

Uit een grootschalig onderzoek naar de cultuur van interne auditafdelingen (IAD's) blijkt dat significante verbanden bestaan tussen enerzijds de cultuur en anderzijds de taakstelling en personele samenstelling van IAD's. Op basis van de resultaten van de statistische analyses kon een cultuurmodel voor IAD's worden ontwikkeld dat in dit artikel wordt gepresenteerd.

De cultuur van auditafdelingen

Cultuur kan worden omschreven als de collectieve mentale programmering die de leden van de ene groep of categorie mensen onderscheidt van de andere.¹ Internal auditors onderkennen steeds vaker het belang van cultuur als onderdeel van de interne beheersing. Langzaam maar zeker wordt het object cultuur onderdeel van het audituniversum van IAD's. Tegelijkertijd is cultuur ook voor de IAD's zelf van groot belang. Adamec et al. (2009) stellen zelfs dat de cultuur van een IAD in grote mate bepaalt hoe succesvol en invloedrijk die afdeling zal zijn.²

Verschillende niveaus

Cultuur kan volgens Hofstede et al. (1990) op verschillende niveaus worden onderkend.³ Een landscultuur is grotendeels gebaseerd op waarden. Waarden definiëren bijvoorbeeld wat goed is en wat fout, wat normaal is en wat abnormaal en wat fatsoenlijk is en wat onfatsoenlijk. Waarden krijgen we al in onze vroege levensjaren mee van voornamelijk onze familie en omgeving.

Een organisatiecultuur daarentegen is vooral gebaseerd op gedragspraktijken. Deze gedragspraktijken worden gevormd door symbolen, helden en rituelen. Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen die een bijzondere betekenis binnen een cultuur dragen. Helden zijn personen, levend of dood, echt of denkbeeldig, die beschikken over eigenschappen die hoog aangeschreven staan in een organisatiecultuur en die daarom dienen als model voor gedrag. Rituelen zijn collectieve activiteiten die, hoewel technisch gezien overbodig, sociaal ge-

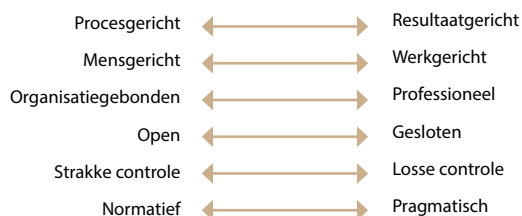
zien essentieel zijn binnen een organisatiecultuur. Overdracht van gedragspraktijken vindt plaats door middel van socialisatie op de werkplaats.

In lijn met Hofstede beschrijft Schein (2010) organisatiecultuur als een patroon van gedeelde uitgangspunten die een groep zichzelf heeft aangeleerd als oplossing voor problemen van externe aanpassing en interne integratie.⁴ Wanneer een dergelijk patroon goed genoeg blijkt te werken om als valide te worden beschouwd, dan wordt het aan nieuwe leden aangeleerd als de juiste manier van waarnemen, denken en voelen in relatie tot deze problemen.

Inzicht in de relatie tussen cultuur en taak- en samenstelling van IAD's kan bijdragen aan het beter functioneren van die afdelingen. Het helpt de leiding van een IAD te bepalen wat de cultuurkenmerken zijn die horen bij de huidige of toekomstige taak- en samenstelling van haar afdeling. Met dit inzicht kan zij vervolgens gericht interveniëren in de cultuur van de afdeling. Dit kan zij bijvoorbeeld doen door het vaststellen van criteria voor werving, selectie, promotie en uitsluiting.⁵ Hierdoor zorgt zij ervoor dat cultuur en taak- en samenstelling van de afdeling op elkaar aansluiten en vergroot zij de kans dat de doelstellingen van de afdeling zullen worden behaald.

Probleemstelling

In onderhavig onderzoek is onderzocht in hoeverre en op welke wijze de cultuur van IAD's in Nederland met de taak- en samenstelling van die betreffende afdelingen correleren, met als doel inzicht te geven in de cultuurkenmerken van verschillende soorten interne auditafdelingen in Nederland.



Figuur 1. Cultuurdimensies

Theoretisch kader

In het onderzoek is gebruikgemaakt van de door Hofstede et al. (1990) ontwikkelde dimensies van organisatiecultuur.⁶ In het totaal onderscheiden zij zes dimensies (zie *figuur 1*). Zie het *kader* voor een beschrijving van de verschillende dimensies.

