maar het zal duidelijk zijn dat een vragenlijst met op de kaft de werkelijke naam, zijnde de 'Hogan Derailment Survey' waarschijnlijk iets anders benaderd wordt). De uitkomst van de vragenlijst is een score op ieder van de elf derailers, wanneer men daarbij boven de 90% scoort op een bepaalde derailer dan vormt deze een serieus risico. Hoe meer van dergelijke hoge scores op de elf derailers, hoe hoger het



Figuur 3. De narcist



Figuur 4. De structopaat

risico. Daarbij geldt overigens dat hoge scores op bepaalde derailers voor een auditor niet altijd een echt risico zijn. In *figuur 3* staat het typische scorepatroon van een narcist. Iemand die zich onder druk laat verleiden tot extreem risicovol gedrag.

Een ander derailmentpatroon volgens de systematiek van Hogan is wat ik de 'structopaat' zou willen noemen (zie *figuur 4*). Dit is iemand die onder druk argwanend, sceptisch, precies, risicomijdend en consciëntieus wordt.

Wel of geen derailer?

Het is overigens de vraag of dit voor een auditor wel een echte derailer is. Wanneer een auditor onder grote druk gezet wordt door het hoofd van de afdeling Inkoop, omdat er iets misgegaan is met de afgesproken procedures rondom procurement. En wanneer die auditor bij deze druk van het hoofd van de afdeling Inkoop argwanend en extra precies wordt in zijn analyse, dan lijkt mij dat eerder terecht dan een bron van ontsporing. Druk kan in dergelijke situaties een prima aanleiding zijn om juist nog zorgvuldiger en preciezer te gaan kijken naar de gevolgde regels en procedures. Kortom, wat in het ene beroep een mogelijke derailer is, hoeft dat in het andere niet ook te zijn. Overigens denk ik dat u uiteindelijk meer gebaat bent bij

een auditor die denkt volgens het post-conventionele schema, dan met een structopaat. Iemand die zich niet blind staart op de regels en procedures, maar die kritisch nadenkt, evalueert of de toepassing van die regels en procedures in dit specifieke geval wel tot de juiste uitkomsten leidt. Bij een structopaat zijn wellicht de regels exact gevolgd, maar is de patiënt overleden.

Complicerende factor bij dit alles is overigens dat potentiële derailers naar boven komen in situaties waarin iemand onder druk gezet wordt en wanneer iemand dat ook als zodanig ervaart. En de een is veel gevoeliger voor een dergelijke druk dan de ander. Daarbij is het ook nog eens zo dat sommige mensen heel goed bestand zijn tegen de druk die wordt veroorzaakt door een groot werkaanbod, tegen achterstanden in de afhandeling, en bijvoorbeeld veel minder bestand zijn tegen de druk die door andere mensen op hen wordt uitgeoefend. Met name dat laatste lijkt mij relevant voor een auditor.

Conclusie

Bij de selectie van auditors wordt van oudsher met name gekeken naar harde competenties, vakinhoudelijke kennis en ervaring. Gelukkig is er tegenwoordig ook veel aandacht voor de zachte competenties, de sociale en interpersoonlijke vaardigheden: hoe interacteert de toekomstige auditor in het complexe spanningsveld van stakeholders binnen en buiten de eigen organisatie? Mijn pleidooi is om daarnaast ook aandacht te besteden aan het morele kompas en aan potentiële derailers. <<



Frank van Luijk (1956) studeerde arbeids- en organisatiepsychologie (1982) en filosofie (1986). In 2010 promoveerde hij op een onderzoek naar de betekenis van werken. Sinds 1983 werkt hij als assessmentpsycholoog bij LTP Business Psychologists. Hij houdt zich daar vooral bezig met de selectie van kandidaten voor zwaardere juridische, management- en adviesfuncties. In toenemende mate ligt daarbij het accent op integriteit en de wijze van omgaan met morele dilemma's.

Het onderzoekende gesprek als ontsluitingsmethode is een steeds belangrijkere bron van informatie voor auditors geworden. Uit een onlangs door ons afgeronde studie naar leerbehoeften van auditors op het terrein van onderzoek naar houding en gedrag in organisaties blijkt dat hoofden van interne auditfuncties (IAF's) communicatieve vaardigheden als een van de belangrijkste ontwikkelpunten voor auditors beschouwen.¹

Competenties ontwikkelen – méér dan alleen vaardigheidstraining

De afgelopen jaren hebben wij veel auditors mogen trainen in het voeren van onderzoekende gesprekken. Daarbij is ons een aantal dingen opgevallen. Ter voorbereiding op onze trainingen vragen wij deelnemers een luistertest te doen. Deze test brengt in kaart van

uit welke attitude een persoon luistert. Significant veel auditors blijken een voorkeur te hebben voor transactioneel luisteren.² Een kenmerk van personen met deze voorkeur is dat zij de neiging hebben om vooral te luisteren naar wat zij zelf denken dat belangrijk is.

Bij het inventariseren van leerdoelen is de vraag hoe om te gaan met weerstand vaak een van de belangrijkste doelen. Wat we merken is dat auditors die hoog scoren op transactioneel luisteren vaak minder openstaan voor wat een gesprekspartner inbrengt en dan vooral als de inhoud afwijkt van wat zij zelf denken dat belangrijk is. De gevolgen daarvan worden in oefensituaties vaak snel zichtbaar. Gesprekspartners haken af omdat zij zich niet gehoord voelen. Soms raken ze geïrriteerd en in een enkel geval worden ze zelfs boos.

Transactioneel luisteren kan veroorzaken dat tijdens een onderzoekend gesprek de echt belangrijke informatie niet wordt ontsloten. Het trainen van gespreks- en interviewvaardigheden is een manier om hier aan competentieontwikkeling te doen. Dat is nuttig en waardevol en moet ook zeker blijven gebeuren.

Professioneel zelfbeeld

We denken echter dat we er daarmee niet zijn. Tijdens vrijwel iedere training en ieder college dat wij mogen geven komen thema's als het objectieve onderzoek, het onafhankelijke oor-

deel, de relatie tussen auditor en gecontroleerde en het geven van zekerheid aan de orde. Deze terugkerende discussies, maar vooral de felheid waarmee deelnemers deze met elkaar voeren, wijzen erop dat het hier niet om zomaar een onderwerp gaat. Zonder dat het met zoveel woorden wordt gezegd gaat het hier om een professioneel zelfbeeld. Dat is fundamenteel voor iedere professional en dus ook voor auditors. Het kan dan bijna ook niet anders dan dat – bewust of onbewust – opvattingen hierover doorsijpelen in de relatie met de auditee en de manier waarop auditors hun onderzoekende gesprekken voeren. Dit is ook wat wij observeren in oefensituaties.

Auditors met een enigszins gesloten, meer behoudende mindset en een voorkeur voor transactioneel luisteren in combinatie met minder ontwikkelde communicatieve vaardigheden, halen minder uit onderzoekende gesprekken en ervaren daarbij tegelijkertijd meer weerstand. Het omgekeerde geldt ook. Relationeel luisterende auditors met een opener, minder aan audittradities gebonden beroepsopvatting en meer ontwikkelde communicatieve vaardigheden, halen meer uit onderzoekende gesprekken.

Gedrag als auditobject

Gedrag als auditobject of als onderdeel van de root cause analysis wordt steeds belangrijker gevonden. Managers willen de auditafdeling niet alleen als controleur, maar ook als sparringpartner kunnen inschakelen. Een meer behoudende, traditionele beroepsopvatting kan dan een belemmering zijn om die voor veel auditors nog nieuwe rol op een adequate manier in te vullen. Uit hetzelfde hiervoor vermelde onderzoek blijkt dat veel IAF's zoekende zijn als het gaat om de manier waarop zij deze rol moeten invullen. Verschillen in opvatting over wat au-



dit is of zou moeten zijn, spelen ook hier op de achtergrond een rol.

Leren door reflectie en onderzoek

Wij bepleiten daarom naast vaardigheidstraining een andere vorm van competentieontwikkeling. Om duidelijk te maken wat ons voor ogen staat moeten we iets meer zeggen over niveaus van leren. Vaardigheden trainen is een vorm van 'single

van de nieuwe rol van audit bij vraagstukken van gedrag en beheersing. Uiteindelijk moet het dan gaan over de vraag wat echt belangrijk is om aan vast te houden, wat kan of misschien wel moet veranderen en zo ja, wat daarvoor in de plaats moet komen. Het voeren van een dialoog hierover kan de basis vormen voor nieuwe inzichten die het mogelijk maken de rol van audit in relatie tot vraagstukken van gedrag en beheersing te verrijken en in zekere zin misschien zelfs te herijken. Dat is

Als food for thought en om richting te geven aan deze dialoog stellen wij voor een raamwerk te gebruiken

loop learning'. Single loop learning vindt plaats binnen bestaande denkkaders. Naast deze vorm van leren bestaat er een vorm die we 'double loop learning' noemen. Dit is leren waarbij denkkaders en uitgangspunten ter discussie worden gesteld. Het is deze vorm die wij bepleiten en die neerkomt op systematische reflectie op aannamen en denkkaders die in de beroepspraktijk gangbaar zijn en het professionele zelfbeeld kleuren. Alle onderwerpen die juist die verhitte discussies opleveren zijn daarvan evenzovele voorbeelden. Dit betekent in eerste instantie bewustwording van het bestaan ervan en de manier waarop zij het beroepsmatig handelen beïnvloeden. In tweede instantie gaat het om het bespreekbaar maken en het onderzoeken van de houdbaarheid ervan als het gaat om de invulling

een ingewikkeld en kritisch proces en een vraagstuk dat zeker niet alleen op het bordje van individuele auditors mag worden gelegd. De IAF's spelen hierin een cruciale rol. Zo ook de beroepsorganisaties die in vele opzichten immers het kritisch getuigen van de beroepsgroep zijn.

