

Cultuur *en leiderschap* van de IAF

De geluiden dat de interne auditfunctie (IAF) aandacht moet besteden aan cultuur en soft controls worden steeds luider. Maar hoe zit het eigenlijk met de afdelingscultuur en het leiderschap binnen de IAF? En in hoeverre hebben we in onze afdelingscultuur de randvoorwaarden gecreëerd om onze dienstverlening te vernieuwen?

Cultuur wordt in het algemeen beschouwd als een van de belangrijkste factoren voor het al dan niet succesvol zijn van organisaties en afdelingen. Cultuur en leiderschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit betekent dat de organisatiecultuur, de afdelingscultuur en het heersend type leiderschap in de ideale situatie zijn uitgelijnd op de doelstellingen van de organisatie of afdeling. Een IAF heeft als doel waarde toe te voegen aan de stakeholders. Om als IAF succesvol te zijn worden doelstellingen geformuleerd en wordt getracht deze te realiseren. Als we deze lijn doortrekken, geldt dat ook binnen de IAF de afdelingscultuur en het gehanteerde leiderschap medebepalend zijn voor het realiseren van de doelstellingen. Hierdoor rijst de vraag welke afdelingscultuur momenteel heerst binnen IAF's en welk type leiderschap toegepast wordt. En nog belangrijker: is dat het cultuurtype en het type leiderschap dat voor de IAF leidt tot succes?

Afdelingscultuur: wat is dat?

Afdelingscultuur wordt in de literatuur ook wel geduid als gedeelde waarden, verwachtingen, onderliggende aannamen en het collectief geheugen van afdelingen binnen organisaties. Het gaat dus over 'hoe we dingen hier doen'. Het zijn de ongeschreven (en vaak onuitgesproken) regels waarvan we allemaal, bewust of onbewust, weten dat ze er zijn en waarnaar we allemaal handelen. De afdelingscultuur geeft medewerkers vaak een gevoel van betrokkenheid en identiteit.¹ Aangezien de cultuur diepgeworteld zit in de organisatie, afdeling en in medewerkers zelf, is cultuur medebepalend voor het gedrag dat mensen vertonen.

De afdelingscultuur binnen de IAF bepaalt dus mede welk gedrag de auditors, waaronder u, vertonen. Het betreft de manier waarop we binnen de IAF met elkaar omgaan, welke gebruiken we hebben en naar welke (ongeschreven) regels we handelen.

Hoe diepgeworteld zit afdelingscultuur eigenlijk en hoe kun je het waarnemen? Een onschuldig voorbeeld om afdelingscultuur te duiden. Stel, op een willekeurige afdeling in een willekeurige organisatie is het normaal, behoort het tot de ongeschreven regels, om elke dag om 10 uur een kopje koffie



met elkaar te drinken en de dag door te spreken. Het is het moment waarop de collega's elkaar op de hoogte brengen van de belangrijkste ontwikkelingen, zowel in het zakelijke als privéleven. Alle medewerkers kennen dit dagelijks ritueel, ondanks dat het nergens vastligt. Als er een nieuwe leidinggevende start en hij poogt het koffiemoment te schrappen, dan kan hij rekenen op protest. Dit raakt namelijk aan 'hoe wij het hier doen', de ongeschreven regels tussen collega's en de waarden die zij hieraan ontleen. Elke organisatie en elke afdeling kent dit soort rituelen.

Cultuuronderzoek bij de IAF

In Nederland is tweemaal vergelijkend cultuuronderzoek binnen IAF's uitgevoerd. Het eerste onderzoek dateert uit 2011 en gaat in op de verbanden tussen de afdelingscultuur en de taak- en samenstelling van IAF's. Uit dit onderzoek blijkt dat significante verbanden bestaan tussen enerzijds de cultuur en anderzijds de taakstelling en personele samenstelling van IAF's.²

Recent heb ik onderzoek gedaan naar de heersende cultuur en het heersend leiderschap binnen IAF's in Nederland.³ Hierbij heb ik onderzocht welk type afdelingscultuur en type leiderschap dominant zijn binnen de IAF. Ook heb ik onderzocht in hoeverre en op welke manier de afdelingscultuur en het leiderschap van deze verschillende IAF's correleren met de taak- en samenstelling ervan.

