



Cultiveer een gezonde cultuur:

Waarom de huidige maatschappelijke ontwikkelingen meer aandacht voor cultuur vragen van bestuur en auditor



Instituut van
Internal Auditors
Nederland



OPDRACHTGEVER

IIA Nederland

AUTEURS

Erik van Bekkum (KPMG), Hannah van Halm (KPMG), Marolise de Vrij (KPMG),
Anouk ter Balkt (KPMG)

TEGENLEZERS

Martijn Knottnerus (Rabobank), Peter Hartog (IIA Nederland),
Svetlana Vrubleuskaya (Conduct & Culture Rotterdam)



Instituut van
Internal Auditors
Nederland



© IIA Nederland, 2023

Gebruik van de tekst is toegestaan onder bronvermelding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	6
1.1 Achtergrond	6
1.2 Ontwikkelingen	7
1.3 Rol van de internal auditor	7
1.4 Doel van de publicatie	7
1.5 Onderzoeksvraagstelling	8
1.6 Opzet van het onderzoek	8
1.7 Leeswijzer	9
2. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben opdrijvend effect C&G-audits	11
3. Bestuur speelt een belangrijke rol bij het communiceren van de gewenste cultuur	14
4. Veel verschillende toepassingen van C&G-audits	17
4.1 Aanpak	17
4.2 Methoden en referentiekaders	19
5. C&G-audit vraagt een scala aan vaardigheden en competenties	21
6. Rapportage over cultuur hangt af van.....cultuur	24
7. Concluderende opmerkingen	26
Bijlage A Deelnemersgroepsinterview	28
Bijlage B De survey	29
Algemeen – demografische factoren	29
Impact maatschappelijke ontwikkelingen	30
Aanpak	32
Drijfveren	34

Voorwoord

Het onderwerp Cultuur & Gedrag (C&G) is geen onbekend onderwerp voor internal auditors. Al in 2010 werd er door het IIA een publicatie uitgebracht met als titel “The importance of culture for risk management and business succes”. Toch blijkt dat toch meer dan de helft van de internal auditors nog niet (voldoende) rapporteert over cultuur. Een actuele vraag is ook hoe een gewenste cultuur kan worden verkregen of behouden met de huidige, hybride wijze van werken, waarbij deels op kantoor en deels thuis wordt gewerkt. Een mooi moment om dit onderwerp wat nader uit te diepen.

Deze publicatie heeft als doel internal auditors handvatten te geven om te reflecteren op hun eigen ambitie, aanpak en bij te dragen aan het verder ontwikkelen van cultuur audits. Centraal in het onderzoek staat de vraag hoe internal auditors op dit moment cultuur en gedrag meenemen in hun audits, gegeven de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

Van 23 augustus tot 19 september 2022 is een enquête afgenomen onder hoofden internal audit in verschillende sectoren binnen Nederland. Aanvullend op de enquête is een groepsinterview gehouden onder hoofden internal audit om de resultaten van de enquête nader te duiden.

De resultaten laten zien dat C&G audits, mede door maatschappelijke ontwikkelingen, relevanter worden. Een ruime meerderheid van de bestuurders communiceert expliciet over cultuur, roept de vraag op in hoeverre de huidige cultuur de strategie ondersteunt. Ook staat Nederland positief tegenover het uitvoeren van C&G audits en nemen Nederlandse internal audit afdelingen cultuur- en gedrag vaker mee in audits.

Het is belangrijk dat er draagvlak is binnen de organisatie om cultuur en gedrag onderzoek uit te voeren. Een quote uit de interviews is: *“Uit de praktijk leer ik dat medewerkers graag willen praten, maar het voor de organisatie tegelijkertijd spannend kan zijn om cultuur en gedrag onder de loep te nemen. Het is daarom van belang om aansluiting te vinden bij de behoefte van de business, om op die manier echt waarde toe te kunnen voegen.”*

Tegelijkertijd wordt onderkend dat ervaring, kennis en kunde kunnen worden doorontwikkeld, onder meer doordat er andere vaardigheden en competenties nodig zijn. Goed luisteren, vertragen en kunnen inspelen op emoties zijn cruciaal. Uit de verschillende gesprekken kwam ook de wens naar voren voor meer handvatten en guidance, naast kennis en kunde. Een aantal best practices wordt gedeeld, zoals het toevoegen gedragsexperts aan internal audit teams, cultuur meenemen in de oorzakenanalyse en een vernieuwende wijze om conclusies op het gebied van cultuur- en gedrag te presenteren, bijvoorbeeld door audio fragmenten, cartoons of foto's.

Deze publicatie is tot stand gekomen door de vrijwillige bijdrage van IIA leden. Deze willen wij als bestuur bedanken voor hun inbreng en waardevolle inzichten. Daarnaast willen we eenieder die de enquête heeft ingevuld, aanwezig was bij het groepsinterview, of bereidt was tot een verdiepend interview bedanken voor de bijdrage. Hun betrokkenheid betekent niet dat zij de inhoud van dit volledig rapport onderschrijven.

Linda Post, voorzitter IIA Nederland



1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Om maar meteen met de deur in huis te vallen: een organisatiecultuur die in hoge mate wordt gekenmerkt door aanpassingsvermogen, consistentie, richting en betrokkenheid van medewerkers draagt bij aan een hogere omzet, productiviteit en aandeelhouderswaarde.¹

Uit de publicatie 'Cultivating a healthy culture: why Internal Audit and boards must take corporate culture more seriously in a post-Covid world' van het Chartered Institute of Internal Auditors (IIA UK) van maart 2022 blijkt dat meer dan de helft van de internal auditors nog niet door het bestuur en/of de auditcommissie is gevraagd te rapporteren over cultuur en/of inclusie, gelijkheid en diversiteit. Het roept de vraag op waar Nederland in dit kader staat.

Als we ons baseren op de Corporate Governance Code, lijkt organisatiecultuur de laatste jaren hoog op de bestuursagenda te staan. Ter illustratie: in de nieuwe Corporate Governance Code van 2022 komt het woord cultuur 23 keer voor, terwijl in de versie van 2008 cultuur niet één keer voorkomt.

In deze publicatie sluiten wij aan bij de definitie van organisatiecultuur zoals die in de Corporate Governance Code van 2022 is opgenomen:

“De normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur helpt misstanden en onregelmatigheden te voorkomen.”

In onze beleving doet deze definitie recht aan de verschillende opvattingen, associaties en beelden die leven onder de deelnemers van het onderzoek. Organisatiecultuur en ook de veelgebruikte combinatie van 'cultuur en gedrag' worden hierna ook wel omschreven als 'cultuur'. Cultuur- en gedragsaudits worden aangeduid als 'C&G-audits'.

¹ Dit blijkt uit Amerikaans onderzoek onder 102 bedrijven door adviesbureau Denison Consulting.