Raamwerk voor reflectie en leren

Als food for thought en om richting te geven aan deze dialoog stellen wij voor een raamwerk te gebruiken dat is ontwikkeld door Anthony J. DiBella en Edwin C. Nevis.³ Zij hebben de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan naar manieren waarop organisaties in veranderende omstandigheden het leren vormgeven en inrichten. Hun model is gebaseerd op literatuur-

Name	Approach
1. Knowledge source	internal external
2. Content-process focus	content process
3. Knowledge reserve	personal public
4. Dissemination mode	formal informal
5. Learning scope	incremental transformative
6. Value chain focus	design – make market – deliver
7. Learning focus	individual group

Figuur 1. Learning orientation continuums

en veldonderzoek en is bedoeld als vertrekpunt voor het uitbouwen van het lerend vermogen van organisaties. DiBella en Nevis richten zich op organisaties en organisatieonderdelen.

van waardetoevoeging men het meest investeert. Ontwikkelen en produceren of het proces van leveren en service.

Het leren binnen en van organisaties, in ons geval de beroepsgroep, wordt gekenmerkt door de combinatie van posities die men inneemt op de verschillende continua. Met elkaar vormen ze een voor de learning community kenmerkend leerprofiel.

Leercapaciteit ontwikkelen

DiBella en Nevis kijken naar organisatieleden vanuit een ontwikkelingsperspectief. In veranderende omstandigheden kan een tot op dat ogenblik functioneel leerprofiel aan waarde verliezen. Dan is het raadzaam om het leerprofiel en de daaraan gekoppelde leerstijlen nader te onderzoeken en waar nodig aan te passen om op die manier nieuwe uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.

Ligt het accent op inhoud of gaat de aandacht meer naar het proces?

Wij zetten het raamwerk in op een iets andere manier. Wij gaan er daarbij van uit dat auditors met weliswaar verschillende, maar niet zelden meerdere beroepsregistraties en verenigd in elkaar, (qua leden) deels overlappende beroepsverenigingen, zo met elkaar zijn verweven dat we hen voor deze gelegenheid als een professionele learning community mogen beschouwen.

Leeroriëntatie

DiBella en Nevis nodigen ons uit om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het leren en ontwikkelen van en binnen de beroepsgroep. Deze zogenaamde leeroriëntaties gaan over de vraag waar en hoe kennis wordt verworven en wat men daarin belangrijk vindt. Iedere leeroriëntatie bestaat uit twee benaderingen die elkaars tegenovergestelde zijn. Deze zijn door middel van een continuüm met elkaar verbonden (zie *figuur 1*).

Leeroriëntaties zijn op zichzelf genomen neutraal. De waarde ervan is organisatie- en situatieafhankelijk en kan veranderen in de loop van de tijd. De eerste leeroriëntatie heeft betrekking op kennisbronnen. Worden die vooral in eigen kring gezocht of zoekt men ook naar kennis en inzichten buiten het eigen professionele domein? De tweede leeroriëntatie vraagt naar de focus van het leren. Ligt het accent op inhoud of gaat de aandacht meer naar het proces? Een andere leeroriëntatie vraagt aandacht voor de vraag waar het leren op is gericht (learning scope). Is dit gericht op methoden en instrumenten om te verbeteren wat men al weet (incremental learning) of op kennis vergaren die aannamen en bestaande routines ter discussie stelt (transformative learning)? Een volgende leeroriëntatie gaat over de vraag in welke onderdelen in het proces

In dit artikel hebben we onvoldoende ruimte om alle leeroriëntaties in relatie tot het leren van auditors als beroepsgroep en learning community nader te onderzoeken. We beperken ons daarom tot de ons inziens twee belangrijkste leeroriëntaties (tevens de leeroriëntaties waar wij de afgelopen jaren zelf veel ervaring mee hebben opgedaan). Het gaat ons om bronnen van kennis en de focus van het leren in termen van verbeteren versus vernieuwen (incremental versus transformative learning).

Wij houden ons al langer bezig met vraagstukken van gedrag en beheersing in de auditpraktijk. In eerdere artikelen over behavioural auditing hebben we daarvan verslag gedaan.⁴ Onze concepten en modellen komen uit andere wetenschappelijke vakdisciplines en onze onderzoeks aanpak komt uit een andere onderzoekstraditie dan die waarmee auditors zijn opgegroeid. DiBella en Nevis spreken over social legitimacy als noodzakelijke voorwaarde om bronnen van kennis als valide te accepteren. Het lijkt erop dat kennis ontleend aan andere vakwetenschappelijke disciplines dan het eigen domein deze legitimiteit vooralsnog ontbeert. Keer op keer valt ons op met hoeveel reserve, en soms zelfs wantrouwen, een deel van de auditcommunity deze nieuwe denkbeelden ontvangt. Typerend in dit verband is dat de discussie over soft controls in relatie tot gedrag zich beperkt tot de eigen auditkring. In de sociale en gedragswetenschappen is het begrip soft controls volstrekt onbekend. Wil men de kennis over gedrag in relatie tot beheersing echt verder brengen dan zijn dit de wetenschappen waar concepten en onderzoeksmethoden zijn ontwikkeld en getest. Het onderzoekswerk van DiBella en Nevis nodigt ons uit de focus te verschuiven van interne naar externe bronnen van

kennis om op die manier een nieuwe impuls te geven aan het eerder gesignaleerde zoekproces. Een impuls die kan leiden tot een doorbraak in het denken over vraagstukken van gedrag en beheersing.

Daar is echter meer voor nodig en daarmee komen we op het tweede perspectief dat we willen behandelen. Er is een relatie tussen de twee leeroriëntaties bronnen van kennis en learning scope. De sociale en gedragswetenschappen als externe kennisbronnen zijn gebaseerd op paradigma's en denkkaders die wezenlijk anders zijn dan de denkkaders waarmee auditors zijn opgeleid.

Een voorbeeld ter verduidelijking. De stelling dat objectiviteit een noodzakelijke voorwaarde is voor deugdelijk onderzoek wordt door de meeste auditors onderschreven. Onderzoek dat niet aan dit criterium voldoet is daarmee subjectief en niet deugdelijk. De tegenstelling objectief en subjectief als elkaar wederzijds uitsluitende categorieën speelt in de sociale en gedragswetenschappen nauwelijks een rol. Objectiviteit is een theoretisch construct dat in de praktijk maar een zeer beperkte waarde heeft. Alle onderzoek is immers subjectief, in die zin dat de aannamen en de denkkaders van de onderzoekers mede bepalen wat wordt gevonden en hoe die bevindingen worden geïnterpreteerd. Het accent ligt daarom veel meer op de manier waarop men die subjectiviteit hanteert en daarover verantwoording aflegt. Wie in termen van objectief versus subjectief denkt zal minder openstaan voor oplossingen die deze tegenstelling overstijgen. Dat vraagt een 'transformatie' van het denkkader. Wij zijn ons ervan bewust dat dat niet altijd even gemakkelijk is. In dat verband zijn de hierna volgende faciliterende factoren die volgen uit het onderzoek van DiBella en Nevis van belang.

Organizational curiosity

Behalve verschillende leerprofielen beschrijven DiBella en Nevis in hun boek een aantal faciliterende factoren. We beperken ons tot de drie belangrijkste. Feitelijk gaat het hier om randvoorwaarden. Organisatieleren stagneert namelijk als deze niet of in onvoldoende mate aanwezig zijn. Als eerste noemen DiBella en Nevis de scanning imperative, ofwel de noodzaak voor iedere learning community om zich te richten op wat zich in de buitenwereld afspeelt en zich daarover te informeren. Organizational curiosity is een andere voorwaarde. Hierbij gaat het om nieuwsgierigheid naar hoe dingen werken en steun voor het uitproberen ervan. In involved leadership herkennen we de 'tone at the top'. Een derde belangrijke randvoorwaarde is namelijk de aanwezigheid van voortrekkers met gezag in de beroepsgroep.

