

# 25 jaar Internal Auditing & Advisory Erasmus Universiteit

Dit jaar bestaat de postmaster-opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus Universiteit Rotterdam 25 jaar. Reden voor een feestje! Om dit te vieren organiseerde de jarige een symposium met als thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie'. Omdat aandacht voor gedrag en cultuur in de genen zit van de opleiding, lag de keuze voor dit thema voor de hand.

In 1992 geeft Arie Molenkamp een presentatie in het curatorium van de postdoctorale opleiding voor controllers en accountants bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. In zijn presentatie geeft hij de toegevoegde van operational auditing aan als instrument voor management control.

Arie Molenkamp wordt gevraagd een curriculum te ontwikkelen voor de opleiding Operational Auditing en in september 1993 start de eerste leergang. Het is een eenjarige universitaire deeltijdopleiding met als belangrijkste doelgroep accountants en EDP-auditors. De opleiding heeft een managementkundige benadering en richt zich op besturings- en beheersingsvraagstukken.

In 1994 richten oud-studenten de vereniging van operational auditors (VRO) op. Studenten die de opleiding hebben afgerond kunnen zich inschrijven bij de VRO en mogen de RO-titel achter hun naam zetten. Om ook studenten met een andere achtergrond (anders dan RA/RE) de kans te geven de opleiding te volgen, ontwikkelt de Erasmus Universiteit een tweejarige opleiding. Zoals de wereld de afgelopen 25 jaar veranderd is, is ook de opleiding steeds aangepast aan actuele ontwikkelingen in het vakgebied. Tegenwoordig heet de opleiding postmaster Internal Auditing & Advisory en is er onder meer aandacht voor cultuur en gedrag en IT.

#### **Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie**

De internal auditor krijgt op verschillende manieren te maken met gedrag en gedragseffecten. De eerste manier is het auditen van dit onderwerp. De opdrachtgever, vaak de raad van bestuur, vraagt steeds vaker om de onderwerpen soft controls, cultuur en gedrag op de auditplanning te plaatsen. Dit kan enerzijds voortkomen uit de behoefte van de bestuurder om inzicht te krijgen in dit onderwerp, maar het kan ook de verplichting zijn (vanuit een governancecode of de auditcommissie) om 'iets' met dit onderwerp te doen. Op de een of andere manier krijgt het uitvoeren van een dergelijke audit binnen een organisatie meer lading dan andere onderwerpen. Bovendien raakt het vaak ook het gedrag van de bestuurders en directeuren (tone at the top). Het



afbreukrisico is groot en het imago van de internal auditor en/of de internal afdeling (IAD) kan onder druk komen te staan als de uitkomsten niet voldoen aan de verwachtingen van de bestuurders en de directeuren. Bovendien hebben veel IAD's de kennis en de kunde niet om een audit met dit onderwerp uit te voeren. Een oplossing is om deze audit uit te voeren met behulp van een externe deskundige. Een bijkomend voordeel is dat vreemde ogen dwingen. Dat helpt in het bespreken van de uitkomsten.

Ten tweede speelt het natuurlijk ook bij de auditor zelf. De internal auditor heeft zich te houden aan de beroepsstandaarden (IPPF). Deze beroepsstandaarden geven de internal auditor voldoende ruimte om zijn eigen professie toe te kunnen passen. De internal auditor is hierdoor in staat om zijn eigen afwegingen te maken en besluiten te nemen om te komen tot een oordeel op een specifiek moment in een concrete situatie.

Achter de internal auditor gaat ook altijd een mens schuil (Twist, 2018). Het uitvoeren van audits blijft dus mensenwerk, ook al zijn er regels en richtlijnen. Internal auditors blijken ook maar mensen te zijn, met hun beperkingen. Een internal auditor kan in de verleiding komen om in de valkuil te stappen van zelfoverschatting (overconfidence bias), bevestiging zoeken (confirmation bias) of aansluiten bij het oordeel van de groep (groupthink). Deze constatering biedt de internal auditor ook een kans. Door deze informatie te gebruiken voor zelfreflectie en het verdiepen van zijn zelfkennis. Dit leidt uiteindelijk tot betere oordeelsvorming (Twist, 2018).

### Het symposium

Afgelopen juni organiseerde de opleiding een symposium met het thema 'Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie' om het 25-jarig jubileum te vieren. Onder de aanwezigen waren studenten, alumni, (oud-)docenten en andere genodigden. De dagvoorzitter van het symposium was prof.dr. Mark van Twist, wetenschappelijk directeur van

de opleiding. De volgende sprekers gaven aan de hand van hun eigen ervaringen een lezing over het onderwerp van het symposium:

- prof.dr. Henriëtte Prast – Slechte audit, geen slechte auditor: over de psychologie van oordeelsvorming en gedrag;
- prof.dr. Kirsten Rohde – Nu even niet;
- prof.dr. Bob Hoogenboom – Gevraagd: streetfighters in de auditpraktijk;
- John Bendermacher RA CIA – Reflectie op het thema.

Hierna volgt een beknopte weergave van de verschillende presentaties.

### Slechte audit, geen slechte auditor: over de psychologie van oordeelsvorming en gedrag

Prof.dr. Henriëtte Prast betoogt dat een goede internal auditor slechte audits kan uitvoeren. Mensen (en dus ook internal auditors) gedragen zich op een drietal hoofdlijnen anders dan het rationele keuzemodel veronderstelt, namelijk:

- ze hebben verschillende en wisselende preferenties;
- ze gaan niet-rationeel met informatie om;
- ze hebben voorspelbare biases die van invloed zijn op besluitvorming (Dellavigna 2009).