1.2 Ontwikkelingen

De hoge mate van aandacht voor cultuur komt voort uit verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die elkaar in korte tijd hebben opgevolgd. Een van deze ontwikkelingen is een toenemend aantal gemelde incidenten rondom grensoverschrijdend gedrag, zoals bij The Voice of Holland, Ajax en recent bij NOS Sport. We zien in deze context meer aandacht voor kansengelijkheid, diversiteit en inclusie in de media. Ook de COVID-19-uitbraak heeft de cultuur van organisaties op verschillende manieren beïnvloed. Zo heeft het begrip 'werkplek' een andere betekenis gekregen. Niet de werkplek is het uitgangspunt, maar het werk bepaalt de plek. En vaker wordt de vraag gesteld hoe de gewenste cultuur kan worden gepromoot, behouden en/of geïntegreerd in processen nu mensen vaker vanuit huis werken. Een ontwikkeling die al enige tijd gaande is, is de aandacht van toezichthouders voor cultuur en gedrag in verschillende sectoren, zoals de financiële sector, woningcorporaties, zorg en onderwijs.

1.3 Rol van de internal auditor

Cultuur is veel omvattend, dynamisch en complex en leent zich niet voor één blauwdruk van hoe de organisatiecultuur eruit zou moeten zien. Het ontbreken van een dergelijke norm én de 'zachtheid', oftewel de moeilijke meetbaarheid van het begrip, maken het voor de internal auditor een uitdaging om cultuur mee te nemen in de werkzaamheden. Tegelijkertijd kan de internal auditor, als relatieve buitenstaander, bestuurders onafhankelijk informeren, ook over de mate waarin houding en gedrag ondersteunend zijn aan de strategie.

Gezien de hiervoor beschreven ontwikkelingen, verwacht het bestuur in toenemende mate dat de internal auditor hen informeert over meer dan alleen de hard controls (IIA Nederland 2019)². Het is daarom van belang dat de internal auditor, in samenwerking met andere bedrijfsfuncties (zoals HR, Compliance en Risk), aandacht besteedt aan cultuur.

1.4 Doel van de publicatie

Deze publicatie beoogt internal auditors handvatten te bieden om te reflecteren op hun eigen ambitie en aanpak, en waar nodig bij te dragen aan de doorontwikkeling van cultuuraudits. Centraal in het onderzoek staat de vraag hoe internal auditors op dit moment cultuur en gedrag meenemen in hun audits, gegeven de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

In gesprekken met internal auditors hebben wij geconstateerd dat er behoefte is aan inzicht in de aanpakken, methoden, vaardigheden en competenties die nodig zijn bij het meenemen van cultuur- en gedragselementen in audits en/of het uitvoeren van aparte C&G-audits. Met dit onderzoek trachten wij in deze behoefte te voorzien.

2 Meer succes met soft controls | Instituut van Internal Auditors (ia.nl)

Wij merken daarbij op dat dit onderzoek niet beoogt een volledige inventarisatie van of een volledig inzicht in de exacte status van het auditen van gedrag en cultuur in Nederland te geven. Het doel is om, op basis van de huidige ontwikkelingen met betrekking tot cultuur, handvatten te bieden voor het uitvoeren van C&G-audits.

1.5 Onderzoeksvraagstelling

In deze publicatie staat de volgende vraag centraal:

Gegeven de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, wat is de status van C&G-audits zoals door internal audit worden uitgevoerd en wat zijn good practices?

Om deze vraag te beantwoorden hebben wij vijf deelvragen opgesteld:

1. Wat is het effect van maatschappelijke ontwikkelingen op het meenemen van cultuur in audits?
2. In hoeverre is er aandacht voor cultuur in de bestuurskamer?
3. Welke methoden worden gebruikt om cultuur en gedrag mee te nemen in audits en/ of cultuur en gedrag als onderzoeksobject?
4. Welke vaardigheden en competenties zijn van belang voor het meenemen van cultuur en gedrag in audits?
5. Hoe wordt gerapporteerd over cultuur in het kader van internal audits?

1.6 Opzet van het onderzoek

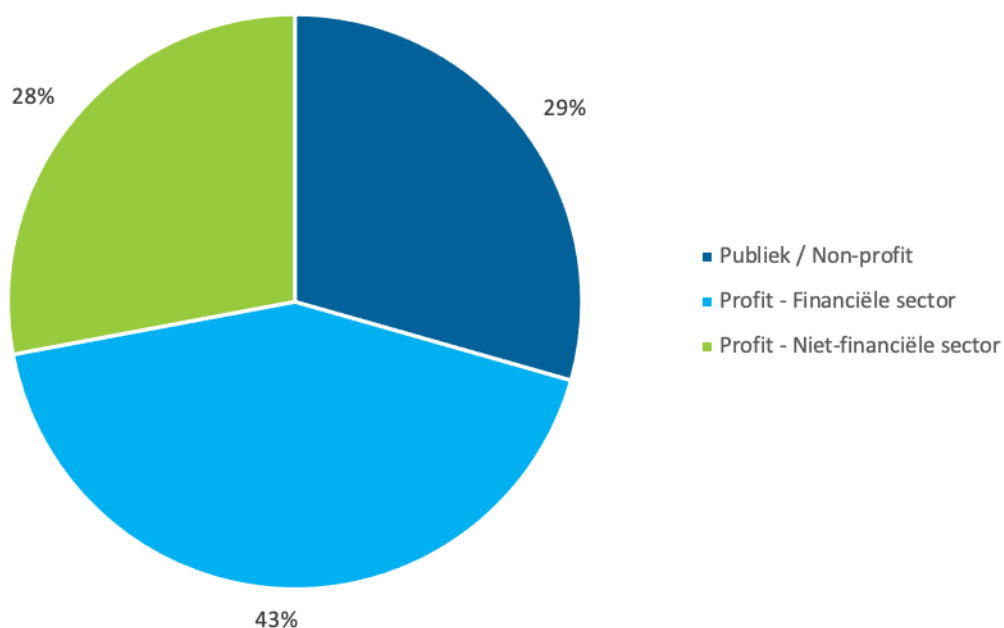
Het onderzoek betreft een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoekstechnieken. Er is gebruik gemaakt van een enquête, groepsinterview en verdiepende gesprekken.

ENQUÊTE

Van 23 augustus tot 19 september 2022 is een enquête afgenomen onder 75 hoofden internal audit in verschillende sectoren binnen Nederland. Hiervan hebben 58 personen deze enquête ingevuld (respons van 77%).

Figuur 1 toont de sectoren waarin de respondenten van de enquête werkzaam zijn. Dit komt overeen met de totale verdeling van IIA-leden.

Voor 77% van onze respondenten geldt dat de internal audit functie (IAF) uit minder dan twintig personen bestaat; 40% werkt bij een kleine IAF, met vijf of minder medewerkers. Dit betekent dat de grotere IAF's iets sterker vertegenwoordigd zijn dan in de totale populatie.



Figuur 1: Percentages van respondenten werkzaam in de verschillende sectoren

In aanvulling op de enquête werd op 19 december 2022 een groepsinterview gehouden onder twaalf hoofden internal audit om de resultaten van de enquête nader te duiden. Hierin waren de bovengenoemde sectoren vertegenwoordigd. Een overzicht van de organisaties die deelnamen aan het groepsinterview is opgenomen in de bijlage. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met verschillende hoofden internal audit om dieper in te gaan op 'good practices' van C&G-audits.