Van de best practices die DiBella en Nevis beschrijven is de proeftuin de meest voorkomende. Nieuwsgierigheid in combinatie met het voortdurend scannen van wat er in de omgeving gebeurt kan leiden naar nieuwe kennisbronnen. Behavioural auditing is daarop gebaseerd, maar we denken dat er nog veel meer te ontdekken en te ontwikkelen valt. Voor auditors is de gecontroleerde omgeving van de proeftuin de meest veilige situatie om nieuwe inzichten en methoden te onderzoeken op bruikbaarheid en toepasbaarheid in hun eigen praktijk. Voor IAF's is dit de manier om kennis en ervaring op te bouwen over

andere manieren om vraagstukken ten aanzien van gedrag en beheersing te benaderen en daarmee hun repertoire te verrijken. Nog mooier zou het zijn als de beroepsorganisaties als voortrekkers een impuls aan de dialoog zouden geven door een onderwerp als vernieuwend leren op de agenda te zetten. <<

Noten

1. *Leerbehoeften van auditors op het terrein van onderzoek naar houding en gedrag in organisaties*, Erasmus School of Accounting & Assurance in samenwerking met ACS, Inge van der Meulen en Jan Otten, 2015.
2. Active Empathetic Listening Test (AEL) Bodie, Worthington & Gearhart, 2010.
3. Anthony J. DiBella en Edwin C. Nevis, *How Organizations Learn. An integrated strategy for building learning capability*, Jossey-Bass Publishers, 1998.
4. Behavioural auditing, *Audit Magazine* 2013, 2014



Inge van der Meulen studeerde cum laude af als cultureel antropologe aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Zij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Jan Otten studeerde arbeids- en organisatiepsychologie en bedrijfskunde. Hij is organisatieadviseur en partner bij ACS in Driebergen en als docent verbonden aan de post-master opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT-Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof. dr. Fred van Eenennaam
Hagar Michel MSc.
Henrik Verzijl MSc. LL.M.

Imtech – een ongemakkelijke **waarheid**

Vanaf begin 2013 wordt het financiële nieuws in Nederland gedomineerd door de perikelen van het beursgenoteerde Imtech. Door middel van de business cases 'Royal Imtech nv: Rebuilding the Future' en 'Royal Imtech nv: The Path to Bankruptcy and Beyond' wordt teruggeblikt op de oorzaken en gevolgen van de crisis, de periode van onrust en de pogingen om tot herstel te komen, met als sluitstuk Imtechs faillissement in de zomer van 2015.

Imtech lijkt een bedrijf dat thuishoort in het rijtje van Ahold, ABN Amro, KPN en Vestia: Nederlandse organisaties die door keuzen op het gebied van strategie en corporate governance hun reputatie ernstig op het spel hebben gezet. Vanaf het eerste in de media breed uitgemeten corporate-governance-incident in 2001 tot het Imtech-incident is de belangstelling voor governance enkel toegenomen.

Toenemende verwachtingen

Van bestuurders en commissarissen wordt steeds meer verwacht. Hierbij valt te denken aan de individuele professionaliteit, kennis en kunde, waarvoor in de loop der jaren verschillende codes zijn ingevoerd. Na verloop van tijd bleek dat het 'comply or explain'-principe alleen niet voldoende was en verschoof de aandacht naar vraagstukken over diversiteit, gedrag en transparantie van de boardroom als geheel.

De belangstelling voor deze vraagstukken zorgt voor een verhoogde druk vanuit stakeholders zoals media, wetgevers en aandeelhouders en vergroot de noodzaak van transparante communicatie. De rol van de interne en externe auditors en toezichthouders wordt hierbij steeds belangrijker en zichtbaarder.

De toenemende verwachtingen gaan daarnaast gepaard met trends als digitalisering, de groter wordende focus op waardecreatie en een steeds sterkere publieke opinie omtrent governance. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat sinds de financiële crisis er binnen steeds meer organisaties anders wordt gekeken naar risicomanagement, compliance, corporate governance en bedrijfscultuur. Het speelbord van de bestuurder en commissaris is groter en drukker aan het worden. Om

hiermee om te gaan en te leren hoe verschillende soorten professionals zich op dit bord kunnen bewegen en kunnen zorgen voor continuïteit, moet men constant bezig zijn met leren.

Interessante lessen

De Imtech business case biedt interessante lessen door te kijken naar de oorzaken en gevolgen van de ontstane crisis en het daaropvolgende faillissement. Gedrag en de menselijke maat voeren natuurlijk altijd de boventoon en daardoor is de context ontzettend belangrijk. Welke lessen vallen uit de verschillende onderwerpen te trekken om te bezien of dergelijke situaties kunnen worden voorkomen in de toekomst? Dit artikel richt zich vooral op de kant van de business controls en hoe deze hebben bijgedragen aan de ontstane situatie bij Imtech. Wat kan worden geleerd van de dilemma's waar Imtech voor stond en de 'inconvenient truths' die deze dilemma's opleverden?

Dilemma: hoe controleer je een decentraal ingerichte organisatie gericht op groei?

In 2010 werd de groeistrategie van Imtech gepresenteerd: de omzet moest in 2015 groeien tot 8 miljard, met een operationele EBITDA-'marge' tussen 6% en 7%, waarbij deze groei evenredig zou worden verdeeld tussen organische groei en groei door acquisities. De focus van de internationaal opererende en sterk gedecentraliseerde organisatie lag op het binnenhalen van mooie en grote projecten en dit werd dan ook uitgedragen naar de buitenwereld. Deze focus lag echter niet in lijn met de portefeuille van dat moment. Imtech werkte aan een grote verscheidenheid van projecten (27.000 in 2012) waarvan 99% een contractwaarde had van minder



dan 5 miljoen euro. Imtech als geheel deed het goed ondanks de mondiale financiële crisis. In 2011 was de winst gestegen met 7% tot ruim 150 miljoen euro en ook het aantal projecten nam toe.

De druk om te presteren werd gevoeld binnen de organisatie. Controlemechanismen om te zorgen dat de groei gereguleerd kon plaatsvinden ontbraken echter. De strop om de nek van

De auditcommissie zette op momenten vraagtekens bij de centrale voorziening van het bedrijf die, kijkend naar de grootte van Imtech en de projectrisico's van het bedrijf, ondergemiddeld was. Zowel de executive council (directieraad), de auditcommissie, de raad van commissarissen als de analisten van verschillende banken, uitten hun zorgen over de werkkapitaalpositie en projectrisico's van Imtech en gaven suggesties

Het 'wegpraten' van interne en externe signalen vond succesvol plaats bij Imtech

Imtech werd aangetrokken door een financiële constructie opgezet om het grootste Imtech project ooit, het pretpark Adventure World Warsaw in Polen, gefinancierd te krijgen. Pre-payments werden vaker gedaan bij Imtech, maar doordat uiteindelijk moeilijkheden ontstonden bij het vinden van financiers voor het project in Polen werden de twijfels over het werkkapitaal en projectmanagement groter binnen de organisatie.

Daarmee groeide de onrust. Na een evaluatie door de auditcommissie in 2011 en overleg met huisaccountant KPMG werd besloten dat niet hoefde te worden overgegaan tot het opzetten van een interne afdeling. Er zouden namelijk voldoende controle- en managementsystemen bestaan en bovendien zou de externe accountant genoeg invloed hebben en voldoende controles uitvoeren.

om de parameters te verbeteren. Externe accountant KPMG stelde voor verbeteringen aan te brengen in de achterstallige vorderingen en trok bij het project in Polen aan de bel na het zien van een 'wissel' die als cash in de jaarresultaten was ingeboekt. De bestuurders van Imtech hebben de gemoederen weten te sussen door aan te geven dat de kwaliteit van de interne rapportages was verbeterd en dat de geconstateerde kwesties werden aangepakt en verschillende opties werden verkend.

Inconvenient truth

De eerste inconvenient truth die hierbij bloot komt te liggen is de volgende: 'cash is king', winst is een illusie. De winst- en verliesrekening is op zoveel verschillende manieren op te stellen dat dit niet de meest betrouwbare parameter is. Inconvenient truth nummer twee die duidelijk naar voren komt: een

decentrale groeistrategie gericht op meerdere landen vereist strakke financiële en risicomanagement procedures waarop moet worden toegezien door bijvoorbeeld Internal Audit, of op zijn minst een stevige auditcommissie die verstand heeft van vraagstukken op het gebied van strategie, risk management en werkkapitaal. Centrale risicobeheersing is key; operationele risico's enkel laten beheersen door werkmaatschappijen is niet voldoende. Daarnaast is een rol weggelegd voor externe accountants die de genoemde vraagstukken nauw in de gaten moeten houden en kritische vragen moeten blijven stellen.

Dilemma: hoe organiseer je governance en daarmee tegenspraak?

Een van de dilemma's is de omgang met succesvolle onderdelen van het bedrijf. Een van de meest succesvolle werkmaatschappijen was juist Imtech Duitsland. Door de auditcommissie werden vragen gesteld over de positie van de Duitse divisie. Deze holding representeerde namelijk 30% van de winst van Royal Imtech nv, 40% van de EBITDA en 70% van het werkkapitaal in 2011. Het was uitgegroeid tot het paradepaardje van Imtech met een Duitse CEO die inmiddels bijna veertig jaar in dienst was. Door het Nederlandse hoofdkantoor werd Imtech Duitsland vrijgelaten in de bedrijfsvoering.

Inconvenient truth

De inconvenient truth hierbij luidt als volgt: bovenmatig succes moet juist worden gecontroleerd. In steeds meer cases

binnen verschillende sectoren, van Ahold en Vestia tot Lehman Brothers en ABN Amro, blijkt des te meer dat de keuze om ook de succesverhalen te verifiëren de enige juiste is. Succes mag binnen een bedrijf niet leiden tot het sluiten van de ogen voor alles wat mogelijk niet in orde is.