Teneinde dit in kaart te brengen heb ik een vragenlijst uitgezet onder auditors in Nederland. Deze vragenlijst is door 306 medewerkers van IAF's, werkzaam voor in totaal 55 verschillende organisaties, ingevuld. In dit onderzoek zijn daarom de afdelingscultuur en het type leiderschap van 55 verschillende Nederlandse IAF's in kaart gebracht.

Cultuur en leiderschap – kleinere IAF

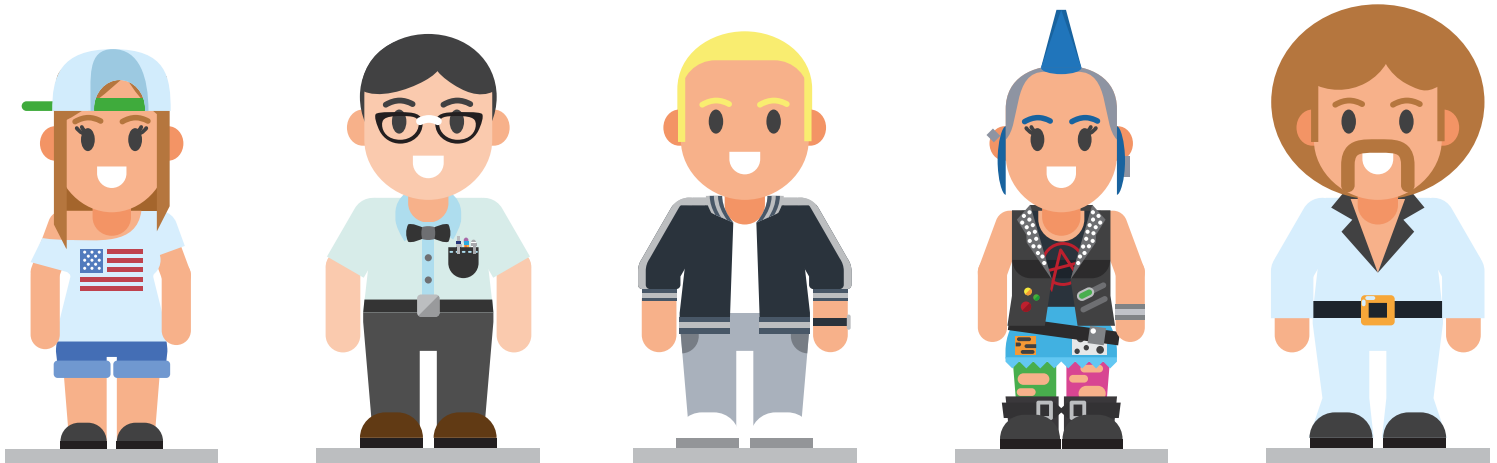
Naarmate het aantal medewerkers binnen de IAF lager is, staan flexibiliteit, relaties tussen mensen en ontwikkeling van medewerkers meer centraal. De sfeer kan over het algemeen worden geduid als familiair en vriendelijk. Langetermijnrelaties, samenwerking, loyaliteit en ontwikkeling van medewerkers zijn kenmerkend voor deze IAF's. Zij voeren relatief veel maatwerkaudits en adviesopdrachten uit. De auditopdracht, het normenkader en de manier van gegevensverzameling zijn vooraf niet bekend. De auditor ontwerpt daarom elke audit opnieuw, vaak in samenspraak met de opdrachtgever. Een logische verklaring voor deze afdelingscultuur bij dit type IAF is dat samenwerking en ontwikkeling van medewerkers een positieve invloed kunnen hebben op

de kwaliteit van het ontwerp van de maatwerkaudit of het adviesonderzoek.

De leidinggevenden binnen de IAF met een lager aantal medewerkers zijn voornamelijk mentoren en facilitators. Zij managen de teams van auditors op een effectieve samenwerking en hebben focus voor het gezamenlijk realiseren van resultaten. Ook scheppen zij de randvoorwaarden voor medewerkers om zichzelf te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het geven van constructieve feedback, persoonlijke begeleiding en het faciliteren van opleidingen. Deze manier van leidinggeven bevordert de afdelingscultuur die over het algemeen aanwezig is op de kleinere IAF.