1.7 Leeswijzer

In lijn met de eerdergenoemde deelvragen gaan wij eerst in op de impact van maatschappelijke ontwikkelingen en de wijze waarop het bestuur de gewenste cultuur communiceert. Vervolgens richten wij ons vizier op de internal auditor en C&G-audits: welke verschillende toepassingen zijn er en welke vaardigheden bepalen het succes? Wij sluiten af met een aantal concluderende opmerkingen. De 'good practices' worden op de verschillende relevante onderdelen belicht.



2. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben opdrijvend effect C&G audit

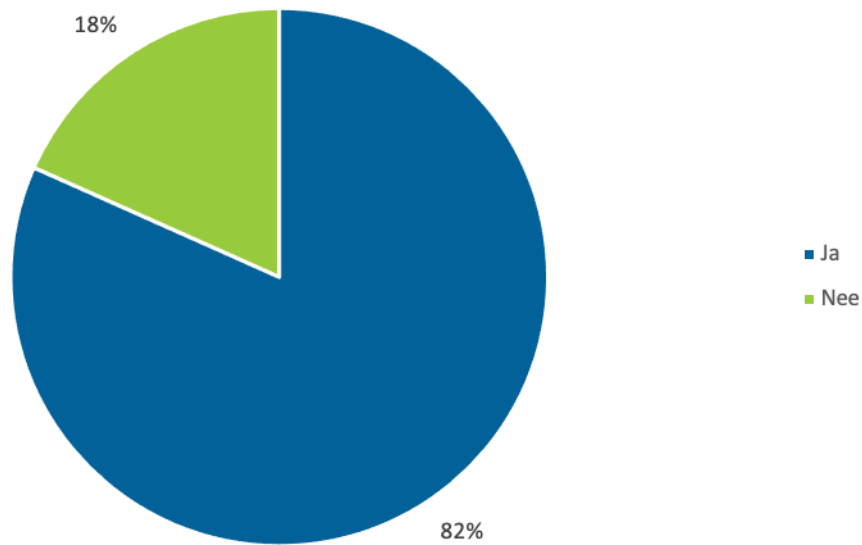
Ontwikkelingen in de maatschappij kunnen van invloed zijn op de cultuur en het gedrag in een organisatie. De vraag is welke ontwikkelingen in dat kader relevant zijn en wat hun impact is op C&G-audits.

Uit de enquête blijkt dat verschillende ontwikkelingen in de maatschappij van invloed zijn op C&G-audits. Naast de eerdergenoemde pandemie (63%) blijkt uit de enquête dat de volgende ontwikkelingen een opdrijvend effect hebben op het aantal C&G audits:

- Schaarste op de arbeidsmarkt (71%). Onder meer omdat een gezonde cultuur wordt gezien als een van de bepalende factoren bij de keuze voor een nieuwe werkgever.
- Gelijkheid, diversiteit en inclusie (67%). Naast het detectieve doel om mogelijke signalen van ongewenst gedrag (zoals ongelijke behandeling, homogeniteit en uitsluiting) op te sporen, is het preventieve doel minstens zo belangrijk. Door deze aspecten te auditen geef je als organisatie een signaal af dat je belang hecht aan gelijkheid, diversiteit en inclusie.
- Het 'nieuwe' hybride werken (63%). Met de toegenomen fysieke afstand tussen medewerkers wordt vaker de vraag gesteld of de cultuur en het gedrag nog wel bijdragen aan de strategie. Internal audit kan hier inzicht in geven.

Opvallend is dat de meerderheid van de deelnemers tijdens het groepsinterview aangaf dat de maatschappelijke ontwikkelingen geen invloed hebben op het aantal C&G-audits. Cultuur in de audit is voor deze auditors al een 'blijvertje'. Maatschappelijke ontwikkelingen worden eerder gezien als 'triggers' en een impuls voor het bestuur om er vragen over te stellen.

Het is duidelijk dat de meeste internal auditors inmiddels aandacht besteden aan cultuur in hun audits. Nederland scoort hoger op het meenemen van cultuur en gedrag in het auditplan in vergelijking met het Verenigd Koninkrijk. Uit de resultaten van de enquête blijkt dat 82% van de respondenten al aandacht besteedt aan cultuur in het auditplan (zie figuur 2), tegenover 60% in het Verenigd Koninkrijk. De belangrijkste reden om cultuur niet mee te nemen in het auditplan is onder de Nederlandse respondenten dat de organisatie er nog niet klaar voor is.



Figuur 2: Cultuur wordt meegenomen in het auditplan

Het thema 'schaarste op de arbeidsmarkt' maakt volgens de deelnemers van het groepsinterview het belang van het auditen van cultuur binnen organisaties goed duidelijk. Werkgevers merken dat het lastig is om nieuw personeel aan te trekken, waardoor retentie en een gezonde cultuur nog meer aandacht krijgen. Secundaire arbeidsvoorwaarden en een goed werkklimaat spelen een steeds belangrijkere rol. Door cultuur te auditen kan hierop worden ingespeeld. Hierdoor krijgt de organisatie zelf een duidelijker beeld van de eigen interne cultuur en de gebieden die voor verbetering vatbaar zijn.

De mate en de diepgang van C&G audits verschillen tussen de sectoren en organisaties en zijn belangrijk voor organisaties om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen kunnen C&G audits initiëren of stimuleren als bestuurders zich afvragen wat de impact is van deze ontwikkelingen op de organisatie.

Naast externe ontwikkelingen spelen ook gebeurtenissen binnen de organisatie een rol die het auditen van cultuur belangrijker maken. Voorbeelden hiervan zijn herstructureringen, overnames en nieuw leiderschap.



3. Bestuur speelt een belangrijke rol bij het communiceren van de gewenste cultuur

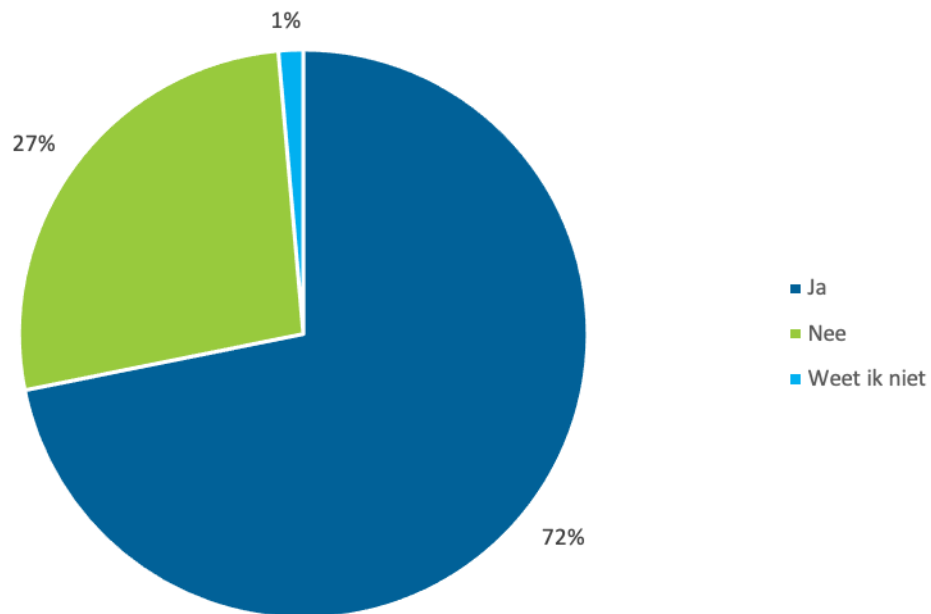
IIA Nederland heeft in 2019 onderzoek³ gedaan naar de mate waarin, en de wijze waarop, cultuur en het onderzoeken daarvan door de IAF op de agenda staat van de auditcommissie. Deze publicatie biedt verschillende handvatten om de auditcommissie op dat vlak te ondersteunen. De aandacht van deze interne toezichthouders in combinatie met de eerdergenoemde maatschappelijke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat cultuur anno nu een onderwerp van gesprek is in de bestuurskamer. De Corporate Governance Code 2022, waarin het belang van cultuur rond lange-termijnwaardecreatie wordt benadrukt, doet daar nog een schepje bovenop.