Een andere inconvenient truth is dat je als betrokkene geen genoeg moet nemen met antwoorden van bestuurders die tijd kopen; vooral in een sector waarin de klassieke problemen het inschatten van onderhanden werk, omkoping en absolute groei zijn. Het 'wegpraten' van interne en externe signalen vond bij Imtech succesvol plaats. Kunnen we dit afdoen als een generatieprobleem? Legt dit de problematische kant van de informatie-assymetrie tussen de bestuurders en commissarissen in het Nederlandse two-tiersysteem bloot? Of is hier sprake van het klassieke één-tweetje dat gespeeld kan worden tussen de CEO en de CFO?

Dilemma: hoe stuur je op herstel na een crisis?

De crisis bij Imtech is breed uitgemeten in de pers. Imtech droeg uit dat de focus lag op drie zaken: het aanpakken van de situatie bij Imtech Duitsland, het op niveau krijgen van de operationele performance en het realiseren van financieel herstel. Om te beginnen is het onderzoek naar wat is voorgevallen bij deze werkmaatschappij uitgevoerd met behulp van externe

advertentie

www.pwc.nl/academy

Ontwikkel jezelf via de PwC Academy!

Internal Audit Services

Petra de Groot

Telefoon: +31 88 792 67 01

petra.de.groot@nl.pwc.com



pwc

Wil jij ook je kennis en competenties vergroten? Volg dan een training bij de PwC Academy! Samen met mijn collega's uit de Internal Audit Services praktijk verzorg ik trainingen zoals: 'Internal audit back to basics', 'rapporteren met impact', 'dossiervoering' en 'projectmanagement voor internal audit'. Ga naar pwc.nl/academy voor ons actuele aanbod. Daarnaast kunnen we in overleg een training op maat maken die aansluit bij de specifieke wensen en behoeften van uw afdeling. Meer weten? Neem contact met ons op.

© 2015 PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 3412089) Alle rechten voorbehouden.

partijen en is dit onderzoek in zijn volledigheid naar buiten gebracht. Grote aantallen bestuurders en managers in zowel Nederland als Duitsland werden ontslagen. Na verloop van tijd kwamen echter telkens weer incidenten naar voren in de media, al dan niet 'nieuw' voor het bedrijf zelf, wat weer van invloed was op de beurskoers van Imtech.

Het operationele herstel werd ingezet door verschillende veranderingen aan te brengen. Een interne afdeling werd opgezet en een group director Governance, Risk and Compliance werd aangesteld. Nieuwe corporate-governanceprincipes werden geïmplementeerd en een trainingsprogramma over ethiek werd uitgerold binnen de organisatie. De winst- en verliesrekening werden gedecentraliseerd om de business controls te versterken, het aanbestedingsproces werd versterkt, de cash managementregelingen werden geherstructureerd, net als de autorisatiematrixen en de rapportagelijnen.

Toch leek de turnaroundstrategie moeilijk in te zetten en financieel herstel was ver weg. In intensieve gesprekken met 36 belangrijke financiers werd overeenstemming bereikt en werd continu gezocht naar de beste mogelijkheden om financieel te herstellen. Hieruit kwamen uiteindelijk twee claimmissies en de verkoop van verschillende divisies voort, waarbij vanaf verschillende kanten gewaarschuwd werd dat de claimmissies niet voldoende waren en dat de problemen bij de Duitse divisie te groot waren voor herstel. Nadat Imtech opnieuw geld

en wie de zorg draagt voor het herkennen en aanpakken van de inconvenient truths?

De financieel verantwoordelijke van het bedrijf moet leren schaken op drie borden: op het bord van de finance, van de operations, maar ook op het bord van de externe partijen. Deze externe partijen zijn, als onzichtbare handelaren in aandelen, schulden en contracten, ook deelgenoot van het spel. Dit vereist constante bijscholing en een actievere rol voor de personen binnen een organisatie die financiële kennis hebben en waarbij continu verschillende vragen worden gesteld. Hoe worden regels, normen en waarden in een verantwoord controlsysteem verwerkt?

Stevige auditcommissies en een modern soort CFO zijn noodzakelijk om deze vragen te beantwoorden. Gecombineerd met toenemende eisen op het gebied van transparantie en verantwoording, in een wereld waarin iedereen steeds intensiever met elkaar is verbonden, zijn zorgvuldige controlsystemen van groot belang. Dit om het menselijk gedrag in ieder geval te monitoren en waar dat mogelijk en noodzakelijk is te interveniëren. Als je niet handelt bij een probleem word je snel onderdeel van het probleem in plaats van onderdeel van de oplossing. Stel jezelf daarom af en toe de vraag: wat zou je zelf doen? <<

Het bedrijf moet leren schaken op drie borden: op het bord van de finance, de operations en externe partijen

moest vragen bij de financiers, werd duidelijk dat de bestuurders geen nieuwe ruimte meer werd gegund.

Inconvenient truth

Inconvenient truth hierbij is dat een CFO zonder grip op de operationele performance en de financiële structuur ver achterstaat in het spel met bankiers en financiers. Dit maakt reorganisatie lastig en leidt direct naar de volgende inconvenient truth: de procedures omtrent reorganisaties in Nederland zijn wellicht niet toereikend. De vraag rijst of een zogenaamde 'Chapter 11'-procedure tot een betere uitkomst zou hebben geleid dan een uitverkoop onder grote druk.

De inconvenient truth die als een rode draad door de case loopt is dat de media een steeds grotere macht kunnen uitoefenen, wat de roep om verantwoordelijkheid bij bestuurders beïnvloedt waardoor de verwachtingen en druk voor hen enkel toeneemt.

Herkennen en aanpakken

Inconvenient truths en deze herkennen vergt stevige auditcommissies en een nieuw soort CFO's. De persoon van de bestuurder en commissaris wordt belangrijker en verantwoordelijker. De menselijke maat en de onberekenbaarheid van menselijk gedrag maken de bestaande realiteit moeilijk voorspelbaar. Het verhaal over Imtech zou mooi zijn geweest als de turnaround was geslaagd, maar dan nog blijven de vragen relevant wanneer er sprake is van te veel corporate 'red flags'



Fred van Eenennaam, Hagar Michel en Henrik Verzijl schreven gezamenlijk de businesscase *Royal Imtech nv: Rebuilding the Future* en zijn momenteel bezig met de ontwikkeling van het vervolg op deze case *Royal Imtech nv: The Path to Bankruptcy and Beyond*. De auteurs zijn werkzaam bij The Decision Institute (Center for Corporate Governance and Board Effectiveness), gespecialiseerd in in-house/in-company-programma's. Van Eenennaam is onder meer verbonden aan Erasmus Universiteit Rotterdam (Erasmus School of Accounting and Assurance).



Het draait om **communicatie!**

V

oor ieder uitgave van *Audit Magazine* leggen we een aantal stellingen voor aan ons lezerspanel. Daarnaast vroegen we voor dit nummer aan de lezers welke competenties in hun optiek het belangrijkste zijn voor internal auditors. Er kon worden gekozen uit de tien kerncompetenties waaruit het *IIA*

Global Internal Audit Competency Framework (GIACF) bestaat (zie kader). Dit in 2013 geactualiseerde framework schetst het minimum niveau van kennis en vaardigheden benodigd voor een effectieve internal auditfunctie.

Allereerst vroegen we de lezers aan te geven welke competenties uit het framework zij het belangrijkste vinden voor een internal auditor. Een viertal competenties steekt hierbij met kop en schouders boven de rest uit: 1) Understanding of governance, risk and control appropriate for the organization (genoemd door 76,5% van de lezers), 2) Critical thinking (76,5%), 3) Communication (70,6%) en 4) Professional ethics (60,8%) (zie *figuur 1*).

De vraag welke specifieke competentie het allerbelangrijkst is voor een internal auditor leverde dezelfde vier competenties op, zij het in een iets gewijzigde volgorde: 23,5% van de respondenten vindt communication dé belangrijkste competentie voor een internal auditor. Gevolgd door critical thinking (19,6%), professional ethics (17,7%) en understanding of governance, risk and control appropriate for the organization (15,7%) (zie *figuur 2*).

Ten slotte vroegen we het lezerspanel aan te geven welke competentie ze missen in het framework. Dit leverde een grote variëteit aan antwoorden op. Dat blijkt ook uit *figuur 3*.

