

De bril van de internal auditor; oogklep of varifocus?

Peter Hartog, Leen Paape

Received 19 February 2020 | Accepted 16 March 2020 | Published 22 April 2020

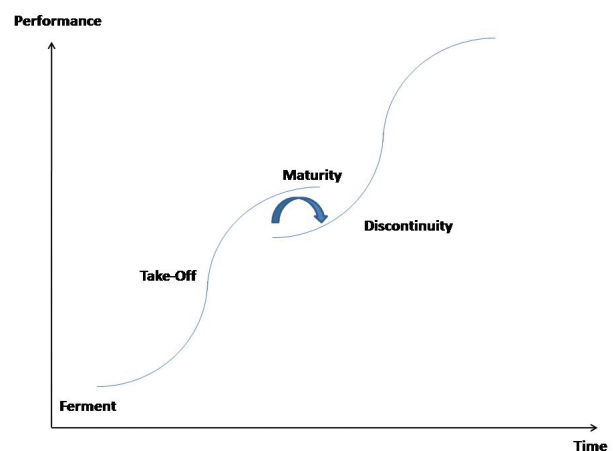
Organisaties worden geconfronteerd met snelle, complexe veranderingen. Adaptie en innovatie zijn belangrijke succesfactoren voor veel organisaties. Zijn we als beroepsgroep van internal auditors in staat de organisatie hiermee te helpen, of fungeren we eigenlijk meer als rem op dit punt? Zijn we in staat in verschillende situaties ‘scherp te stellen’ of hebben we oogkleppen op? Een reflectie.

1. De situatie van dit moment

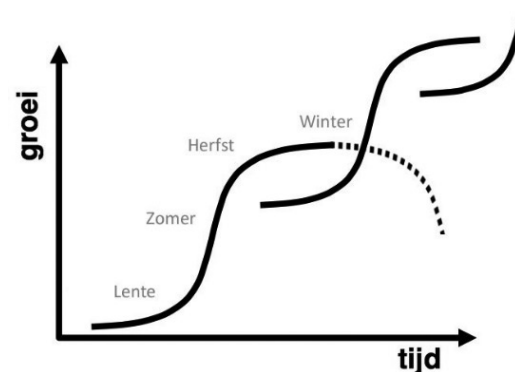
We leven in een complexe wereld met veel en snelle veranderingen. De wereld is VUCA: Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Ook klantwensen veranderen snel en worden specifiek. De levensduur van producten en organisaties daalt. Je kan zeggen dat de bekende S-curve (Nunes and Breene 2012), die het groeipatroon van organisaties en producten weergeeft, steeds sneller wordt doorlopen. De S-curve onderscheidt vier fasen zoals in Figuur 1¹ is weergegeven.

Dit betekent ook dat om op langere termijn succesvol te blijven, de organisatie met name dient te zorgen dat ten tijde van de volwassenheidsfase nieuwe initiatieven, innovaties zo u wilt, dienen te worden opgestart om weer de volgende curve te kunnen initiëren en daarmee die zo gewenste langetermijnwaardecreatie te kunnen realiseren. Dat is niet altijd gemakkelijk. Robertson (2003) beschrijft de, ook psychologische, processen, die hieraan ten grondslag liggen. Zo is het lastig de successen uit het verleden los te laten, vragen de verschillende fasen om verschillende competenties (Robertson vergelijkt de fasen met de jaargetijden, die elk vragen om andere acties, zie Figuur 2²) en verschillen mensen in de fase waarin zij zich thuis voelen. Sommige organisaties erkennen onvoldoende competent te zijn in het adapteren en innoveren aan de onderkant en kiezen niet voor transformatie van binnenuit, maar voor een ander model van strategische innovatie (Mandour et al. 2015). Zij plaatsen start-ups bewust buiten de organisatie, organiseren dit parallel aan het moederbedrijf (met de nodige randvoorwaarden, zo-

Figuur 1. De innovatie S-curve.



Figuur 2. De S-curve als de 4 jaargetijden (Van der Molen 2016 o.b.v. Robertson 2003).



als Gilbert et al. (2012) beschrijft) of kopen een ontwikkelde start-up om deze dan vervolgens te integreren.