Volgens commissaris Jeroen van der Veer⁴ is het de taak van het bestuur en de leiders om te bepalen of de huidige cultuur past bij de gekozen strategie en te weten wat de twee of drie cultuuraspecten zijn die tot blokkades kunnen leiden. Het is dus een taak van de top om te bepalen wat de gewenste cultuur is. Internal audit is gebaat bij een heldere norm, afspraak of – in dit kader – duidelijk geformuleerd gewenst gedrag als zij wil beoordelen of medewerkers zich op een gewenste manier gedragen. Een cultuuronderzoek door de IAF kan helpen eventuele blinde vlekken bloot te leggen en het verschil tussen de huidige en gewenste cultuur zichtbaar te maken voor het bestuur.

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de overgrote meerderheid van de besturen communiceert welke cultuur zij wenselijk achten (72%), zoals te zien is in figuur 3. Blijkbaar heeft een deel van de besturen dit niet expliciet gecommuniceerd (27%). Dit is een lacune, omdat het scheppen van duidelijke verwachtingen rond cultuur de effectiviteit van het organisatiebestuur vergroot. Het is volgens Jeroen van der Veer een van de speerpunten van goed bestuur. Een leider die zondigt tegen de waarden en normen is een probleem; daar moet na twee waarschuwingen afscheid van worden genomen. Een expliciet gecommuniceerde norm is vanzelfsprekend voorwaardelijk voor een dergelijke interventie.

3 Meer succes met soft controls | Instituut van Internal Auditors (iia.nl)

4 Van A naar B Lessen in Leiderschap. Jeroen van der Veer. Prometheus 2023.



Figuur 3: Het bestuur communiceert expliciet over de gewenste cultuur voor de organisatie

Opvallend is dat bij organisaties die cultuur (nog) niet meenemen in de audit, als belangrijkste reden wordt gegeven dat de organisatie er nog niet klaar voor is. Je kunt je afvragen wat dat zegt over cultuur en of dat nu juist de reden is dat het niet meer aandacht zou moeten krijgen.

De deelnemers van het groepsinterview herkennen het beeld dat het bestuur expliciet maakt welke cultuur wenselijk is voor de organisatie. Zij voegen daaraan toe dat het stellen van deze norm niet iets is dat noodzakelijkerwijs alleen in de bestuurskamer plaatsvindt. Het betrekken van medewerkers bij het bepalen wat het doel van de organisatie is en wat afgeleide kernwaarden zijn, draagt bij aan het draagvlak voor de gewenste gedragsnormen.

Good practice

“Vorig jaar is onze organisatie gestart met een purpose-exercitie. Het doel hiervan was de wildgroei van 78 kernwaarden te destilleren tot 5 kernwaarden die op één A4'tje zouden passen. Deze kernwaarden worden vervolgens ook in het auditplan vertaald. Een belangrijk uitgangspunt is de dialoog die wordt gevoerd met het management voordat er een (cultuur) onderzoek wordt gestart.”

Cultuur wordt door het bestuur dus gezien als een van de succesfactoren. Dit blijkt uit het gegeven dat in de meeste gevallen wordt gecommuniceerd over de gewenste cultuur. Nederland verschilt hierin overigens niet van het Verenigd Koninkrijk. Ook daar heeft het bestuur in ruim twee derde van de gevallen vastgesteld welke cultuur wenselijk is, zo blijkt uit IIA-onderzoek uit het Verenigd Koninkrijk.

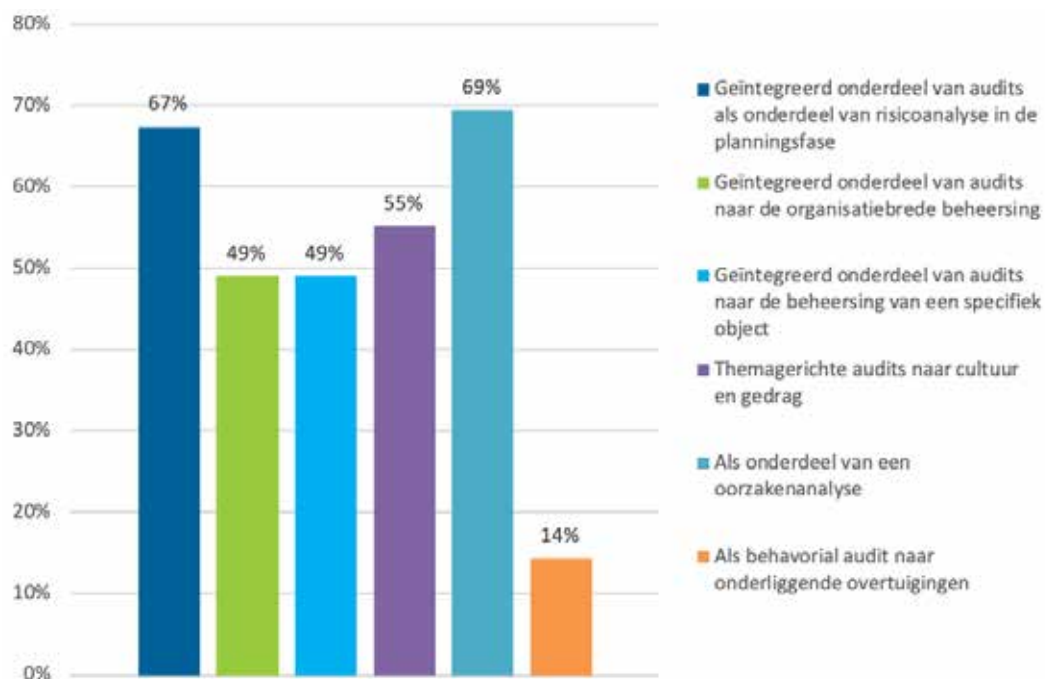


4. Veel verschillende toepassingen van C&G-audits

Een veelvoorkomende vraag bij een C&G-audit is: Hoe dan? Het vergt net een andere insteek en aanpak dan reguliere audits, omdat een voorgedefinieerd normenkader vaak ontbreekt. Bovendien is cultuur complex en veelomvattend, zoals het model van Edgar Schein⁵ laat zien. Het is een samenspel van meerdere niveaus: die van de artefacten, beleden waarden en onderliggende veronderstellingen. De verschillende manieren om een C&G-audit in te steken zagen we in de enquêteresultaten terug en tijdens het groepsinterview. Er wordt een veelheid aan aanpakken en referentiekaders gebruikt. In dit hoofdstuk bespreken we de verschillende manieren van toepassen vanuit twee perspectieven: de aanpak en de methoden/referentiekaders.