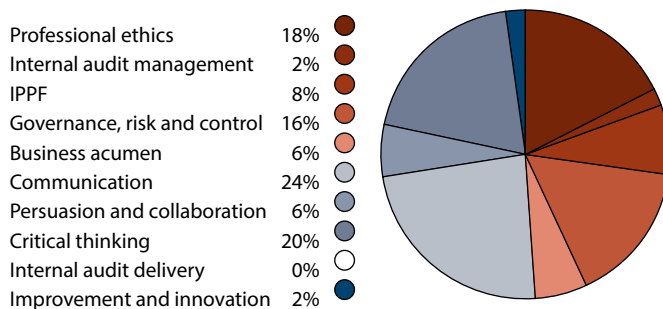
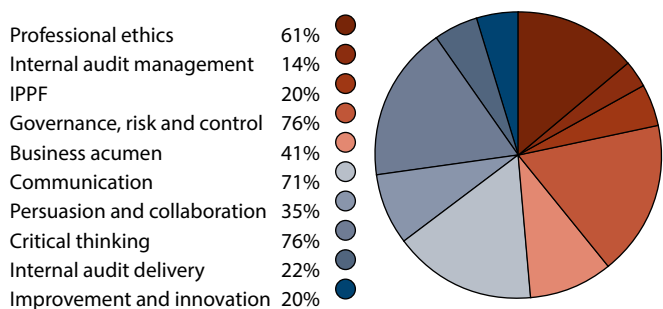
Ondanks de grote verscheidenheid komt een aantal competenties duidelijk naar voren. Respondenten noemen vaak cultural awareness en cultural sensitivity als een competentie die belangrijk is, maar die momenteel ontbreekt in het framework. Kennis van soft controls, een thema dat nauw gerelateerd is aan cultuur, werd door respondenten meerdere keren genoemd. Ook IT-kennis, IT-vaardigheden is een competentie die momenteel gemist wordt door het lezerspanel van *Audit Magazine*. Ten slotte kwam ook independence als een belangrijke competentie naar boven die in de ogen van de lezers momenteel ontbreekt. Independence is echter wel prominent terug te vinden in het IPPF, de nummer 3 in de huidige lijst van de tien kerncompetenties van het GIACF.

Dus het advies van het lezerspanel aan het IIA luidt: geef cultural awareness/sensitivity, soft controls en IT knowledge een plek in de volgende versie van het Global Internal Audit Competency Framework!

Tien kerncompetenties

1. Professional ethics: Promotes and applies professional ethics.
2. Internal audit management: Develops and manages the internal audit function.
3. IPPF: Applies the International Professional Practices Framework (IPPF).
4. Governance, risk and control: Applies a thorough understanding of governance, risk and control appropriate to the organization
5. Business acumen: Maintains expertise of the business environment, industry practices and specific organizational factors.
6. Communication: Communicates with impact.
7. Persuasion and collaboration: Persuades and motivates others through collaboration and cooperation.
8. Critical thinking: Applies process analysis, business intelligence and problem solving techniques.
9. Internal audit delivery: Delivers internal audit engagements.
10. Improvement and innovation: Embraces change and drives improvement and innovation.

(Bron: The 10 core competencies from the IIA Global Internal Audit Competency Framework)



Figuur 1. Welke competenties zijn het belangrijkste?

Figuur 2. Welke specifieke competentie is het belangrijkste?



Figuur 3. Antwoorden op de vraag: welke competenties mist u in het GIACF?

Internal Auditors

Seeing is not believing



Schrijf nu in voor het IIA Congres 2016 !
9 en 10 juni 2016, Theater/Hotel Figi in Zeist



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

www.iaa.nl

Dekt uw controlestrategie alle trends en risico's in de vastgoedsector voldoende af?

De vastgoedsector is volop in beweging. Vastgoedinvesteerdereisen meer transparantie, betere governance van risicovolle projecten en onafhankelijke toetsing wordt steeds belangrijker. Fondsbeheerders willen betrouwbare diensten aanbieden waarbij goede management-rapportages en data analyse van essentieel belang zijn.

Of het nu gaat om Corporate Control, Corporate Governance, Risicomanagement of een Internal Audit functie, wij kunnen u vanuit onze natuurlijke adviesfunctie hierbij ondersteunen zodat u optimaal kunt inspelen op deze ontwikkelingen. Meer informatie? Neem contact op met Ad Buisman via +31 6 212 518 59, ad.buisman@nl.ey.com.



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Building a better
working world

Visie is evenwicht

Het tweede boek van Simon Sinek. Wereldberoemd geworden door het miljoenen keren bekeken filmpje ‘Tedtalk Start with WHY’ op internet en zijn gelijknamige boek. Beide een inspiratiebron voor velen om opnieuw na te (laten) denken over hoe en vooral waarom we eigenlijk moeten doen wat we doen. Hij toonde aan dat praten over het wat en het hoe over het algemeen saai is en nogal simpel, maar dat praten over het waarom, praten over visie is, inspirerend en motiverend.

In dit boek gaat Sinek een stap verder en verklaart hij waarom sommige leiders wel en anderen niet succesvol zijn. Waarom sommigen wel de moeite waard zijn om te volgen en anderen weliswaar succesvol lijken, maar vooral worden tegengewerkt.

In zijn verklaring gaat hij uit van het evolutionaire menselijke brein wat vooral heel sterk reageert op chemische stoffen. Hij volgt daarin de lijn die is uitgezet door Van Vugt en Ahuja die in hun boek *Selected* (in het Nederlands vertaald met *De natuurlijke leider*) helemaal uitgaan van de evolutionaire logica van natuurlijk leiderschap. Bewegen vanuit grotten naar torenflats en iPads kan alleen door het slim volgen van adequate leiders. Waarbij de mensen gestuurd worden door edso: chemische stoffjes in je brein: endorfine (prettig voelen na inspanning, runners high) en dopamine (jachtinstinct, doelstellingen halen) enerzijds en de sociale stoffjes serotonine (leiderschap imponeert, ik vind het leuk belangrijk te zijn) en oxytocine (vriendschap, vertrouwen voelt goed). Hij schildert in zijn boek opnieuw met cirkels. Dit keer met de cirkel van veiligheid. Die wordt groter en minder belangrijk door de eerste twee stoffjes en gesloten en belangrijker door de laatste twee. Het is voorspelbaar dat dit spanning oplevert.

Met talloze voorbeelden en in een vlotte en heel leesbare stijl toont Sinek aan dat we als maatschappij te ver zijn gegaan in het aanbidden van de agressieve stoffjes. Op zich prima als we op jacht moeten en leeuwen en beren moeten verslaan. Maar die stoffjes zijn minder effectief rond het vuur. En tegelijkertijd is het betrekkelijk logisch dat we ongebreideld willen kunnen groeien (waarom niet?, lekker doelen halen!) maar dat heeft wel tot gevolg dat we slecht toe komen aan onszelf. Op Facebook verwachten we alleen positieve posts die we leuk vinden. Negatief commentaar is voorbehouden aan de ‘reaguurders’ op de site van *De Telegraaf*. Beide tot in extremo. In feite is zijn boek een pleidooi voor evenwicht, voor rust en voor meer aandacht voor dat wat ons echt maakt. Geen cijfers maar mensen. Echte mensen die streven naar datgene wat we eigenlijk allemaal het liefst willen: de leider zijn die we zouden willen hebben!

Op de dag dat ik deze recensie schrijf wordt Buurtzorg Nederland opnieuw de beste werkgever in Nederland (voor de derde keer). Dit boek geeft de verklaring. We willen het liefst werken in een veilige cirkel en dus niet voor een baas (Buurtzorg Nederland heeft een overhead van 35 personen op 9300 (!) medewerkers) maar juist voor elkaar, voor onze klanten.

Het boek is mooie aanvulling op Sineks eerste boek. Op eenvoudige wijze duidelijk maken dat ook leiderschap draait om het waarom, de visie. En om die te realiseren is een optimale balans nodig van alle stoffjes in ons brein. Inspirerend!



Een voor allen, allen voor een
(vertaling van *Leaders eat last*)
SIMON SINEK

Business Bibliotheek
ISBN 9789047007296
€ 24,99

Renze Klamer, verandermanagement
Sentle bv (www.sentle.nl)
klamer@sentle.nl

Arie Molenkamp:

“Mijn **leermeester** prof. Starreveld ben ik **veel dank** verschuldigd”

In Passie voor het vak komen mensen aan het woord die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van het vak internal auditing. Deze keer Arie Molenkamp, founder van het vakgebied internal auditing in Nederland en initiatiefnemer van het post-master en post-hbo-onderwijs op dit gebied.

Hoe kwam u in aanraking met het vak interne auditing?

“Dat heeft wellicht met mijn beroep, met jeugdervaringen en met de tijdgeest te maken. Ik ben opgeleid als organisatieadviseur en heb in die hoedanigheid voor grote cliënten van KPMG mogen werken. Dat gebeurde in afstemming met de accountancypartner en in samenwerking met de organisatieafdelingen van de cliënten. Zelf was ik nogal gecharmeerd van de combinatie organisatieafdeling en interne accountantsdienst zoals bij de Nederlandse Middenstandsbank, de Nederlandse Spoorwegen, Rijkswaterstaat en de Belastingdienst. Op die afdelingen werkten non-conformistische organisatieadviseurs en management accountants die betrokken waren bij alles wat er in de organisatie echt toe deed. Bij de NMB ontpopten de organisatieadviseurs zich tot heuse bouwpastoors van het antroposofische hoofdkantoor dat destijds in de Bijlmer is neergezet. Eind jaren tachtig volgde een omslag. De grote Nederlandse accountantsfirma's hadden zich het idee eigen gemaakt dat ze, om mee te kunnen tellen met de Big 8, de jaarrekeningcon-

trole van de Nederlandse bedrijven geheel zelf zouden moeten uitvoeren. Vaktechnische en morele waarden kwamen op gespannen voet te staan met zich opdringende commerciële belangen en groeitargets. Een ongekende lobby onder raden van commissarissen volgde. Bij vooraanstaande interne accountantsdiensten traden traditionele vakgenoten aan. Deze intredende controlehabitus ging ten koste van de adviserende functie. Er volgde een golf aan overnames van interne accountantsdiensten door accountantsfirma's. De weg naar internationale fusies lag nu open; de vorming van de Big 4 was een feit. De prijs daarvoor was hoog. Er was een gat geslagen in de interne governance van bedrijven. Internal Audit misschien?”

