

IIA Congres 2014:

'Where on earth are we?'

Op 23 en 24 juni vond op Forteiland IJmuiden het jaarlijkse IIA Congres plaats, dit jaar met het thema: 'Where on earth are we?' Met dank aan de congresgangers geeft de AM-redactie een terugblik en sfeerimpressie.

W

here on earth are we? Met die vraag opende Erik de Groot het IIA congres. Deze vraag vormde de rode draad door het hele programma. Waar bevinden we ons met de ontwikkeling van het vakgebied?

Hoe ziet de auditfunctie van de toekomst er uit?

Zoektocht

De twee congresdagen waren een – soms letterlijke – zoektocht door de krochten van het fort op het Forteiland IJmuiden, dat is gesitueerd onder de rook van de voormalige Koninklijke Hoogovens. Doel van de eerste dag was de congresgangers in verwarring te brengen om vervolgens aan het eind van de dag een beetje zicht te krijgen op de vraag waar we ons als vakgebied bevinden. Om dit te bereiken moesten de deelnemers kiezen uit drie van de vier streams van anderhalf uur, waarin werd gesnuffeld aan een bepaald thema. Anders dan in voorgaande jaren verzorgden de partners van IIA korte vakinhoudelijke streams in plaats van de 'gebruikelijke' stands. De Young Professionals volgden de eerste dag een eigen programma.

Tussen de workshops door en aan het eind van de dag was er gelegenheid vakgenoten (beter) te leren kennen en ervaringen uit te wisselen. Als formele afsluiting van de eerste dag was er een inspirerende speech van Stephen Bungay. 's Avonds was er voor de (vele) voetballiefhebbers de gelegenheid om de wedstrijd Nederland-Chili op een groot scherm te bekijken. Anderen konden buiten in de zon genieten van het lekkere eten. De avond werd afgesloten met live muziek.

De tweede dag volgden de congresgangers de gehele dag één thema naar keuze waarbij dieper op de inhoud van het thema werd ingegaan.

Back to the future

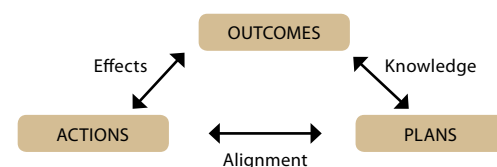
Stephen Bungay nam de congresdeelnemers mee in 'business thinking van de 20^e eeuw', waarin 'business' werd beschouwd

als een wetenschap, organisaties als machines en managers als technici. Dit impliceert dat resultaten voorspelbaar zijn, optimalisatie van deelgebieden leidt tot optimalisering van het geheel, de managers plannen en de medewerkers vervolgens uitvoeren. De resultaten zijn: vervelende verrassingen, geïsoleerde afdelingen waarin mensen langs elkaar heen werken en verlamming.

In het militaire denken in de 19^e eeuw werd oorlog gezien als een kunst, organisaties als een organisme, officieren waren de leiders en de mensen vormden het hart van de operatie. Deze metafoor sluit volgens Bungay goed aan op de wijze waarop we in de 21^e eeuw tegen organisaties en leiderschap aan moeten kijken. Bungay onderscheidt hierbij drie 'gaps' (zie *figuur 1*):

- de knowlegde gap: het verschil tussen wat we willen weten en wat we werkelijk weten.
- de alignment gap: het verschil tussen wat we willen dat mensen doen (plannen) en wat ze werkelijk doen (acties).
- de effects gap: het verschil tussen verwachte resultaten en werkelijke resultaten.

De gebruikelijke reactie bij het optreden van deze gaps is de vraag naar meer gedetailleerde informatie, instructies en beheersmaatregelen. Zie hier de parallel met het 20^e eeuwse denken. Wat daarbij volgens Bungay niet goed gaat is dat wordt gehandeld alsof begrijpen (understanding) wordt gerealiseerd met meer informatie, dat behoefte aan duidelijkheid wordt gegeven door meer details te verstrekken en dat resultaten worden gerealiseerd door meer maatregelen.



Figuur 1. De drie gaps



Een betere benadering, geïnspireerd door het 19^e eeuwse militaire denken, is die waarbij:

- de knowledge gap wordt overbrugd door richting te geven ('tell what you really want');
- de alignment gap wordt verkleind door ieder niveau in de organisatie zelf te laten bepalen hoe ze het gevraagde willen realiseren;
- de effects gap wordt verminderd door individuen de vrijheid te geven in de wijze waarop ze hun werkzaamheden afstemmen op het gevraagde resultaat.