Cultuur en leiderschap – grotere IAF

Wanneer het aantal medewerkers van een IAF toeneemt, is veelal sprake van een ander cultuurtype, dat wordt gekenmerkt door stabiliteit, beheersbaarheid en duidelijkheid. Deze IAF's voeren relatief veel gestandaardiseerde audits uit, vaak met een repeterend karakter. Voorbeelden hiervan zijn financial audits, certificeringsaudits en compliance audits. In deze IAF's is het belangrijk dat aan de vooraf gestelde normen wordt voldaan, zoals het uitvoeren en rapporteren van de audits op een uniforme wijze. Daarnaast werken deze IAF's in de regel volgens een strakke planning die is vastgesteld in samenspraak met de (externe) stakeholders. Deze stakeholders zijn bij een grotere IAF vaker de uiteindelijk gebruiker van de auditresultaten. Te denken valt aan de auditcommissie, externe accountant, toezichthouders en de maatschappij. Voor deze stakeholders is het relevant om de auditrapportages op vooraf overeengekomen momenten te ontvangen om de onderzoeks- en auditresultaten met elkaar te kunnen vergelijken. Voorbeelden hiervan zijn vergelijkingen met de resultaten uit voorgaande perioden, vergelijkingen tussen organisatieonderdelen en benchmarking met andere organisaties. De leidinggevenden van de grotere IAF's zijn over het algemeen te kenmerken als coördinator en producent. Zij leggen aan medewerkers uit wat de normen en gebruiken zijn zodat medewerkers zich daaraan kunnen conformeren. Ook zien zij erop toe dat de procedures worden nageleefd en meten zij de kwaliteit en de voortgang van het werk, de audits. Bijsturen doen zij op basis van de resultaten van het meetsysteem, zoals controlechecklists en urenverantwoording. Ook stimuleren zij hun medewerkers de audits op tijd op te leveren en om hard te werken. De leidinggevenden vinden het belangrijk dat



de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders worden overtroffen. Zij bevorderen met hun leiderschap de afdelingscultuur die over het algemeen aanwezig is op de grotere IAF.

Cultuur en leiderschap – anno 2017

Op het IIA-congres op 14 en 15 juni 2017 heb ik 105 deelnemers de vraag voorgelegd welke afdelingscultuur naar hun mening heerst binnen de IAF waar zij werken. 44% van de deelnemers gaf aan de afdelingscultuur te ervaren zoals die hiervoor is geschetst onder 'grotere IAF'. Zij herkennen dat de afdelingscultuur wordt gekenmerkt door een behoefte aan stabiliteit, beheersbaarheid en duidelijkheid. Daarnaast herkent 41% de cultuur zoals die hiervoor onder 'kleinere IAF' is geschetst. In deze cultuur spelen ontwikkeling van medewerkers, flexibiliteit en relaties tussen mensen de hoofdrol.

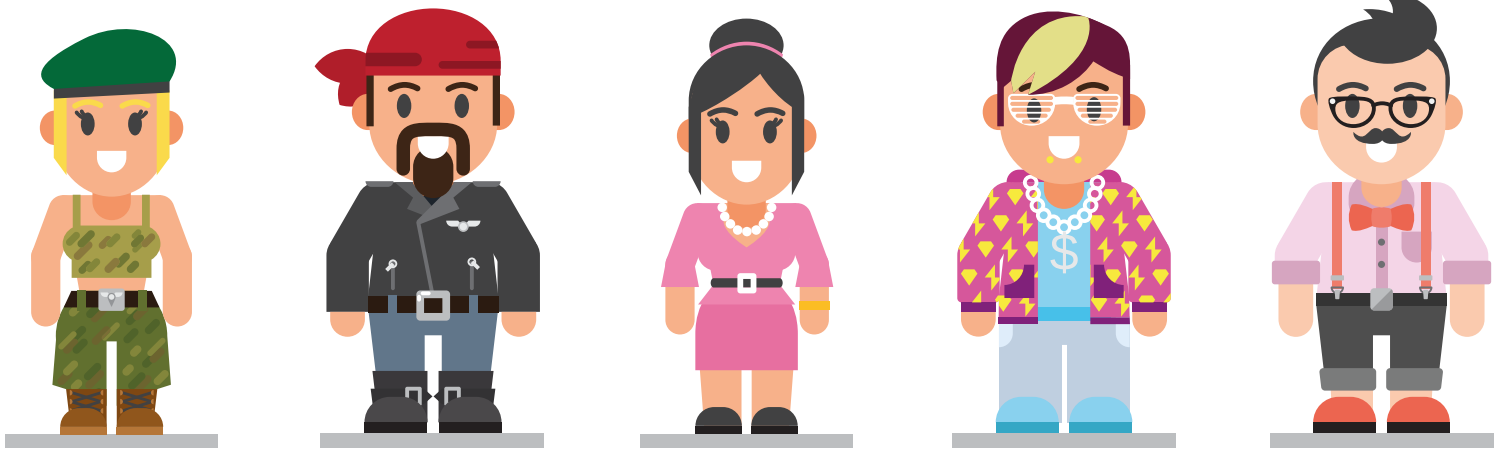
Daarnaast heb ik de deelnemers gevraagd aan te geven welk cultuurtype hun IAF volgens hen nodig heeft om de doelstellingen te realiseren. Ondanks dat de deelnemers weinig tijd hadden om hierover na te denken, is het resultaat noemenswaardig. Het meest opvallende is dat slechts 8% van de deelnemers aangaf dat de cultuur die is geschetst onder 'grotere IAF' het best passend is voor realisatie van de doelstellingen. Tegelijkertijd geeft 38% van de deelnemers aan dat het voor het realiseren van de doelstellingen nodig is om meer ruimte te geven aan innovatie en verbetering.