Dat klinkt als een inkoppertje. Hoe is het echt gegaan?

“Verrijkt door inzichten uit de meerjarige SIOO-opleiding (Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde) en gelouerd door intensieve trainingen bij het Institute of Organizational Development (IOD/Vansina), had de Organisatiegroep van KPMG zich opgemaakt om in Nederland een vooraanstaande positie te gaan innemen op het gebied van organisatiestructurering. Zo ook waren de leden van de kerngroep Administratieve Organisatie gepokt en gemazeld op gebieden als sociotechniek, systeemleer, strategieontwikkeling, procesinrichting en organisatiegedragsverandering. Adviseurs met een gedragswetenschappelijke achtergrond werkten samen met medewerkers die het erfgoed van Starreveld koesterden. Het waren ingrediënten die Peter Hartog en Jan Otten bijvoorbeeld hanteerden bij de ontwikkeling van de ontwerp-, analyse- en meetmethode Kwaliteit Administratieve Dienstverlening (KAD). Eind jaren tachtig volgden de gebeurtenissen elkaar in hoog tempo op. De contouren van operational

Over...

Arie Molenkamp is zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur, auteur en trainer. Zijn passie voor de internal auditprofessie heeft al veel artikelen, boeken, vlugschriften, columns en blogs opgeleverd. Op <http://publicauditing.nl> zijn vele van die publicaties te vinden.



Rugby is tolerantie, is inzet, is discipline en is eerlijkheid. Rugby is ook Internal Audit

Arie Molenkamp

auditing tekenden zich af. Tijdens rondetafelgesprekken in het destijds inspirerende KPMG-gebouw werden de ontwikkelde auditconcepten voorgelegd aan prominenten uit de wereld van toetsende functies; inspirerende sessies waarin Leen Paape en Henny Varenbrink zich niet onbetuigd lieten. Sessies ook die Jan Driessen, Jens van der Kerk en mijzelf inspireerden om al onze vrije tijd (voor zover daarvan sprake was) te wijden aan het publiceren (in 1993) van het boek dat nu de titel *Internal Auditing* draagt. Met interviews, artikelen en trainingen werd het beeld van operational auditing breed gevestigd.”

Een brede staat van dienst. Wat was het leukst om te doen?

“Wellicht het oprichten en vervolgens deelnemen aan kennisgroepen zoals KPA, PAS en KADO. Of het stimuleren van een lerende groep. Maar vooral ook het overdragen van kennis. Inspiratie heb ik opgedaan bij mijn leermeester professor Starreveld. In februari 1970 monsterde ik, als IT-specialist, bij hem aan. Onmiddellijk werd ik gezet aan het redigeren van een van de hoofdstukken van zijn ‘kathedraal’. Die hoofdstukken had hij, ter verkrijging van feedback en ideeën, uitgezet onder de veertien mensen van zijn groep. Starreveld was een aimabel man die zijn medewerkers voortdurend stimuleerde om zich te ontwikkelen en het vak van organisatieadviseur te professionaliseren en te documenteren. Samen met hem heb ik een reis gemaakt naar Curaçao om het AMBI-onderwijs – in Nederland doceerde ik bij AMBI – ook daar te vestigen; een onvergetelijke ervaring om zo’n inspirerende persoonlijkheid van zo dichtbij te kunnen meemaken. Mijn start in dat organisatiegroepje was heel bijzonder. Toen ik mij op mijn eerste werkdag ten kantore te Amsterdam meld-

de viel ik met mijn neus in de boter. Een adviesklus liep niet zoals gepland, mijn IT-kennis kwam als geroepen. Die eerste werkdag telde onafgebroken 32 uren. Daarmee was de toon voor de komende 25 jaar gezet. Die entree hield ook in dat ik de betreffende adviesopdracht, de jaarlijkse inventarisatie van de winkelvoorraden van een warenhuisconcern, gestaag de mijne mocht noemen. Ik moet bekennen dat daarbij in enig jaar het IBM-concerncomputercentrum van Shell, inclusief de (Univac-)verbindingen met Londen, volledig werd platgelegd. De computer was niet berekend op de aangevoerde omvangrijke bestanden. Dat had enige nasleep. Hoe kon het bestaan dat het vitale Shell-center mij, nadat het reguliere NH-computercentrum te Delft die vooravond door een felle brand in de as was gelegd, beschikbaar was gesteld? Een andere boeiende ervaring was de uitnodiging die ik, 1992, kreeg om een presentatie te verzorgen voor het curatorium van de postdoctorale opleiding van controllers en accountants bij de Erasmus Universiteit. Die voordracht viel in goede aarde; staande de vergadering werd ik uitgenodigd het curriculum voor de opleiding operational auditing te ontwikkelen. Een ideaal werd werkelijkheid; zelfs een SIOO-opzet leek daarbij binnen handbereik. In 1993 startten Jan Driessen en ik het eerste opleidingsjaar. Deze eerste lichting, een gedreven groep van 21 studenten, richtte direct na het afstuderen de Vereniging van Register Operational Auditors (VRO) op. Een twintigtal RO’s presenteerden zich aan den volke; de internal auditor bestond echt.”

Wat maakt het vak zo mooi?

“Als internal auditor krijg je de unieke kans om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en de beheerste en duurzame groei

van een sociaal systeem. Een grote verantwoordelijkheid. Geen enkele conclusie, aanbeveling of advies is waarde vrij. Het plegen van interventies gebeurt altijd tegen de achtergrond van het mensbeeld dat je hanteert. Overheerst binnen de organisatie het gedrag tot instandhouding van de eigen positie, dan kan de auditor daar wel of niet in meegaan. Als je dat wel doet zal men je mogelijk dankbaar zijn; de status quo wordt immers niet aangetast. Maar als je als auditor opmerkt dat het gedrag van de topmanager te sterk wordt beïnvloed door diens drang zijn bonus te optimaliseren, dan heeft de onderneming mogelijk een auditprofessional in huis. In dat verband vind ik het niet uit te leggen dat er auditors zijn die uit de bonusruif mee-eten, maar dit geheel terzijde.”

Hoe zagen de eerste jaren van uw carrière eruit?

“Mijn werkzame leven begon midden jaren vijftig bij KLM. Driemaal per maand berekende ik daar de voorlopige inkomsten. Met enkelvoudige telmachines en telmachines met volledig toetsenbord. Een getal als 1306 – de vliegafstand tussen

te brengen; iets dat voor velen na mij wel het geval was en is. Maar misschien vermijden we deze onderwerpen liever. Ik kan, voor mij invoelbare beweegredenen, niet om militant gedrag heen als ‘de macht om de macht’ zich weer eens manifesteert. Na omzwerfingen bij de *Haagse Courant*, het accountantskantoor Keuzenkamp, een landbouw-computercentrum en een paar andere bedrijven, startte ik in 1970 bij het toenmalige Klijnveld, Kraaijenhof en Co.”

Hoe ziet u het vak zich ontwikkelen de komende jaren?

“Als ik het interview met Gerrit Zalm in *Audit Magazine* lees zie ik een hoopvolle toekomst. Een fantastisch interview dat de internal auditor duidelijk neerzet als strategische hulp en toeverlaat van het management. Het kan niet anders dan dat de auditfunctie bij ABN Amro die rolinvulling, door haar optreden door de jaren heen, heeft verworven; een voorbeeld

Als internal auditor krijg je de unieke kans om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit

Amsterdam en Rome – werd met een handbeweging ingetoetst. Verder werkte ik met een abacus. Die abacus was als rekenmachine, ook wel koffiemolen genoemd, uitgevoerd. Het was oppassen geblazen bij het juist instellen van komposities en met het aantal en de richting van de slingerbewegingen voor het delen en vermenigvuldigen. Daarnaast programmeerde ik complexe schakelborden voor het aansturen van een imposant machinepark aan ponskaartmachines. Dat leven veranderde ingrijpend tegen het eind van die jaren vijftig. De KLM had computers van de 700-serie van IBM aangekocht. Bij het programmeren waren we niet meer afhankelijk van administratief-technische hulpmiddelen die slechts een of een beperkt aantal handelingen konden uitvoeren. Met een computer was je immers in staat om in een programma alle reken-, sorteer-, samenvoeg- en selectiefuncties te integreren. Later zou ik werken met tweede en derde generatie computers en een aantal jaren een computerservicebureau aansturen.