Bovendien betoogt Prast dat drie structurele kenmerken van internal auditing ervoor zorgen dat judgement bias een grote rol kunnen spelen:

- ambiguïteit: cijfers en uitkomsten kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden;
- attachment: de langetermijnrelatie met de opdrachtgever en/of auditee;
- approval: je moet een besluit van een ander goed- of afkeuren.

Verder krijgt de internal auditor te maken met de familiarity bias.

De familiarity bias heeft drie menselijke aspecten:

- bekend maakt bemind;
- wat vertrouwd is wordt vaak minder riskant en positiever gezien;
- mensen schaden minder graag bekenden dan onbekenden.

Tevens komt het voor dat internal auditors onbewust bagatelliseren en kleine fouten goedpraten. Dat maakt het later lastiger om bij een escalatie in te grijpen, omdat de internal auditor dan erkent een fout te hebben gemaakt.

Prast heeft goed en slecht nieuws. Het goede nieuws is dat een slecht uitgevoerde audit niet per definitie betekent dat deze uitgevoerd is door een slechte auditor. Het slechte nieuws is dat goede internal auditors slechte audits kunnen afleveren. Dit is niet alleen te ondervangen met het weg nemen van rationale prikkels. Opvallend is dat mensen biases bij anderen wel herkennen, maar niet bij zichzelf.

### **Uitstelgedrag: nu even niet**

Prof.dr. Kirsten Rohde ging in op uitstelgedrag en noemde twee oorzaken hiervoor: projectiebias en hyperbolisch verdisconteren. Projectiebias is dat het beeld van de toekomst

ken meer plaatsvindt, meer wordt geaccepteerd en minder leidt tot koppensnellen van dissidenten, klokkenluiders, criticasters, et cetera;

- zindelijkheid: iets dat niet zindelijk is, is smerig en vies.

Onze systemen werken met macht, zowel formele als informele macht. Het grootste probleem is groepsdruk. De internal auditor moet zich natuurlijk niet als een Don Quichot gaan gedragen, maar hij moet zich zeker niet belemmerd voelen om zijn mening te geven. Ook al staat deze mening haaks op wat sociaal wenselijk is. Hoogenboom sluit af met de stelling dat de toekomst van internal audit niet ligt in meer regels, maar in hoe we met elkaar omgaan. Het is noodzakelijk een 'speak up culture' te creëren. Het vergt alleen durf en lef om dit te doen en volgens Hoogenboom zijn

## *Het goede nieuws is dat een slecht uitgevoerde audit niet per definitie betekent dat deze uitgevoerd is door een slechte auditor*

wordt gekleurd door het heden. Hyperbolisch verdisconteren is dat de toekomst als minder erg dan het heden wordt ervaren. Ze ging ook in op tijdsinconsistent gedrag: de beste keuze vanuit vandaag gezien is anders dan de beste keuze vanuit het perspectief van gisteren of morgen. Commitment en nudging kunnen de kloof tussen intenties en interacties verkleinen. Door nudging worden keuzes gestuurd met behoud van keuzevrijheid.

### **Streetfighters in de auditprofessie**

Prof.dr. Bob Hoogenboom gebruikte in zijn presentatie het voorbeeld van acteur Jack Nicholson in de film *One flew over the cuckoo's nest* om zijn punt te maken. Ga je als individu in tegen het systeem of cijfer je jezelf weg als individu? Hoogenboom categoriseert vier verschillende typen mensen:

- gladiatoren: staan ergens voor;
- wisselspelers: betreden afhankelijk van het onderwerp de arena;
- toeschouwers: bemoeien zich er niet mee, terwijl zij dit wel moeten doen;
- apathischen: bemoeien zich nergens mee.

Een zorgwekkende ontwikkeling is dat er steeds minder gladiatoren zijn en meer toeschouwers en apathische mensen. Hoogenboom benadrukt het belang van parrhesia. Deze term betekent de waarheid spreken zonder iets te verhullen. Het is noodzakelijk om je mening te geven over iets waar je het niet mee eens bent. Hiervoor zijn drie redenen:

- zelfrespect: wat ben ik waard als ik aan het eind van de dag mijn spreken en handelen overzie en besef dat ik mijn mond heb gehouden?
- toename democratisch gehalte: naarmate vrijmoedig spre-

er meer gladiatoren onder de auditors nodig. Zoals eerder benoemd zijn er verschillende biases die ervoor zorgen dat dit niet gebeurt.

### **Vooruitblik**

Tussen de lezingen door werden filmpjes getoond waarin Leen Paape, Ron de Korte, Arco van der Ven en Jan Otten een terugblik en een vooruitblik gaven op de opleiding en het vakgebied internal auditing. Zij onderstreepten het belang van cultuur en gedrag binnen het vakgebied. Daarnaast reikte de opleiding het boek *Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie* tijdens het symposium uit. In dit boek staat een korte terugblik over het ontstaan van de opleiding. Ook hebben diverse alumni van de afgelopen jaren een artikel geschreven naar aanleiding van hun referaat. Hun referaat had betrekking op het thema gedragseffecten in de auditprofessie. Al met al kunnen we terugkijken op een geslaagd symposium. <<

---

Dit artikel is gebaseerd op de presentaties tijdens het symposium en het boek *Mensenwerk: over gedragseffecten in de auditprofessie*.

---

Raymond Wondergem is auditor bij Woonbron. Daarnaast is hij redactielid van *Audit Magazine*.

---