De deelnemers gaven, in lijn met mijn onderzoek, aan dat de heersende afdelingscultuur van IAF's minder gericht is op het bevorderen van creativiteit en innovatie. In dit cultuurtype, dat volgens mijn onderzoek op dit moment vrijwel ontbreekt

binnen IAF's, staan experimenteren, continu zoeken naar verbetermogelijkheden en innoveren centraal. Ook wordt veel ruimte gegeven aan creatieve oplossingen en het proberen van 'iets nieuws'. Voorbeelden hiervan kunnen onder andere nieuwe onderzoeksobjecten, onderzoeksmethodieken of presentatietechnieken zijn. Dit impliceert dat IAF's momenteel minder gericht zijn op innovatie en vernieuwing. Zou dit een oorzaak kunnen zijn dat al jaren over soft controls wordt gesproken maar dit nog niet bij veel IAF's goed uit de verf komt?

Vernieuwing, disruptie en assurance

Op dit moment vinden behoorlijk wat verschuivingen plaats in de wereld van de IAF. Verschuivingen die onder meer beschreven worden in de nieuwe Corporate Governance Code en Bondgenoten 2.0. Uit deze stukken blijkt duidelijk de roep om versteviging van de samenwerking met de externe accountant en de rapportagelijnen aan de auditcommissie. Uit mijn onderzoek blijkt dat deze aspecten correleren met de cultuurtypen waarin beheersbaarheid, duidelijkheid en stabiliteit centraal staan. Verklaarbaar, aangezien het zowel voor leden van de auditcommissie als voor de externe accountant relevant is dat op gezette tijden auditresultaten met elkaar kunnen worden vergeleken.



Aan de andere kant wordt ons vakgebied geconfronteerd met vraagstukken waar we nog weinig ervaring mee hebben. Denk bijvoorbeeld aan gedragsonderzoek, cultuuronderzoek, disrupties en strategische onderzoeken. De relevantie van deze typen onderzoeken staat inmiddels niet meer ter discussie. Echter, om te innoveren als vakgebied is een cultuurtype nodig waarin innovatie en experimenteren ruimte hebben. Dit betekent dat u op uw afdeling het volgende gesprek zou moeten horen. 'Innovatie en gewoon iets uitproberen? Experimenteren, niet weten of het werkt en toch doen? Ja, natuurlijk! Wat een gekke vraag. Want zo doen wij dat hier. Wij werken altijd zo!' Leidinggevend van de IAF's zouden, om de innovatiekracht te vergroten, leiderschap moeten vertonen dat de hiervoor geschetste cultuur bevordert.

Een complicerende factor hierbij is dat het cultuurtype dat innovatie bevordert lijnrecht staat tegenover het cultuurtype waarin beheersbaarheid wordt bevordert. Het zou immers weinig passend zijn als op een afdeling die controleert of aan de boekhoudregels wordt voldaan, een cultuur heerst waarin experimenteren centraal staat. Maar hetzelfde geldt als de afdeling Strategie en innovatie alleen maar bezig is met het volgen van instructies en protocollen.