Onderzoeksmethode

Het onderzoeken van cultuur is niet eenvoudig. Cultuur is namelijk nauwelijks direct waar te nemen. Bovendien zou het observeren van cultuur bij het voor dit onderzoek benodigde aantal IAD's een zeer arbeidsintensieve (en daardoor kostbare) aangelegenheid zijn. Daarom is gekozen voor een survey-onderzoek onder medewerkers van IAD's. Hierbij waren de respondenten dus niet zelf object van onderzoek, maar werd via hen de cultuur van IAD's bestudeerd.

Ten behoeve van de dataverzameling is een digitale vragenlijst ontworpen en uitgezet bij duizend medewerkers van IAD's in Nederland. Aan de geënquêteerden werden vragen gesteld over de taak- en samenstelling en de cultuur van hun afdeling. In het totaal is gebruikgemaakt van de gegevens van 222 respondenten. Deze responsgroep leek een representatief beeld te geven van IAD's in Nederland.

Resultaten

Allereerst is onderzocht of significante verbanden bestonden tussen de taakstellingsvariabelen en de cultuurdimensies. De aangetroffen significante verbanden zijn opgenomen in *tabel 1*. Tevens is onderzocht of significante verbanden bestonden tussen de samenstellingsvariabelen en de cultuurdimensies. In *tabel 2* zijn de aangetroffen significante verbanden opgenomen. De interne consistentie van de indicatoren horende bij de dimensie 'Strakke controle versus Losse controle' bleek onvoldoende ($=0,251$). Deze dimensie is in de tabellen dan ook niet opgenomen.

Conclusie

Het onderzoek toont aan dat een significant verband bestaat tussen de cultuur en de taak- en samenstelling van IAD's in Nederland.

Op basis van de resultaten van de statistische analyses kon een cultuurmodel voor IAD's worden ontwikkeld (zie *figuur 2*). In dit model wordt de aard van de audits die door een IAD worden uitgevoerd (mono-aspectmatig versus multi-aspectmatig) afgezet tegen de omvang van de IAD (in aantal medewerkers). Aan de uiteinden van beide assen zijn per as de aangetroffen significante cultuurkenmerken weergegeven. *Procesgerichtheid* en *normativiteit* manifesteren zich zowel aan de mono-aspectmatige aszijde op de horizontale as als de veel medewerkers aszijde op de verticale as. Hieruit kan worden opgemaakt dat de cultuur van de grotere IAD's die voornamelijk mono-aspectmatige audits uitvoeren in ieder geval *procesgericht* en *normatief* van aard is. Op eenzelfde wijze redenerend kan worden opgemaakt dat de cultuur van kleinere IAD's die vooral maatwerkgerichte audits uitvoeren ten behoeve van het management, in ieder geval *resultaatgericht* en *pragmatisch* van aard is.

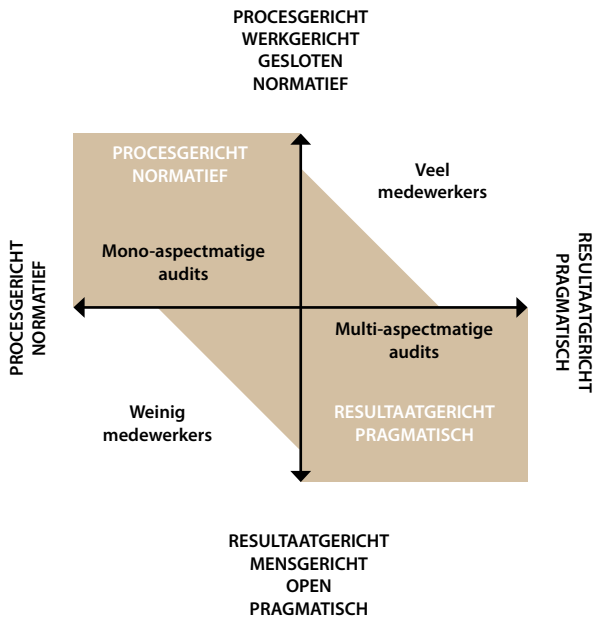
Er werd een significante correlatie aangetroffen tussen de assen van het model ($p<0,001$). Het blijkt dat grotere afdelingen vaker mono-aspectmatige audits uitvoeren, terwijl

	Procesgericht vs resultaatgericht	Mensgericht vs werkgericht	Organisatiegebonden vs professioneel	Open vs gesloten	Normatief vs pragmatisch
Veel mono-aspectmatige audits	Procesgericht ²				Normatief ¹
Veel multi-aspectmatige audits	Resultaatgericht ²				Pragmatisch ¹
Veel intern gerichte additionele zekerheid	Resultaatgericht ²		Professioneel ³	Open ²	
Veel extern gerichte additionele zekerheid	Procesgericht ²		Organisatiegebonden ³	Gesloten ²	
Veel compliance audits					
Veel financial audits	Procesgericht ¹	Werkgericht ²		Gesloten ¹	
Veel IT-audits					Normatief ²
Veel operational audits	Resultaatgericht ¹	Mensgericht ³	Professioneel ¹	Open ¹	
Veel adviesopdrachten	Resultaatgericht ²	Mensgericht ³	Professioneel ³		Pragmatisch ¹