Mijn prille carrière bij de KLM werd ruw verstoord door de verplichting om bijna twee jaar de wapenrok te gaan dragen. Kapitein Leen Pfrommer, later succesvol coach van de schaatshelden Ard Schenk en Kees Verkerk, en een handvol fanatieke uit de Korea-oorlog teruggekeerde beroepsvechters stoomden ons klaar om een andere vijand dan ik gewend was dicht te kunnen naderen; het ging om die ster op de bontmuts. Ervaring met precisiewerk had de basis voor een pseudo sniper gelegd. Daarnaast het ruwere handwerk met mitrailleur, stengun (voor ‘om de hoek’), pistool, antitankbrisantgranaat-raket, terugstootloze vuurmonden en bazooka. Ik prijs ik me gelukkig dat ik het getrainde niet in de praktijk heb hoeven

voor veel anderen lijkt mij. Maar er moet ook veel veranderen. Mijn wensenlijstje in deze:

- dat het IIA het VRO-gedachtegoed nog meer integreert en uitdraagt;
- dat iedere auditfunctie een multidisciplinaire opbouw kent;
- dat opleidingen residentieel worden georganiseerd en een brede instroom aan kennisdisciplines nastreven;
- dat auditors bij hun keuze voor een post-masteropleiding ook menskundige en bedrijfskundige opties, zoals SIOO, gaan overwegen;
- dat internal auditors niet blijven hangen in een beroepsvereniging die niet voor hen is bedoeld.”

Wat doet u het liefst wanneer u niet met uw vak bezig bent?

“Ik woon in een binnenstad met terrassen, jazzkelders, het Nederlands Danstheater en andere culturele geneugten; een binnenstad die ik ook, georganiseerd, aandacht geef. Maar mijn grootse hobby is het volgen van de ontwikkeling van mijn kleinkinderen. Dat voert mij in het weekend langs de waterpolobaden en voetbal- en rugbyvelden die Nederland rijk is. Voor de volgers van het WK rugby: ‘Rugby is Amersfoort, is tolerantie, is inzet, is discipline en is eerlijkheid’. Ik vind het mooi om met de woorden ‘Rugby is ook Internal Audit’ te kunnen eindigen.” <<

De commissie Professional Practices (CPP) coördineert het vaktechnisch onderzoek binnen IIA Nederland. Periodiek deelt zij interessant onderzoeksbevindingen en andere interessante nieuwsfeiten via *Audit Magazine*.

Commissie **Professional** Practices

Vernieuwd IPPF

Via deze weg wijzen wij nogmaals op de vernieuwingen die in het International Professional Practices Framework zijn doorgevoerd. In de IIA nieuwsbrief van 3 augustus 2015 is hier uitgebreid aandacht aan besteed.

Recente publicaties

De CPP heeft de afgelopen periode een aantal interessante publicaties uitgebracht. Van de belangrijkste is hierna een korte samenvatting opgenomen. De volledige publicaties zijn te downloaden van de website van IIA Nederland.

The evolution of project auditing

IIA Nederland en het Management Innovation Centre (MIC) hebben gezamenlijk het Global Benchmark Projectauditing 2015 ontwikkeld. Het project wordt geleid door Sam Huibers en heeft als hoofddoelstelling inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen met betrekking tot projectauditing en de wijze waarop interne auditfuncties (IAF's) hierop in kunnen spelen. Uit deze studie (met input uit 43 landen) blijkt dat meer dan 30% van alle projecten niet op tijd en volgens de begroting worden voltooid en bovendien ook niet altijd invulling geven aan de oorspronkelijke doelstellingen. De publicatie beschrijft de wijze waarop de IAF het slagingspercentage van projecten kan verhogen en eveneens kan bijdragen aan het succes van het project. Als vervolg op het onderzoek is een Community of Practice opgericht waarbinnen projectauditstandaarden worden ontwikkeld.

Soft controls

Het IIA besteedt in de IPPF Standard 2110 expliciet aandacht aan de bedrijfsethiek als onderdeel van de governance. Een cruciale vraag hierbij is: hoe kan een audit op soft controls het beste worden ingevuld en welke aanknopingspunten heeft de Internal Auditor? Op basis van een literatuurstudie, de uitkomsten van een enquête en praktijkervaringen is een handreiking opgesteld om tot een pragmatische aanpak voor een audit op soft controls te komen. De CPP hoopt dat deze handreiking leidt tot verdere discussie en hierdoor aan de verdere ontwikkeling van audits op soft controls.

Combined assurance

Naar aanleiding van het internationale succes van de white paper, uitgebracht door IIA NL over het combineren van Internal Audit en second-line-of-defensiefuncties, is CPP-lid Sam Huibers gevraagd een international rapport voor het IIA Global te schrijven. Het betreft een themarapport uit de CBOK reeks (Common Body of Knowledge), genaamd: *Combined Assurance: One Language, One Voice, One View* en is gelanceerd op de IIA All Stars-conferentie afgelopen oktober in Hollywood, Florida.

Het rapport gaat in op de vraag hoe de verscheidenheid van assurancerapportages aan het management kan worden gestroomlijnd om te voorkomen dat er een soort van assurancemoeheid bij het management ontstaat en zij door de bomen het bos niet meer ziet. Het rapport licht de voordelen van gecombineerde assurance toe en geeft praktische handreikingen om dit op een effectieve wijze te implementeren aan de hand van lessons learned en een stappenplan.

Strategy related auditing

Deze publicatie, opgesteld in nauwe samenwerking met KPMG, gaat in op drie kernvragen:

1. Hoe gaan IAF's om met strategiege-relateerde audits?
2. Zien (executive en non-executive) bestuurders een actievere rol van de IAF in het strategisch management-proces?
3. Wat zijn de voor de IAF's vereiste competenties om strategiegerelateerde audits uit te kunnen voeren?

Mocht u interesse hebben om in 2016 deel te nemen aan een van de werkgroepen van het IIA Nederland, dan kunt u dit kenbaar maken door een e-mail te sturen aan vaktechniek@iia.nl.

Geslaagd commissarissen-symposium

Op dinsdagmiddag 13 oktober 2015 vond het eerste commissarissensymposium plaats, een gezamenlijk initiatief van het IIA en NBA LIO. Bijna zestig deelnemers verzamelden zich op het mooie Landgoed Duin & Kruidberg in Santpoort. Het symposium was vooral gericht op het samenbrengen van leden van de raad van commissarissen en chief audit executives. Dit initiatief bleek zeer geslaagd, met een duidelijke kennisoverdracht en levendige discussies. Ga naar het verslag: <http://bit.ly/cosym>



Terugblik op 10 jaar governance

De definitie van governance is voor verschillende beroepsgroepen soms net even iets anders. Wat governance voor deze verschillende groepen betekent, is ook veranderd door de tijd heen – en blijft veranderen. Met partner CPI, die dit jaar haar tienjarig jubileum viert, blikken we terug op de afgelopen tien jaar governance in Nederland. Ga naar het interview met Simone Heidema en Walter Swinkels: <http://bit.ly/govcpi>



Walter Swinkels en Simone Heidema



Peter Hartog (SVB) en Jaap Gerkes (Protiviti)

Winnaar Innovation Award

Protiviti en het IIA organiseerden dit jaar voor de tweede keer de Internal Audit Innovation Award. De kandidaten presenteerden hun innovatieve ideeën op auditgebied tijdens een rondetafelbijeenkomst op 6 oktober jl. De Sociale Verzekeringsbank (SVB) kwam als winnaar uit de bus. Nationale-Nederlanden werd nummer twee en Exact Software behaalde de derde plaats.

IIA feliciteert de geslaagden

Nieuwe RO's t/m oktober 2015:
Harrie de Blecourt, Carlyne van Gelder, Jacob-Hans Kingma, David Kok, Gerbert de Leeuw, Raymond Niamat, Lucien van Riel en Dave Stelpstra.

Nieuwe CIA's t/m oktober 2015:
Paul Vervoort en Thalia Weidema.



Save the date: IIA Congres 2016

Het IIA Congres vindt plaats op 9 en 10 juni 2016 in Theater Figi te Zeist. Het thema is 'Explore, Discover, Experience'. Save the date en zorg dat je erbij bent!

Nieuws van de ALV

De Algemene Ledenvergadering van donderdag 5 november 2015 werd bezocht door maar liefst vijftig leden. Na een interessante lezing van Paul Koster over de noodzaak om als auditor kritische vragen te stellen, werden diverse zaken afgetikt. Ook werd drs. Willem van Loon RA CIA, CAE bij Triodos Bank, benoemd tot nieuw bestuurslid van het IIA. Wij wensen Willem veel succes bij het invullen van zijn nieuwe taak. Michel Vlak en Carlo Bavius zijn afgetreden. Wij bedanken de heren voor hun jarenlange inzet en wensen hen veel succes in de toekomst.

Lees meer over de ALV:
<http://bit.ly/ALV05112015>



Paul Koster van de VEB gaf tijdens de ALV een boeiende presentatie

European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance

Van 6 t/m 8 april 2016 zal op de Erasmus Universiteit Rotterdam de 14^e European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance worden gehouden. De Call for Papers is inmiddels verstuurd. De titel van de conferentie is breed en we verwelkomen inzendingen van het volledige spectrum van de interne audit (IA) en corporate governance (CG).