Organisaties moeten volgens Bungay 'terug naar de toekomst'. Dit moet leiden tot een collectief doel waarbij het gaat om gedeelde waarden in plaats van om leiderschap. Bij flexibiliteit bieden we ruimte voor individuele initiatieven in plaats van te focussen op het maken van nieuwe plannen. Bij motivatie richten we ons op het geven van erkenning in plaats van op het toekennen van bonussen.

Op de vraag uit de zaal wat Bungay in het licht van zijn verhaal nu verwacht van auditors, gaf hij als antwoord dat het belangrijkste is dat we ons zelf de vraag stellen: 'what do you really want?' Durf anders naar je organisatie te kijken. Durf je nek uit te steken en kijk naar de risico's.

Een ander perspectief

Als effectiviteit = kwaliteit * acceptatie * besluitvorming * handelen... hoe draagt een audit daar dan aan bij? En als verandering = visie + belang + plan + middelen + competenties... wat is dan het gevolg als één element hiervan ontbreekt? De boodschap tijdens de workshop op de eerste dag in Fort Nieuwe Munitie was dat we veel meer kunnen dan we denken wanneer we audit zien als een stimulerende interventie. Voor een deel van de congresdeelnemers vormde dit de trigger om te kiezen voor de verdiepingssessie 'De kracht van innovatie'.

De verdiepingssessie startte met een voordracht van Jef Staes, expert op het gebied van lerende en innovatieve organisaties. Hij maakte duidelijk dat de wereld verandert en dat bestaande dingen steeds vaker niet meer blijken te werken. Een belangrijke oorzaak hiervan is, dankzij de technologie (internet), de enorm grote beschikbaarheid van informatie. We leven in een periode van informatieluxe. Staes hield een pleidooi voor het bieden van meer ruimte aan passie voor talenten. Een geheel andere insteek dan het 'blokken' van talenten, zoals volgens hem nu onder andere in het onderwijs gebeurt en wat ook nog steeds het geval is bij functioneringsgesprekken. Altijd wordt gewezen op die dingen die je nog niet zo goed kunt in plaats van dat je wordt aangemoedigd om je talenten te ontwikkelen en daar passie voor te krijgen. In zijn verhaal stond de rode aap als metafoor voor mensen die de ruimte krijgen hun passie voor hun talent verder te ontwikkelen. Die rode apen zijn de voorlopers van innovatieve verandering.

In de middag stond de vraag centraal hoe de auditfunctie zich kan ontwikkelen in die nieuwe informatierijke wereld en wat passie voor talenten betekent voor de auditor. Ook werd stil gestaan bij het voeren van een goede dialoog in plaats van te blijven hangen in discussies.



Just culture?

Het Fort Special Forces bood de eerste dag de gelegenheid deel te nemen aan drie (van de zeven) korte workshops over cultuur en gedrag in organisaties. De workshops werden georganiseerd door partners van IIA. Er waren sessies over onder andere hacking (Deloitte), behavioral/soft controls (BDO, Protiviti) en werkplezier in relatie tot integriteit (ConQuaestor/Grant Thornton).

Tijdens de verdieping op de tweede dag namen Inge van der Meulen en Jan Otten de deelnemers mee in de wereld van behavioral auditing en gaven ze een uitgebreide toelichting op het nieuwe onderzoeksformat learning history.

Een belangrijke boodschap was het advies van beide sprekers om bij audits naar gedrag vooral de tijd te nemen voor een goede voorbereiding: gesprekken met de opdrachtgever, het management en de belangrijkste sleutelfiguren binnen de organisatie over wat het onderzoek inhoudt en waarom het onderzoek kan bijdragen aan het oplossen van langdurige en hardnekkige problemen binnen de organisatie. Vertrouwen, openheid en commitment om volledig eerlijk te zijn, niet alleen richting de auditors maar ook richting de andere deelnemers aan de audit, zijn belangrijke succesfactoren bij behavioural auditing. Daarnaast is, zoals voor alle audits geldt, een heldere audittrail cruciaal. Learning history is hiervoor een gedegen methode. Het werken met transcripts van interviews en het coderen ervan kost wellicht veel tijd, maar hiervoor krijg je een robuuste audit met een duidelijke audittrail terug.

Strategie om impact te vergroten

Hoe kun je als afdelingshoofd de impact die je hebt vergroten? Die vraag stond centraal in de strategieworkshop op de eerste dag. Om tot een breed spectrum aan antwoorden te komen werd deze vraag twee keer herhaald na een oefening waarbij een beroep werd gedaan op verschillende vaardigheden.