Tabel 1. Significante verbanden tussen taakstelling en cultuur (1= $p<0,001$; 2= $p<0,01$ en 3= $p<0,05$)

	Procesgericht vs resultaatgericht	Mensgericht vs werkgericht	Organisatiegebonden vs professioneel	Open vs gesloten	Normatief vs pragmatisch
Kleine IAD	Resultaatgericht ¹	Mensgericht ²			Pragmatisch ³
Grote IAD	Procesgericht ¹	Werkgericht ²			Normatief ²
Veel vrouwen					
Veel oudere medewerkers	Procesgericht ²		Organisatiegebonden ³	Gesloten ¹	
Veel hoger opgeleide medewerkers	Resultaatgericht ²		Professioneel ¹	Open ³	

Tabel 2. Significante verbanden tussen samenstelling en cultuur (1= $p<0,001$; 2= $p<0,01$ en 3= $p<0,05$)



Figuur 2. Het cultuurkruis

kleinere afdelingen vaker multi-aspectmatige audits uitvoeren. De gekleurde vlakken in figuur 2 geven dit verband weer.

Discussie

Geleid door het inzicht in de relatie tussen taak- en samenstelling en de cultuur van IAD's kan de leiding van een IAD nu gericht interveniëren in de cultuur van haar afdeling. Allereerst bepaalt zij hiertoe, ingegeven door ontwikkelingen in de (omgeving van) de organisatie (1) de gewenste taakstelling van de IAD, (2) de gewenste omvang van de IAD en (3) de partijen aan wie zij additionele zekerheid wenst te verstrekken. Aan de hand van de cultuurkruizen kan zij vervolgens nagaan wat de bijbehorende cultuurkenmerken zijn. Zij heeft vervolgens diverse beïnvloedingsmechanismen tot haar beschikking om de cultuur in de gewenste richting te bewegen. Schein (2010) noemt een zestal direct werkende mechanismen:

1. het gericht besteden van aandacht aan en meten en beheersen van bepaalde zaken;
2. het gericht reageren op kritieke incidenten en gebeurtenissen;
3. het gericht toekennen van capaciteit;
4. het tonen van gewenst gedrag;
5. het vaststellen van criteria voor toekenning van beloningen en status;
6. het vaststellen van criteria voor werving, selectie, promotie en uitsluiting.⁷

Verskillende dimensies van een organisatiecultuur

- In een *procesgerichte organisatiecultuur* is men formeel ingesteld. Medewerkers proberen zelden nieuwe dingen en voelen zich oncomfortabel in voor hen onbekende situaties. Medewerkers spannen zich doorgaans zo weinig mogelijk in. De leiding geeft zelden complimenten en straft fouten maken af. In een *resultaatgerichte organisatiecultuur* is men flexibel ingesteld. Medewerkers proberen vaak nieuwe dingen en voelen zich comfortabel in voor hen onbekende situaties. Medewerkers doen doorgaans hun uiterste best. De leiding geeft vaak complimenten en staat fouten maken toe.
- In een *mensgerichte organisatiecultuur* heeft men het gevoel dat de leiding geïnteresseerd is in het welzijn en de persoonlijke problemen van medewerkers. Belangrijke beslissingen worden genomen door groepen en de leiding betreft medewerkers bij het nemen van beslissingen. Nieuwe medewerkers worden goed opgevangen en de leiding helpt goede medewerkers promoveren naar functies buiten de eigen afdeling. In een *werkgerichte organisatiecultuur* heeft men het gevoel dat de leiding louter geïnteresseerd is in het werk dat medewerkers opleveren en weinig aandacht heeft voor de persoonlijke problemen van medewerkers. De leiding neemt alle belangrijke beslissingen zelf. Nieuwe medewerkers worden aan hun lot overgelaten en de leiding probeert goede medewerkers voor de eigen afdeling te behouden.
- In een *organisatiegebonden organisatiecultuur* wordt de identiteit van een medewerker voornamelijk bepaald door zijn lidmaatschap van die onderneming. Medewerkers denken niet ver vooruit, zijn niet competitief ingesteld en werken weinig samen.

In een *professionele organisatiecultuur* wordt de identiteit van een medewerker voornamelijk bepaald door diens beroep. Medewerkers denken ver vooruit, zijn competitief ingesteld en werken veel samen.