2. De uitdaging voor de IAF

Dat roept de vraag op of de IAF adequaat kan opereren op beide delen van de S-curve. Aan de bovenkant heeft de IAF

naar onze mening haar waarde bewezen. Die wereld past haar goed. Maar kan zij ook aan de onderkant haar toegevoegde waarde bewijzen, of is de IAF meer een 'sleepanker' voor de organisatie in het realiseren van de innovaties?

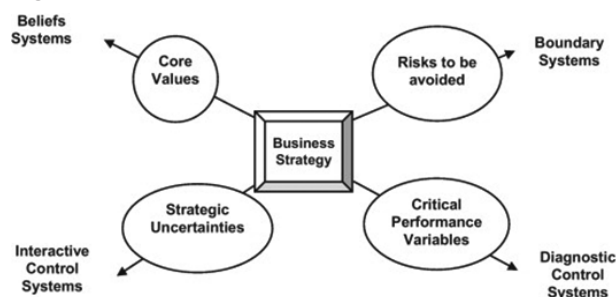
Iedereen die ooit een nieuwe activiteit in een bestaand bedrijf heeft mogen opzetten, kent de frustratie van het moeten voldoen aan alle 'traditionele' control-technieken die aan de bovenkant van de curve passen. Planning & control-cycli, budgetten, periodieke maandrapportages, gestructureerde risicoanalyses, beleidsrichtlijnen en procedures, functiescheidingen, Kortom een sterke overtuiging van voorspelbaarheid, maakbaarheid en standaardisatie.

Onze zorg is dat de methoden en technieken die wij als beroepsgroep kennen, uitstekend passen bij de bovenste helft van de curve. We zoeken stabiliteit, voorspelbaarheid, zekerheid, normen, procedures om risico's in te dammen, compliance, regelkringen, etc. Dat is wat ons vertrouwd is en met die bril kijken we naar de wereld. Waar onze traditionele methoden en technieken mogelijk tekort schieten, is de onderkant van de curve. De situatie daar en de daaruit volgende succesfactoren zijn anders en daarmee ook de benodigde controls. Het gaat om snel kunnen reageren, flexibel zijn. Procedures zouden hier averechts werken: voordat ze zouden zijn geïmplementeerd zijn ze alweer veranderd; met het opstellen gaan kostbare energie en motivatie verloren. Het gaat om creativiteit, proberen en leren; iets wat niet wordt gestimuleerd (lees belemmerd) door het denken in termen van risico's (in plaats van opportunity's) en doorwrochte besluitvormingsprocedures op basis van business cases en ROI-berekeningen. Met de traditionele control-mechanismen is er dus het risico dat de IAF meer als rem op de innovatie zal gaan fungeren dan deze te stimuleren. Innovators en innovaties zullen worden gefrustreerd. Daarbij is het risico dat de auditors het bedrijf te lang in het "keurslijf" houden van de bovenkant van de curve en het bedrijf onvoldoende toekomt aan nieuwe initiatieven en niet op tijd begint na te denken over het initiëren van de volgende nieuwe curve. Dan dragen we niet bij aan de oplossing van het probleem. Nee, we maken het erger!

Overigens beschreef Simons (1995) reeds dat 'in the age of empowerment' (waarbij die empowerment van medewerkers noodzakelijk was om succesvol te zijn in situaties van onzekerheid en vereiste flexibiliteit) meer dan de traditionele control-mechanismen noodzakelijk zijn. Simons geeft aan dat een managementcontrolstelsel enerzijds kaderstellend moet zijn, maar anderzijds ook moet stimuleren tot creatief ondernemerschap. Daartoe introduceerde hij de belief en interactieve control systemen, met een sterk 'soft control'-karakter. Zie Figuur 3.

Hoewel dit model binnen de beroepsgroep goed bekend is, is het de vraag of de traditionele 'levers' (de boundary en diagnostic control systems) niet toch nog de overhand hebben in onze aanpak en wellicht zelfs de 'natuurlijke' voorkeur van auditors hebben. Is wellicht de overtuiging dat je mensen nu eenmaal gericht aan moet sturen en met enig wantrouwen moet benaderen, in plaats er van uit te gaan dat je juist moet steunen op de professionele verantwoordelijkheid van die medewerkers?

Figuur 3. De vier levers of control van Simons.