4.1 Aanpak

Als we kijken naar de aanpak (de desbetreffende enquêteresultaten zijn weergegeven in figuur 4), blijkt dat twee derde van de respondenten cultuur meeneemt in de **planningsfase van de audit**. Dit betekent dat cultuur expliciet wordt meegenomen tijdens de risicoanalyse: bijvoorbeeld wat de invloed is van (het gedrag van) leidinggevenden. Een interessante publicatie in dit kader is 'Accountants en Toon aan de Top' van de NBA.⁶ Hier wordt ingegaan op concrete aandachtspunten.



Figuur 4: Het bestuur communiceert expliciet over de gewenste cultuur voor de organisatie

5 Edgar Schein - Wikipedia

6 accountants-en-toon-aan-de--top.pdf (nba.nl)

Als we verder inzoomen op de wijze van uitvoeren en kijken naar de scope, dan zien we dat de helft van de respondenten cultuur meeneemt als geïntegreerd onderdeel van audits **naar de organisatiebrede beheersing** of **naar de beheersing van een specifiek object**. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk: de effectiviteit van een klokkenluiderregeling en een operationeel proces in de organisatie. Daarnaast is er het meenemen van cultuur in een **themagerichte audit**. Deze manier werd door 55% van de respondenten genoemd. Hier is een specifiek cultuur gerelateerd onderwerp in scope. Voorbeelden hiervan zijn: psychologische veiligheid, samenwerking tussen de eerste, tweede en derde lijn en onderzoek naar de effectiviteit van kernwaarden.

Van de respondenten geeft 69% aan cultuur mee te nemen als onderdeel van een **oorzaakanalyse** om de grondoorzaak van een bevinding te achterhalen. In het groepsinterview werd deze invalshoek als 'logisch' omschreven vanwege twee factoren. Ten eerste omdat een goede oorzaakanalyse de kwaliteit van een aanbeveling verhoogt. Immers, geen goed advies zonder goed begrip van de oorzaak van het probleem. Uiteindelijk zijn nagenoeg alle auditbevindingen te herleiden naar gedrag. Dat is het niveau waarop interventie gewenst is. Een tweede factor is de kennis die al is opgedaan. Soms is een oorzaakanalyse een relatief kleine stap, gezien vanuit het traditionele auditwerk. Aanvullende vragen, zoals aan de hand van de '5 times why', kunnen al een eerste duiding geven. Dit maakt de oorzaakanalyse vrij toegankelijk en laagdrempelig. Hier schuilt meteen een risico. Deelnemers van het groepsinterview merkten op dat een oorzaakanalyse niet altijd goed wordt uitgevoerd. Een oorzaakanalyse is complex en vereist verschillende perspectieven. Vaak wordt er niet voldoende tijd voor genomen en zitten niet altijd de relevante stakeholders aan tafel. Vaak is het iets wat 'nog even' achteraf wordt gedaan, mede vanwege de tijdsdruk om de audit af te ronden.

Tot slot geeft 14% van de respondenten aan **behavioral audits** uit te voeren. Behavioral auditing kennen we als de traditionele (bedrijfs)antropologie. Bij deze onderzoeken zonder vooraf vastgestelde normenkaders wordt vanuit de vraagstelling dieper ingegaan op het gedrag én op de onderliggende veronderstellingen. Dit gebeurt veelal als een vorm van oorzaakanalyse, waarbij expliciet wordt ingezoomd op de onderliggende veronderstellingen.

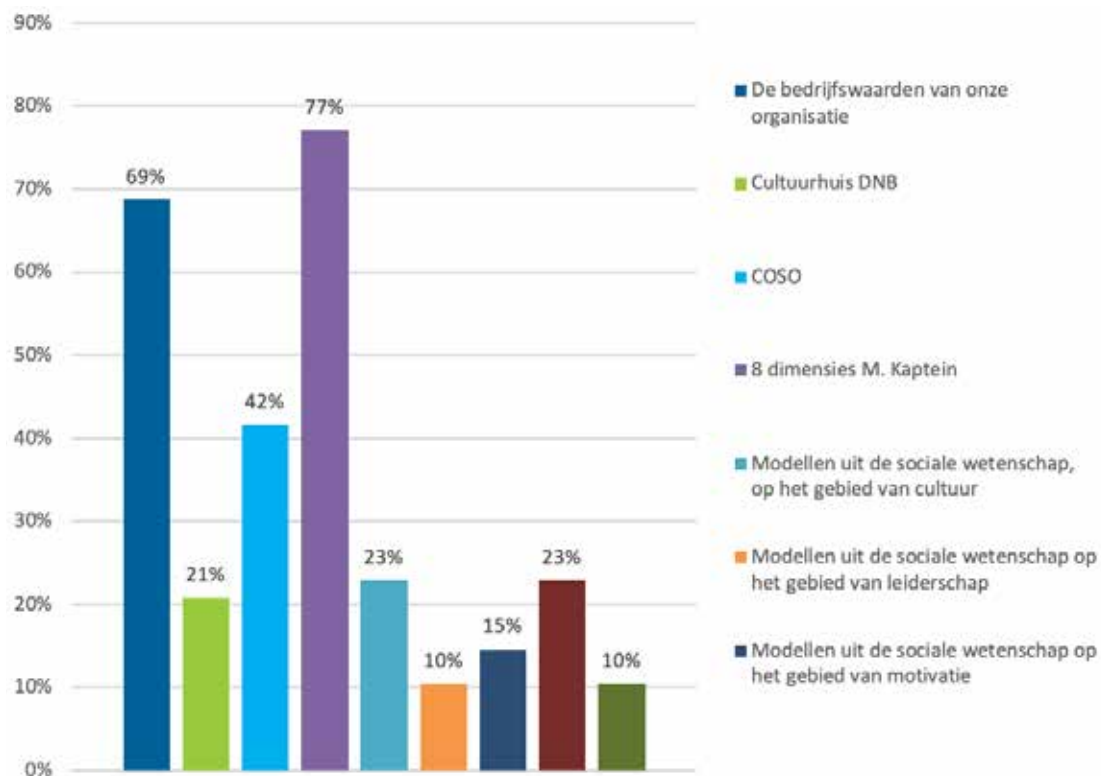
Good practice

“Een oorzaakanalyse zit nu helemaal achteraan in het auditproces en kan pas plaatsvinden nadat de te onderzoeken gebeurtenis is vastgesteld. Hierdoor is het lastig om echt tot de kern te komen, aangezien er voor een oorzakenanalyse best wat tijd nodig is. Het is de ervaring dat de grondoorzaak vaak bij dezelfde aspecten uitkomt, zoals Helderheid, Uitvoerbaarheid en/of Aanspreekbaarheid. Veelal zijn deze veilig en minder bedreigend, zoals voorbeeldgedrag van leidinggevend en het blootleggen van onderliggende veronderstellingen als ‘uiteindelijk draait het om onze commerciële targets’. Die dieperliggende oorzaak vraagt juist om vertragen, goed luisteren en dus voldoende tijd en capaciteit reserveren. Deze ‘antropologische’ vaardigheden komen hierbij goed van pas.”