Uitnodiging

Gezien de nieuwe uitdagingen op het gebied van internal audit en corporate

governance nodigen wij u van harte uit een bijdrage te schrijven over:

- Internal audit effectiveness at macro, meso and micro level;
- Changing nature of organisations and risks in network society and challenges to IA and corporate governance;
- Emerging Information Systems and the impact on the IA profession;
- Cultural differences associated with IA and CG effectiveness;
- Behavioural factors in IA and CG and requirements to skills and education of IA professionals.

De conferentie op 7 en 8 april 2016 zal een forum bieden voor debat over actuele thema's op deze gebieden. Op 6 april zullen promovendi hun werk in uitvoering presenteren. Studenten in alle stadia van hun promotietraject worden uitgenodigd hiervoor een paper in te sturen. Meer informatie op www.esaa.nl of via Kirsten Dingemans: dingemans@ese.eur.nl.



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Amsterdam Business School

Executive Internal Auditing Programme (EIAP)

Het Executive Internal Auditing Programme (EIAP), de opleiding tot Register Operational auditor (RO), is een parttime programma voor ambitieuze internal auditors aan de Universiteit van Amsterdam. Het verwerven van de internationaal erkende CIA-titel is geïntegreerd in het eerste jaar. Voor RA's, RE's en RC's is er een versneld programma dat de mogelijkheid biedt om in 1 tot 1,5 jaar RO te worden.

Seminar over persoonlijkheid van internal auditors

Op 5 november 2015 vond in het kader van het twintigjarig bestaan van de EIAP-opleiding een seminar plaats met als thema de persoonlijkheid van internal auditors. De organisatie was in handen van de Amsterdamse Internal Auditors, de oud-studenten van de opleiding. Het Tropenmuseum in Amsterdam vormde het decor.

De oude programmadirecteur Jan Driessen (PwC) nam de deelnemers mee naar het verleden, terwijl de huidige programmadirecteur Bob van Kuijk de ontwikkeling in het heden liet zien. Er waren inhoudelijke bijdragen van Thalia Weidema (ABN Amro), Bert van Mourik (ASR) en Bob van Kuijk (Lime Tree) over de persoonlijkheid van internal auditors. Het was een geslaagde happening en voor velen een weerzien met oude bekenden.

Versterking docententeam

In collegejaar 2015-2016 zijn twee nieuwe docenten actief in het programma. We stellen graag Frank Jan de Graaf en Thijs Smit aan u voor. Frank Jan de Graaf zal samen met Willem van Loon (Triodos) de module Financial Management vormgeven.

De Graaf is lector Corporate Governance & Leadership aan de Hogeschool van Amsterdam, het vak-

gebied waarop hij is gepromoveerd. Tevens is hij sinds 2001 verbonden aan de executive programmes van de Universiteit van Amsterdam.

Thijs Smit is aangesteld om samen met Jan Groenewold (Atradius) de module Managing Internal Audit Function verder gestalte te geven. Smit is op dit moment CAE van SHV. Daarvoor had hij vergelijkbare functies bij Corus, Ahold en SNS Reaal. Naast zijn loopbaan is hij actief in het IIA. In het verleden in Nederland en daarna ook in Europese (ECIIA) en internationale context.

Interesse

Wilt u een boost geven aan uw carrière? Bezoek onze website www.abs.uva.nl en start de uitdagende opleiding op 1 februari 2016. U kunt ook contact opnemen per e-mail: eiap@uva.nl of per telefoon 020-5254020.

Nieuwe **competenties** noodzakelijk voor **effectieve** auditing

In *Harvard Business Review* (HBR) van afgelopen augustus is een kort verslag opgenomen van een tienjarig onderzoek naar de belangrijkste risico's die, wanneer deze zich voordoen, de betreffende organisaties op hun grondvesten kunnen doen trillen. Vervolgens is de categorisatie van deze risico's vergeleken met de tijd die controlerend accountants besteden aan de diverse risicocategorieën. In de vergelijking bracht het onderzoek een grote mismatch aan het licht: accountants – en ik neem aan dat dit ook geldt voor interne auditors – besteden relatief veel tijd aan de 'kleine' risico's (met name de financiële rapportage risico's) en relatief weinig tijd aan de 'grote' risico's (dit zijn de strategische risico's).

Ik dacht meteen aan mijn dochter die af en toe onder het toezien van een oppas verblijft. Wanneer ik die oppas 50 euro meegeef om met mijn dochter bij McDonalds te eten, heb ik de neiging om te vragen naar bonnetjes om een en ander te verifiëren. Wanneer ik mijn meest belangrijke 'bezit' – mijn dochter – aan de oppas meegeef, doe ik dat op vertrouwen, zonder bonnetje of enig ander derivaat van Starrevelds AO-IC. Ik besteed derhalve controletijd aan details en op de hoofdzaak acteer ik volstrekt anders (op vertrouwen) waarmee de controletijd minimaal is (afgezien van een initiële check die wellicht meer tijd in beslag neemt dan de klassieke controle-aanpak). In de wandelgangen heet dit laatste fenomeen wel 'the speed of trust'.

Men zou uit het onderzoek van HBR kunnen concluderen dat accountants erop vertrouwen dat de strategische risico's bij het bestuur en het interne toezicht in goede handen zijn. En dat er daarom zo weinig controletijd aan deze potentieel zeer significante risico's wordt besteed. De ware reden echter ligt volgens mij in het feit dat accountants in het algemeen weinig vertrouwd zijn met strategische kennis van verdienmodellen, met de implicaties van digitalisering, met nieuwe ontwrichtende technologieën als 3D-printing en nanotechnologie en met 'the internet of things'. En als je je werk goed wilt doen, blijf je maar beter in je comfortzone opereren want 'singularity' is toch nog zo ver weg?

De opleidingen lopen op deze ontwikkelingen nodeloos achter, bijvoorbeeld met alleen het boek van Keuning & Eppink – hoe goed ook – kan men de gevolgen van de nieuwe industriële revolutie die we thans ondergaan geenszins afdekken. Linksom of rechtsom, ik pleit voor meer met strategische ervaring en kennis geoutilleerde accountants en interne auditors. Alleen dan kunnen de echt grote risico's worden uitgedaagd en kan een stuk van de verwachtingskloof worden gedicht.

De tweede nieuwe competentie die accountants en interne auditors zich eigen zouden moeten maken ligt in het gebruik van de menselijke rechterhersenhelft. Daar gaat het minder om logica, wiskunde of analyses. De rechterhersenhelft helpt ons bij 'reading minds'. Daarbij mag best iets worden ingeleverd, bijvoorbeeld op het gebied van het analyseren van rapporten. In de rechterhersenhelft gaat het vooral om de non-verbale communicatie en hoe deze kan worden aangespoord door het stellen van prikkelende vragen: weet u zeker dat u volledig in lijn heeft gehandeld met de wettelijke voorschriften op het gebied van CO₂? Als het antwoord op deze vraag 'ja' is en een dit antwoord ondersteunend rapport wordt voorgelegd, maar de persoon in kwestie volledig nerveus acteert met een steeds roder wordend hoofd, dan wordt pas duidelijk dat noch het antwoord noch het rapport ertoe doen. Had de (interne) accountant deze vraag maar bij Volkswagen op deze manier gebracht!

Tjeu Blommaert is onder meer hoogle-
raar bedrijfseconomie aan de Universiteit
Maastricht en partner in deeltijd bij
accountantskantoor Crowe Horwath
Foederer.





Winst is een beloning voor het nemen van risico's

Een goed rendement vraagt dan ook om helder zicht op risico's en om goede maatregelen om risico's te beheersen. Wie dat optimaal in de vingers heeft, neemt een voorsprong op de concurrentie. Dat is waar FSV Risk Advisory elke dag mee bezig is bij een breed scala van organisaties.

We opereren op drie terreinen met een sterke onderlinge verbinding:

- Internal Audit, waaronder **Quality Assessment Review & Support**
- Risk Management, waaronder **Control Framework Improvement**
- Financial Management

Onze ervaren professionals werken met u samen binnen deze drie 'lines of defence'. Uitgangspunt in onze dienstverlening is het Governance Risk Control model waarin de lines of defence met elkaar verbonden zijn.

Meer weten? Bel ons op nummer 0418 57 96 89, of bezoek onze website:

www.fsvriskadvisory.nl



Co-sourcing

Flexibiliteit in resources en toegang tot actuele kennis

In de huidige complexe wereld is het voor organisaties bijna niet meer mogelijk om op alle inhoudelijke terreinen over voldoende kennis en ervaring te beschikken om zelf internal audit-werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast zijn er veel kosten gemoeid met het op peil houden van het juiste kennis- en opleidingsniveau.

Dit vraagt om een flexibele schil rondom uw internal audit-functie. Voor de nodige flexibiliteit in resources, maar ook voor toegang tot actuele kennis die kan worden ingezet om de organisatie naar een hoger niveau te brengen en competenties verder te ontwikkelen.

KPMG helpt uw organisatie verder. Op het gebied van IT- en cyberrisico's, data analyse, soft controls, contract compliance, integrated reporting tot risk based strategies.

Contact

Bart van Loon
T: +31 (0)20 656 7796
E: vanloon.bart@kpmg.nl

kpmg.nl