- In een *open organisatiecultuur* heerst weinig geheimzinnigheid en voelen nieuwe medewerkers zich zeer snel thuis. Leiding en medewerkers stellen zich toegankelijk op. Men heeft het gevoel veel toe te voegen aan de organisatie.

In een *gesloten organisatiecultuur* heerst veel geheimzinnigheid en voelen nieuwe medewerkers zich niet snel thuis. Leiding en medewerkers stellen zich terughoudend op. Men heeft het gevoel weinig toe te voegen aan de organisatie.

- In een *organisatiecultuur met een losse controle* geldt een geringe mate van discipline. De leiding bezigt een participatieve leiderschapsstijl en stuurt uitsluitend op basis van resultaten. Medewerkers zijn zich niet erg bewust van kosten en kleden zich informeel.

In een *organisatiecultuur met een strakke controle* geldt een hoge mate van discipline. De leiding bezigt een autoritaire leiderschapsstijl en ziet voortdurend toe op de uitvoering van werkzaamheden. Medewerkers zijn zich bewust van kosten en kleden zich formeel.

- In een *normatieve organisatiecultuur* ligt de nadruk op het naleven van procedures. Het naleven van procedures wordt belangrijker gevonden dan het behalen van resultaten. Er gelden veel geschreven en ongeschreven regels.

In een *pragmatische organisatiecultuur* ligt de nadruk op het tegemoet komen aan de wensen van de (interne) klant. Het behalen van resultaten wordt belangrijker gevonden dan het naleven van procedures. Er gelden weinig geschreven en ongeschreven regels.



Daarnaast kan de leiding volgens Schein (2010) interveniëren door:

- het vaststellen van de structuur van de afdeling;
- het implementeren van bepaalde processen en systemen;
- het introduceren van bepaalde rituelen en rituelen;
- het fysiek vormgeven van de afdeling;
- het benadrukken van verhalen over belangrijke gebeurtenissen en personen;
- het formeel vastleggen van een beginselverklaring.⁸

Stel bijvoorbeeld dat een organisatie besluit haar accountancywerkzaamheden volledig uit te besteden en haar IAD, in kleinere omvang, voortaan additionele zekerheid te laten verstekken aan het middel- en lager management. De cultuur die hoort bij een IAD met deze taakstelling is resultaatgericht, pragmatisch en, afhankelijk van het aantal resterende medewerkers, mensgericht en open van aard. De leiding van de IAD kan met deze wetenschap interveniëren in de cultuur van haar afdeling door bijvoorbeeld consequent veel nadruk te leggen op de tevredenheid van de opdrachtgever. Dit kan zij onder meer doen door een klantevaluatie onderdeel te maken van het auditproces. Op basis van de uitkomsten van deze evaluaties kan zij haar dienstverlening continu verbeteren.

De leiding kan voorts interveniëren in de cultuur door auditors aan te moedigen ten behoeve van de klanttevredenheid te experimenteren met nieuwe methoden en technieken. Haar personeelsbeleid kan in dit kader gericht zijn op het aannemen, behouden en belonen van auditors die zich flexibel opstellen en vaak nieuwe dingen proberen. Het belang van innovatie kan zij onderstrepen door een relatief groot gedeelte van haar budget beschikbaar te stellen aan opleiding- en training.

Om de cultuur verder in de gewenste richting te bewegen kan de leiding oprecht interesse tonen in het welzijn en de problemen van haar medewerkers en hen actief betrekken bij belangrijke beslissingen. Dit laatste kan zij doen door bijvoorbeeld invoering van rondetafeloverleggen. Daarnaast kan de leiding flexplekken inrichten (waarbij zij ook haar eigen werkplek opgeeft). Uiteraard is dit slechts een greep uit de mogelijkheden die de leiding van deze IAD heeft om gericht te interveniëren in de cultuur van haar afdeling. <<

Alles lezen...

Het volledige onderzoeksrapport vindt u op Auditing.nl: http://www.auditing.nl/library?id=421&t=cultuur_van_audit-afdelingen

Reageren op dit artikel...

bjorn.walrave@auditability.nl

Literatuur

1. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly* 35, no. 2, juni 1990: 286-316.
2. Adamec, B., Leinicke, L.M. en J.A. Ostrosky, '6 Cultural Pillars of Successful Audit Departments', *Internal Auditor* 66, no. 2, april 2009: 46-51.
3. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures'.
4. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
5. Ibid.
6. Hofstede, G.H., et al., 'Measuring Organizational Cultures'.
7. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*.
8. Ibid.



Björn Walrave is eigenaar van Auditability, senior auditor bij CZ en redactielid van *Audit Magazine*. Hij geeft regelmatig colleges over het vakgebied Operational Auditing aan diverse hogescholen en universiteiten.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.