4.2 Methoden en referentiekaders

Naast de verschillende aanpakken die voor C&G-audits worden gebruikt, zijn er ook meerdere methoden om C&G-audits uit te voeren. Daarnaast bestaan verschillende referentiekaders voor het bepalen van een normenkader voor C&G-audits.

In een eerdere publicatie van IIA Nederland⁷ zijn twee algemene methoden beschreven, te weten het auditen op basis van een voorgedefinieerd model versus zonder voorgedefinieerd model, zoals bij behavioral auditing. Beide aanpakken vereisen andere modellen, evenals andere technieken en een andere attitude, zo is aangegeven. In de praktijk wordt de eerste methode verreweg het meest toegepast. In het onderzoek is nagegaan welke referentiekaders dan worden gebruikt. De resultaten zijn weergegeven in figuur 5.



Figuur 5: Verschillende referentiekaders die worden ingezet bij C&G-audits

Uit de enquêteresultaten blijkt dat het meest gebruikte referentiekader de acht dimensies van Muel Kaptein⁸ betreft. 77% van de respondenten geeft aan hiervan gebruik te maken bij C&G-audits. In het groepsinterview werd aangegeven dat dit een veelgebruikt (denk)model is dat goed te begrijpen is. Overigens stellen sommige auditafdelingen (23%) een eigen referentiekader op om cultuur inzichtelijk te maken.

⁷ Auditen van cultuur en gedrag: een overzicht

⁸ Muel Kaptein, 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen, 52 bespiegelingen over ethiek op het werk', 2011



EMOTIONAL INTELLIGENCE



ANALYTICAL AND CRITICAL THINKING



DECISION MAKING



COLLABORATION



COMPLEX PROBLEM SOLVING



PERSUASION



CREATIVITY



COMMUNICATION



EMPATHY



ADAPTABILITY

5. C&G-audit vraagt een scala aan vaardigheden en competenties

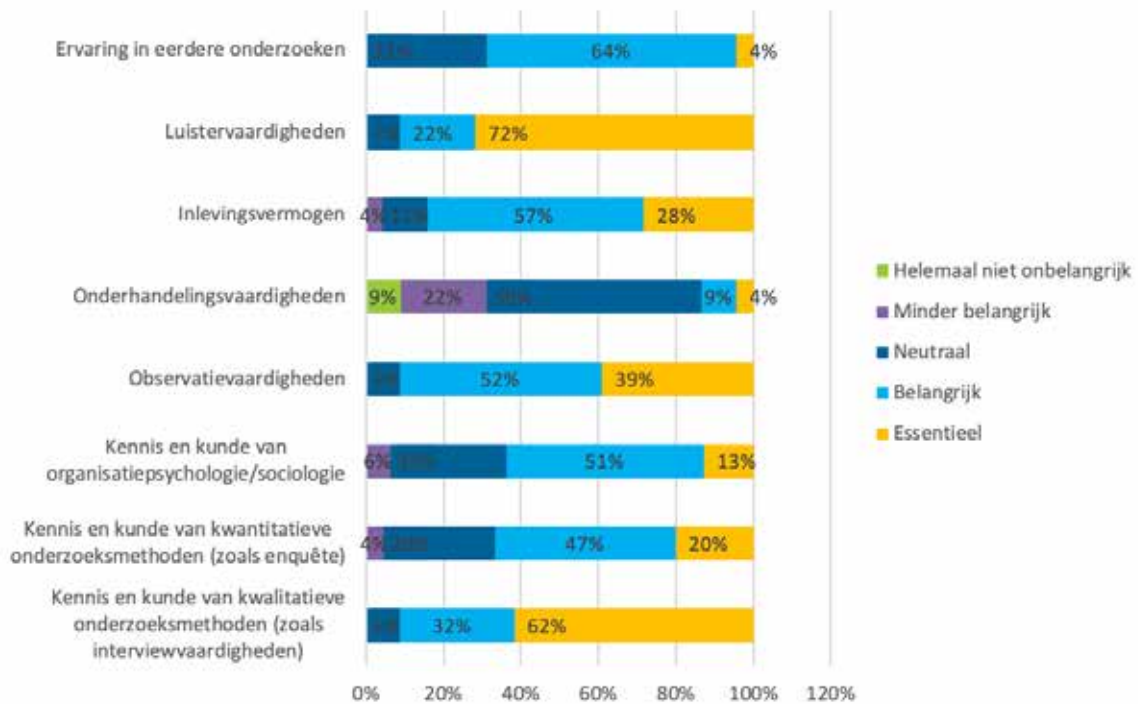
Er zijn verschillende vaardigheden en competenties die belangrijk zijn voor het effectief uitvoeren van C&G-audits. Richard Chambers, voormalig CEO van Global IIA, gebruikte de volgende metafoor om de vaardigheden en competenties te beschrijven die vereist zijn bij een C&G-audit: *“You must expend the senses you use as you undertake the audits. Internal auditors typically rely on their sense of sound and sight. When auditing culture, you must also leverage your sense of smell.”* Hiermee suggereert hij dat het scala aan vaardigheden dat voor dit type audit nodig is nog breder en diverser is dan voor andere audits.

Uit het onderzoek blijkt dat het vertalen van een bevinding of observatie naar een conclusie het moeilijkste onderdeel is van de uitvoering van een C&G-audit. 72% van de respondenten ervaart dit zo. Veelal worden observaties gedaan die niet direct gerelateerd zijn aan een beheersmaatregel, maar indirect wel. Een leidinggevende die alleen praat over successen, groei en goede resultaten geeft daarmee onbewust het signaal af dat er beperkte ruimte is voor fouten, achterstanden en/ of verliezen. Dit kan ertoe leiden dat tegenvallers onder het tapijt worden geveegd en niet of te laat aan het licht komen. Hierdoor wordt de interne beheersing aangetast.

Zoals te zien is in figuur 6, blijkt uit de enquête dat de volgende vier vaardigheden als het meest belangrijk worden beschouwd:

- Kennis en kunde op het gebied van kwalitatieve onderzoeksmethoden
- Luistervaardigheden
- Observatievaardigheden
- Inlevingsvermogen

Wat deze vaardigheden zo belangrijk maakt, is het vermogen om niet-tastbare factoren zoals onderliggende veronderstellingen en overtuigingen boven tafel te krijgen. Dit benadrukt het belang van kennis van kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals observeren en het faciliteren van (groeps)interviews. Deze technieken zijn geschikt om verschillende perspectieven bloot te leggen en te komen tot rode draden. Vooral interviews worden veel gebruikt om ervaringen en percepties te achterhalen. De enquête laat zien dat goed luisteren en doorvragen essentiële vaardigheden zijn. Oog hebben voor dat wat, tegen de verwachting in, niet wordt verteld. In het geval van groepsinterviews zijn groepsdynamische observaties een waardevolle bron van informatie. Deze observaties verschaffen informatie over wie in de groep vaak het woord neemt, wie tegendraads denkt en/of waar de informele macht zit.