Tijdens de strategiesessie op de tweede dag, toegankelijk voor CAE's, werd dieper ingegaan op de 'Effectiviteit van de auditfunctie'. De aftrap bestond uit een interview door Vincent Moolenaar (bestuurslid IIA) met Errol Keyner (adjunctdirecteur VEB, Vereniging van Effecten Bezitters). Vanuit het perspectief van de aandeelhouder werd ingegaan op de rol van informatie van audits bij (het voorkomen van) schandalen.

Arno Nuijten en Violeta Verbraak spraken vervolgens over 'The moments of truth'. Wat maakt nu dat de board sommige dingen op een bepaald moment gewoon niet wil horen? Hoe ga je daar als internal auditor mee om? Vanuit het vakgebied van de psychologie werd een aantal handreikingen gegeven.

Imagostyliste Mèrèl Bilderbeek ging daarna in op het maken van 'de eerste indruk'. Ze benadrukte daarbij het belang van (non-verbale) communicatie. Voor het succes van Internal Audit is meer nodig dan het schrijven van het goede rapport. Schaatser Jochem Uytdehaage bracht daarna op overtuigende wijze naar voren hoe belangrijk het is goed voor jezelf te zorgen. Door goed voor jezelf te zorgen ontstaat er meer energie voor het werk en ben je in staat koersvast te opereren. De strategiesessie eindigde met een paneldiscussie onder leiding van Robert-Jan van de Kraats.

Al is de leugen nog zo snel...

Tijdens de eerste dag werden in de stream 'Fort Knox' verschillende workshops gegeven omtrent het thema: 'Ontdek de leugen en overtuig zonder weerstand'. Deze gevarieerde

en korte workshops hadden betrekking op het herkennen van micro-expressies en leugens. Daarnaast werd er nog een presentatie gegeven over risicomangement bij een luchtvaartmaatschappij.

De tweede dag met een volle zaal werd geleid door Job Boersma en startte met een test over weerstand en beïnvloeding van mensen. Aan de orde kwam welke benaderwijzen het effectiefst zijn. Dit bleken inspireren en consulteren te zijn. Deze invloedstactieken zorgen voor de meeste betrokkenheid en de minste weerstand.

Hierna werd kort stilgestaan bij effecten van framing, waarna werd overgegaan tot het onderdeel micro-expressies. Het hele programma vond plaats in een ontspannen sfeer en werd met humor en flair gebracht. Het ondersteunende beeldmateriaal zorgde voor herkenning en dat voorbeelden met kracht konden worden neergezet. Een boodschap was dat juist uit kleine gezichtsexpressies uitstekend te halen is hoe iemand over iets denkt. Het mooie is dat je er maar zeven hoeft te herkennen. Het laatste onderdeel van het programma was leugendetectie, kortom, herkennen of iemand de waarheid spreekt. Ook hier waren diverse videobeelden om de signalen van een leugen weer te geven. Er werd aangegeven hoe je hierop kunt acteren. Doorvragen is een van de manieren om leugens te achterhalen, maar lichaamstaal kan juist ook een verhaal vertellen. De vraag is steeds of de woorden wel passen bij de gezichtsuitdrukking, met name bij de kleine expressies: wat zeg je en wat laat je gezicht zien?

Young Professionals

Voor het eerst was een Young Professionals stream toegevoegd aan het IIA Congres. Redenen? Integratie, verbinding en exploring. Naast 38 YP's was een divers panel aanwezig bestaande uit onder andere bestuursleden van IIA en NOREA en CAE's.

In de YP Stream leefden we in het jaar 2020. De ochtend kende een drietal sprekers. Dirk Jan Jonker (Experis) legde ons de 'future of work' uit, rekende met een talentsom en benadrukte dat je in charge bent van je eigen talent en toekomst. Björn Walrave (CZ) liet ons het auditvak zien in 2020. Het three-lines-of-defense model is failliet, we spelen 'totaal voetbal' en continuous auditing en monitoring zijn dagelijkse kost. Verder nam Joyce Oomen (Manpower Group) ons via een futuristisch verhaal mee naar de wereld in 2020. Technologie geeft nieuwe kansen en oplossingen die we niet voor mogelijk hielden.

In de middag liet Martijn Sickenga (Right Management) onze hersenen kraken. In drie break-outsessies werkten de deelnemers aan de volgende vragen:

- wat betekent 'Future Talent' voor het auditprofiel?
- wat kenmerkt auditing in 2020?
- hoe ziet de IAD er in 2020 uit?

Al met al een zeer leuk en leerzame eerste YP stream! <<