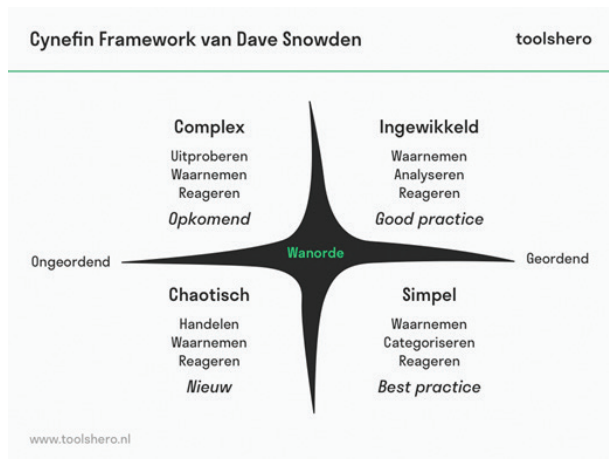
3. Wat betekent dit voor de competenties van de IAF?

Om óók aan de onderkant toegevoegde waarde toe te voegen zijn de volgende competenties van belang:

- Bewust zijn en los komen van de eigen overtuigingen, om open te staan voor de specifieke behoeften van een specifieke situatie.
- Kennis van innovatievermogen en daarvoor bepalende factoren, zodat we als auditor ook kunnen beoordelen of de organisatie voldoende in staat is om de doelstellingen op dat gebied waar te maken (inclusief het starten van een nieuwe S-curve), en daar de organisatie bij kunnen helpen.
- Kennis van de nieuwe organisatie- en beheersvormen, ofwel van de verschillende risico's die in verschillende situaties van (on)zekerheid en snelheid van verandering op kunnen treden en hoe deze risico's te mitigeren om te borgen dat de organisatie in die situatie haar doelen bereikt.
- Minder als expert, meer als spiegel, reflecteren, vragen stellen i.p.v. antwoorden geven. Zeker in complexe situaties, waar manager noch auditor precies het antwoord (de beste wijze van control) weten, kan de toegevoegde waarde meer liggen in een goede reflectie en dialoog dan het geven van een oordeel.

Een aantal handvatten hiervoor zijn de volgende.

- Het Cynefin framework³ is een raamwerk dat helpt om te begrijpen welk gedrag (en in het verlengde daarvan welke wijze van beheersing) succesvol werkt in een bepaalde context. Het Cynefin Framework biedt vijf contexten van besluitvorming: Simpel, Ingewikkeld, Complex, Chaotisch en in het centrum Wanorde. Deze domeinen bieden managers én auditors een kader hoe in vergelijkbare situaties het beste kan worden gehandeld. In essentie gaat het om de mate van voorspelbaarheid en ordening ofwel duidelijkheid over de oorzaak-gevolg-relaties (zie Figuur 4⁴). Als die er niet is, passen de 'traditionele' werkwijzen en controls minder en zijn agile-achtige werkwijzen beter passend.

Figuur 4. Het Cynefin framework.

- De principes van Agile, als organisatieprincipes om in complexe, moeilijk voorspelbare situaties de effectiviteit te beheersen, en de principes van ‘Anders Vasthouden’ van Wouter Hart (Hart and Buiting 2012), als principes om in situaties waar flexibiliteit is vereist en niet alles voorspelbaar is, op een andere manier te sturen en beheersen (“anders vast te houden”) en anders te auditen (Hart 2018). Kenmerkend in dergelijke ‘frameworks’ is het bij elkaar brengen van samenhangende activiteiten, het lager in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden, het meer steunen op de professionele verantwoordelijkheid van teams en medewerkers en daartoe een meer ondersteunende dan directieve manier van managen. Soms wordt dit gedefinieerd als het ‘verminderen van de beheersing’ of, ‘loslaten’. Hart and Buiting (2012) verwoorden dit echter mooi als “anders vasthouden”. De wijze van sturing en beheersing wordt anders, meer gericht op het borgen van de profes-

sionaliteit van de medewerkers en het oplossend vermogen, in combinatie met sturing op het ‘wat’ in plaats van het ‘traditionele’ sturen op het ‘hoe’. Dat past bij een complexe, veranderlijke situatie, of situatie waar de wijze van dienstverlening op klantspecifieke behoeften moet worden afgestemd.