Figuur 6: Vaardigheden van belang voor het uitvoeren van een C&G-audit

Good practice

“Bij ons in de organisatie worden psychologen en gedragsexperts toegevoegd aan internal audit teams in key audits en thematische cultuur- en gedragsonderzoeken om het onderzoek naar de organisatiecultuur uit te voeren. Op deze manier kunnen wij ervoor zorgen dat expertise aanwezig is om cultuur en gedrag met voldoende kwaliteit mee te nemen. Het uitvoeren van audits op het gebied van cultuur en gedrag vraagt vaardigheden die gebruikelijker zijn bij kwalitatieve onderzoeken. Door psychologen en gedragsexperts samen met de internal auditor op te laten trekken zijn de uitkomsten niet alleen betrouwbaarder, maar ook veel diepgaander.”

Tijdens het groepsinterview noemden de deelnemers dat gedragsexperts steeds vaker worden ingezet bij het uitvoeren van C&G-audits. Dit gebeurt vooral in de financiële sector waar, mede als gevolg van de financiële crisis in 2008, verschillende toezichthouders meer oog hebben voor het bewaken van een gezonde organisatiecultuur.

DEVELOP

DEVELOP
MARKETING

Leader

CO

6. Rapportage over cultuur hangt af van ... cultuur

Rapportage over C&G-audits krijgt vaak veel aandacht vanwege de soms gevoelige onderwerpen. En omdat er direct of indirect iets wordt gezegd over het gedrag van personen. De kunst is om de boodschap zorgvuldig, helder en impactvol over te brengen. Dat kan op verschillende manieren.

De deelnemers van het groepsinterview gaven aan dat de manier van terugkoppelen van de auditbevindingen van grote invloed is op de acceptatie ervan. Bijvoorbeeld in hoeverre er ook aandacht wordt besteed aan positieve bevindingen. De ervaring is dat door aan te geven wat er goed gaat er meer draagvlak is voor de kritische noten die moeten worden gekraakt. Daarbij speelt een goede afstemming met het management een belangrijke rol. Het zorgen voor helderheid over doel, scope en aanpak voor de start van de audit draagt bij aan voornoemd draagvlak.

Uit het onderzoek blijkt dat schriftelijk rapporteren niet altijd de beste aanpak is. Soms werkt het beter om een mondelinge toelichting te geven op de cultuurobservaties. Door de juiste toon en nadere context toe te voegen, kunnen soms persoonlijke of gevoelige observaties 'zachter landen'. Het hangt af van de aanpak én het thema van de audit of schriftelijk rapporteren de beste aanpak is. Zo heeft een behavioral audit een specifieke wijze van rapporteren, waarbij het niet gaat om een eenduidig geformuleerd eindoordeel van de auditors. In plaats daarvan worden meerdere perspectieven geschetst met betrekking tot relevante thema's die in het onderzoeksmateriaal zijn aangetroffen. Uitspraken van geïnterviewden worden soms gepresenteerd door middel van citaten als deze representatief zijn voor wat er leeft en hoe er in de organisatie wordt gedacht. Een andere wijze van rapporteren is aan de hand van foto's of cartoons. Vaak zeggen plaatjes meer dan woorden...

Good practice

"Binnen onze gemeente hebben wij bij het uitvoeren van een audit, naast de gebruikelijke rapportage, gebruikgemaakt van korte audiofragmenten. In deze fragmenten lasen medewerkers quotes voor die verschillende perspectieven in de organisatie weergaven. Door de perspectieven in de vorm van audiofragmenten te presenteren aan het management gingen de uitkomsten van het onderzoek meer leven en maakte de rapportage daadwerkelijk indruk."

Good practice

"Het is belangrijk dat er draagvlak is binnen de organisatie om cultuur- en gedragsonderzoek uit te voeren. Uit de praktijk leer ik dat medewerkers graag willen praten, maar dat het voor de organisatie tegelijkertijd spannend kan zijn om cultuur en gedrag onder de loep te nemen. Het is daarom van belang om aansluiting te vinden bij de behoefte van de business, om op die manier echt waarde toe te kunnen voegen."



7. Concluderende opmerkingen

Centraal stond de vraag:

Gegeven de huidige maatschappelijke ontwikkelingen, wat is de status van cultuur- en gedragsaudits zoals die door internal audit worden uitgevoerd en wat zijn good practices?

De resultaten laten zien dat C&G-audits mede door maatschappelijke ontwikkelingen nog prominenter op de agenda zijn komen te staan. We zien verschillen in de wijze waarop cultuur en gedrag worden meegenomen en de mate van diepgang. Soms volledig geïntegreerd, soms gericht op een thema en soms alleen als onderdeel van een oorzaakanalyse.

Het belang van cultuur als onderzoeksobject voor internal audit is doorgedrongen tot de bestuurskamer. Het gegeven dat een ruime meerderheid van de bestuurders expliciet communiceert over cultuur, roept de vraag op in hoeverre de huidige cultuur de strategie ondersteunt. Dat maakt het voor de internal auditor een interessant onderzoeksgebied.

Tegelijkertijd wordt het door internal audit ervaren als een uitdagend gebied. Omdat het een relatief nieuw onderzoeksgebied is en omdat er blijkbaar andere vaardigheden en competenties nodig zijn. Goed luisteren, vertragen en kunnen inspelen op emoties zijn cruciaal. Gedegen onderzoek met oog voor verschillende perspectieven draagt bij aan het draagvlak voor de gerapporteerde bevindingen.

Nederland staat er positief voor wat betreft het uitvoeren van C&G-audits. De resultaten van de enquête zijn vergelijkbaar met die van het Verenigd Koninkrijk. Uit beide publicaties blijkt duidelijk dat cultuur een onderwerp van toenemende zorg is en dat het belangrijk is er aandacht aan te besteden. Beide publicaties laten zien dat in meer dan 70% van de organisaties de gewenste cultuur al door het bestuur wordt gecommuniceerd. Nederland neemt cultuur en gedrag wel vaker mee in audits. Desondanks blijkt uit verschillende gesprekken dat er naast kennis en kunde ook behoefte is aan meer guidance en handvatten. Tegelijkertijd wordt onderkend dat ervaring, kennis en kunde kunnen worden doorontwikkeld. Auditors zijn nu eenmaal gewend aan en opgeleid met normen en kaders. Ook dit is cultuur.

Wij hopen dat dit onderzoek en de gedeelde good practices zullen bijdragen aan de kennis op het gebied van C&G-audits. Maar uiteindelijk is het vooral een kwestie van *doen*. Alleen dan zal de gewenste cultuur in organisaties worden verankerd.