Kunnen deze cultuurtypen dan helemaal niet samengaan? Theoretisch gezien zijn hiervoor geen bezwaren, zolang er maar balans is tussen beide cultuurtypen. Uit mijn onderzoek blijkt echter dat naarmate werkzaamheden vaker voor externe stakeholders worden uitgevoerd er van deze balans weinig sprake is. Het is daarom maar de vraag of deze cultuurtypen binnen één IAF, als we de huidige tijdgeest en de huidige ontwikkelingen in ogenschouw nemen, samengaan.

Tegenwerkende krachten in een afdeling?

De vraag rijst of de verschuivingen uit de nieuwe Corporate Governance Code en Bondgenoten 2.0 samen kunnen gaan met bijvoorbeeld het uitvoeren van onderzoek naar cultuur of disrupties. Hiervoor zijn namelijk tegenstrijdige cultuurtypen nodig, zoals hiervoor toegelicht. Bovendien zijn de tegenwerkende krachten groot. Misschien wel te groot om in één afdeling te verenigen?

Wellicht vindt u het antwoord op deze vraag bij onze klanten of stakeholders. Stel, u onderzoekt in maand 1 of de business heeft voldaan aan wet- en regelgeving. U voert hiertoe een compliance audit uit. Uw bevindingen rapporteert u aan de externe accountant, de auditcommissie of misschien wel de toezichthouder. Enige weerstand voor dit type onderzoek bij de business is voorstelbaar. Kunt u vervolgens in maand 2 een cultuuronderzoek uitvoeren en verwachten dat de medewerkers u reële medewerking zullen verlenen?

En stel dat uw afdeling zo groot is dat uw collega's het cultuuronderzoek kunnen uitvoeren. Hoe borgt u dan dat de interne stakeholders daadwerkelijk geloven en erop vertrouwen dat uw collega de onderzoeksresultaten niet deelt met

externe stakeholders en daarom met een kluitje in het riet wordt gestuurd? Vanuit de resultaten van mijn onderzoek bezien is het helemaal geen vreemde gedachte om de traditionele assurancewerkzaamheden in een aparte functie onder te brengen, los van de advieswerkzaamheden. Met andere leidinggevenden, die door middel van andere dominante leiderschapstijlen andere cultuurtypen bevorderen.

De beste cultuur

Nu in dit artikel de afdelingscultuur en het leiderschap binnen de IAF is toegelicht en is gerelateerd aan de huidige ontwikkelingen in het vakgebied, resteert de vraag welke afdelingscultuur voor de IAF het best is. Die vraag is niet eenduidig te beantwoorden. De beste cultuur is voor elke IAF en in elke tijdgeest anders. De afdelingscultuur die voor uw IAF het best is, is namelijk de afdelingscultuur die het meest aansluit op de doelstellingen van uw organisatie en uw IAF. Het is relevant om het gesprek te voeren over welke afdelingscultuur binnen uw IAF de organisatiedoelstellingen het meest zou bevorderen en daardoor het meest passend is.

Om dit gesprek te voeren is hierna als handvat een aantal vragen geformuleerd. Deze zijn richtinggevend om het goede gesprek met elkaar te voeren, zowel binnen de IAF als met de stakeholders en opdrachtgevers.

- Wat zijn de doelstellingen van onze IAF?
- Zijn de doelstellingen van onze IAF in lijn met de doelstellingen van de organisatie?
- Ondersteunt onze afdelingscultuur realisatie van onze doelen optimaal?
- In hoeverre bevordert het leiderschap binnen onze IAF de benodigde afdelingscultuur? <<

Noten

1. Cameron K.S. en R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2006.
2. Walrave, B., *Cultuur van auditafdelingen*, 2011.
3. Laurensen-de Jager, A.G.A.M., *Cultuur en leiderschap binnen de IAD*, 2016.

Annabel Laurensen-de Jager is change consultant bij Stedind en deed in het kader van haar post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in 2016 onderzoek naar cultuur en leiderschap binnen IAF's in Nederland. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven. annabeldejager@gmail.com