- De reeds genoemde literatuur over de S-curve en strategische innovatie als het gaat over het vraagstuk of de organisatie in staat is (tijdig) een nieuwe S-curve te starten. Een voor auditors bruikbare aanvulling daarop is het i4C-model van innovatiekracht (Kramer 2018), als voorbeeld van een model om te beoordelen of de organisatie in staat zal zijn voldoende innovatief te zijn.

Graag geven wij nog een aantal lessen mee die uit dit verhaal zijn te trekken:

- Wees je bewust dat de wereld VUCA is. In die wereld zijn meer regels niet de oplossing; het gaat eigenlijk juist om minder;
- Denk na over je eigen overtuigingen of paradigma en stel je de vraag of het instrumentarium dat je gebruikt wel valide is in de context waarin het bedrijf zich bevindt. Spiegel niet alleen jezelf maar ook de organisatie;
- Experimenteren is noodzakelijk voor elke innovatieve fase. Besteedt de organisatie daar wel voldoende tijd, geld en aandacht aan?;
- Zekerheid bestaat nauwelijks in het leven dus leer leven met ambiguïteit en onzekerheid en bekijk of de organisatie dat ook voldoende doet.

Kortom: zorg voor begrip van de complexiteit en het kunnen wisselen van optiek. Ofwel zorg dat je beschikt over die varifocus bril, en voorkom dat je vaste focus verwordt tot oogkleppen die de organisatie meer in de weg staan dan dat je de beoogde toegevoegde waarde biedt.

■ **Drs. Peter Hartog CIA** is Manager Professional Practices bij IIA Nederland en daarnaast docent aan de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Met het ontwikkelen en delen van kennis en good practices hoopt hij bij te dragen aan de verdere professionalisering van het vakgebied.

■ **Prof. dr. Leen Paape** is Chairman Nyenrode Corporate Governance Instituut, Programmadirecteur Commissarisencyclus en Academic Director Board & Governance programma's. Zijn focus ligt op het bevorderen van professioneel bestuur en het toezicht daarop, om zo organisaties te helpen hun langetermijnwaardecreatie te realiseren.

Noten

- Zie: Gal's insights <http://www.galsinsights.com/the-innovation-s-curve/>
- Zie Robertson (2003).
- Gemaakt in 1999 door Dave Snowden toen hij voor IBM Global Services werkte. Zie Snowden and Boone (2007).
- Bron: <https://www.toolshero.nl/besluitvorming/cynefin-framework-dave-snowden/>

Literatuur

- Gilbert C, Eyring, M, Foster RN (2012) Two routes to resilience Harvard Business Review 90(12): 66–73.
- Hart W, Buiting M (2012) Verdraaide organisaties – Terug naar de bedoeling. Vakmedianet.
- Hart W (2018) Anders verantwoorden. Als regels en aantallen het werkelijke verhaal niet vertellen. <https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/ledengroepen/ljo/ljo-new/artikel-wouter-hart-anders-verantwoorden.pdf>
- Kramer R (2018) Kun je innovatiekracht meten en auditen? IIA-Congres 2018. <https://www.iiia.nl/SiteFiles/IIA%20Congres/2018/Presentaties/Roy%20Kramer%20-%20Innovatiekracht%20meten%20en%20auditen.pdf>
- Mandour Y, Brees K, Van der Heijden D (2015) Zo vernieuw je je businessmodel! Van Duuren Management (Culemborg).
- Nunes PF, Breene T (2012) Jumping the S-curve: How to beat the growth cycle, get on top, and stay there. Harvard Business Press, Boston.
- Robertson PP (2003) Ontsnappen uit S-Catraz (Always change a winning team). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2193925>
- Simons R (1995) Levers of control – How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press (Boston).
- Snowden DJ, Boone ME (2007) A leader's framework for decision making. Harvard Business Review 85(11): 68–76.
- Van der Molen (2016) In het bedrijfsleven kan niet onbeperkt worden geoogst. MT Next Generation Leadership. Column. <https://www.mt.nl/columns/ronald-van-der-molen/in-het-bedrijfsleven-kan-niet-onbeperkt-worden-geoogst/526428>