Bijlage A Deelnemers groepsinterview

Aan het groepsinterview op 19 december 2022 en/of de verdiepende gesprekken namen de volgende organisaties deel:

- ABN Amro
- Achmea
- Atotech
- Gemeente Rotterdam
- Van Lanschot & Kempen
- Menzis
- NDB
- PGGM
- Rabobank
- SVB
- Univé
- UWV

Bijlage B De survey

Algemeen – demografische factoren

1. In welke sector bent u werkzaam?

- a) Publiek / Non-profit
- b) Profit-Financiële sector
- c) Profit-Niet financiële sector

2. Hoe groot is de interne audit functie van uw organisatie (in aantal medewerkers)?

- a) 1-5
- b) 6-20
- c) 21-50
- d) > 50

3. Heeft uw bestuur/directie expliciet gecommuniceerd welke cultuur voor de organisatie wenselijk is?

- a) Ja
- b) Nee
- c) Weet ik niet

Impact maatschappelijke ontwikkelingen

De volgende vragen gaan over verschillende maatschappelijke ontwikkelingen en hun impact op het auditen van cultuur en gedrag.

4. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen?

Het nieuwe hybride werken maakt het auditen van cultuur en gedrag belangrijker in onze organisatie.

- a) 1 - Helemaal mee eens
- b) 2 - Enigszins mee eens
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Enigszins oneens
- e) 5 - Helemaal niet mee eens

De toegenomen aandacht voor gelijkheid, diversiteit en inclusie maken het auditen van cultuur en gedrag belangrijker in onze organisatie.

- a) 1 - Helemaal mee eens
- b) 2 - Enigszins mee eens
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Enigszins oneens
- e) 5 - Helemaal niet mee eens

De schaarste op de arbeidsmarkt maakt het auditen van cultuur en gedrag belangrijker in onze organisatie.

- a) 1 - Helemaal mee eens
- b) 2 - Enigszins mee eens
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Enigszins oneens
- e) 5 - Helemaal niet mee eens

5. Indien van toepassing: welke andere ontwikkelingen maken het auditen van cultuur en gedrag belangrijker in onze organisatie?

6. Is het aantal uitgevoerde audits met betrekking tot de volgende topics in de afgelopen twee jaar gewijzigd?

De overgang naar hybride werken:

- a) 1 – Sterk toegenomen
- b) 2 - Toegenomen
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Afgenomen
- e) 5 – Sterk afgenomen

Gelijkheid:

- a) 1 – Sterk toegenomen
- b) 2 - Toegenomen
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Afgenomen
- e) 5 – Sterk afgenomen

Diversiteit:

- a) 1 – Sterk toegenomen
- b) 2 - Toegenomen
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Afgenomen
- e) 5 – Sterk afgenomen

Inclusie:

- a) 1 – Sterk toegenomen
- b) 2 - Toegenomen
- c) 3 - Neutraal
- d) 4 - Afgenomen
- e) 5 – Sterk afgenomen

Aanpak

De volgende vragen gaan over de manier waarop cultuur- en gedragsaudits binnen uw organisatie worden uitgevoerd.

7. Wordt er in uw auditplan(nen) op enige wijze aandacht besteed aan het onderzoeken van cultuur en gedrag, al dan niet geïntegreerd in andere audits of als op zichzelf staande audits?

- a) Ja (door naar volgende vraag)
- b) Nee (Door naar vraag 16)

8. Welk percentage geeft het deel goed weer waarin cultuur en gedrag van de uitgevoerde audits worden meegenomen?

- a) 0% tot 25%
- b) 25% tot 50%
- c) 50% tot 75%
- d) 75% tot 100%

9. Op welke wijze besteedt u aandacht aan het auditen van cultuur en gedrag? (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- a) Geïntegreerd onderdeel van audits als onderdeel van risicoanalyse in de planningsfase
- b) Geïntegreerd onderdeel van audits naar de organisatiebrede beheersing
- c) Geïntegreerd onderdeel van audits naar de beheersing van een specifiek object
- d) Themagerichte audits naar cultuur en gedrag
- e) Als onderdeel van een oorzakenanalyse
- f) Als behaviorial audit naar onderliggende overtuigingen
- g) Anders, namelijk

10. Welke theoretische referentiekaders gebruikt u voor uw aanpak (meerdere antwoorden zijn mogelijk)

- a) Onze bedrijfswaarden
- b) Cultuurhuis DNB
- c) COSO
- d) 8 dimensies M. Kaptein
- e) Modellen uit de sociale wetenschap, op het gebied van cultuur
- f) Modellen uit de sociale wetenschap op het gebied van leiderschap
- g) Modellen uit de sociale wetenschap op het gebied van motivatie

- h) Door ons zelf ontwikkeld model
- i) Bewust geen referentiekader om het onderzoek niet op voorhand te beperken
- j) Anders, te weten ...

11. Welke onderzoeken voert men uit?

12. Wat zijn naar uw mening de belangrijkste vaardigheden om audits met cultuur- en gedragsaspecten naar behoren/goed uit te voeren?

- a) Kennis en kunde op het gebied van kwalitatieve onderzoeksmethoden (zoals interviewvaardigheden)
- b) Kennis en kunde op het gebied van kwantitatieve onderzoeksmethoden (zoals enquête)
- c) Kennis en kunde op het gebied van organisatiepsychologie/sociologie
- d) Observatievaardigheden
- e) Onderhandelingsvaardigheden
- f) Ervaring in eerdere onderzoeken

13. Wat is naar uw mening het meest lastige bij het uitvoeren van audit met cultuur- en gedragsaspecten?

- a) Scope bepalen
- b) Objectiviteit
- c) Draagvlak creëren
- d) Observaties rapporteren
- e) Vergaren van de juiste kennis en kunde
- f) Vertalen van observaties naar de impact op de audit

14. Hoe worden bevindingen op het gebied van cultuur en gedrag binnen uw organisatie teruggekoppeld?

- a) Enkel mondeling
- b) Schriftelijk, maar alleen beschrijvend
- c) Schriftelijk, inclusief conclusies
- d) Cultuur en gedrag is een vast onderdeel van de rapportage
- e) Cultuur en gedrag is een vast onderdeel van de schriftelijke rapportage over positieve en negatieve bevindingen die meewegen in de rating (a.d.h.v. benchmark).

Drijfveren

De laatste vragen gaan over de drijfveren van vandaag en morgen om cultuur en gedrag mee te nemen in de audits.

15. In welke mate is de aandacht van de volgende partijen voor het auditen van cultuur en gedrag in de laatste 2 jaar toegenomen?

- a) De raad van bestuur
- b) De auditcommissie
- c) Het risicocomité
- d) Senior/uitvoerend management
- e) Externe audit

16. Wat zijn de belangrijkste redenen dat binnen uw internal audit-afdeling (nog) geen cultuur- en gedragsaudits worden uitgevoerd?

- a) Onvoldoende kennis
- b) Onvoldoende vaardigheden
- c) De organisatie is er nog niet klaar voor
- d) Focus ligt bij hard controls
- e) Onderzoek van cultuur en gedrag wordt niet geaccepteerd binnen de organisatie
- f) Anders...

17. Verwacht u de komende twee jaar audits uit te gaan voeren op het gebied van cultuur en gedrag?

- a) Ja
- b) Nee
- c) Nog niet bekend

18. Indien u ervaring heeft in het auditen van cultuur en gedrag: zou u willen deelnemen aan een rondetafelsessie om meer verdieping te geven aan de surveyresultaten door het bespreken van voorbeelden en 'good practices'? (maximaal 3 uur)

- a) Ja
- b) Nee



Instituut van
Internal Auditors
Nederland

