

Interne audit naar vertrouwen: een werkwijze

Het ministerie van Financiën heeft een vertrouwensscan ontwikkeld die beoogt de aard en het niveau van het aanwezige vertrouwen te meten. Dit betreft vooral het vertrouwen tussen twee of meer samenwerkende, maar verder zelfstandige organisaties of organisatieonderdelen. De vertrouwensscan wordt veelal gebruikt in (begeleide) self-assessments. Vertrouwen kan echter ook door middel van een interne audit, binnen de eigen organisatie worden onderzocht. Maar hoe doe je dat, rekening houdend met typische kwaliteitseisen als 'deugdelijke grondslag' en 'doelmatigheid'? In dit artikel presenteren we een werkwijze gebaseerd op Auditmethodologie, de vertrouwensscan en onze ervaringen bij Provincie Flevoland.

Peter Bos, Henk Dekker en Anja Veninga¹

Aanleiding

Provincie Flevoland brengt focus aan in haar beleid en bedrijfsvoering. Ze wil een krachtige, maar ook doelmatige provincie zijn. De beoogde doelen zijn voor de betrokkenen duidelijk. En er is een 'transitieprogramma' ingesteld. Wat men nog miste, is een duidelijk en gedeeld beeld van de uitgangspositie. De provincie vroeg zich daarbij af: waar staan we nu; zijn wij er van overtuigd dat we (medewerkers en afdelingen) deze doelen samen gaan realiseren; is de onderlinge samenwerking daarvoor van voldoende kwaliteit; hebben we voldoende kwaliteit in huis; zijn de onderlinge afspraken duidelijk en kunnen en mogen we elkaar aanspreken op deze afspraken? Deze en andere vragen zijn samengevat tot: is er voldoende 'interne doorzettingskracht en samenwerking' aanwezig om de transitie tot een succes te maken?

De audit vereist een betrokken opdrachtgever; laat de hoogste leiding het belang uitleggen

De provincieleiding wil graag de aanwezige 'interne doorzettingskracht en samenwerking' kennen, delen en waar nodig met gerichte maatregelen versterken. Internal Audit krijgt de opdracht om een onderzoek te doen dat inzicht geeft in de thematiek, alsook in de meest bepalende factoren daarvan. Met deze factoren (of: 'hefbomen') kan de interne doorzettingskracht en samenwerking indien nodig worden vergroot.

Ontwerp en uitvoering van de audit

Hoe pak je zo'n auditvraag aan? In feite start het onderzoek al met de hierboven geschetste verkenning. Met een kort vooronderzoek (contextanalyse) is de aanleiding, de problematiek en de kennisbehoefte van de opdrachtgever geïnventariseerd. Vervolgens is dit alles samengevat tot een concrete, op de kennisbehoefte afgestemde auditdoelstelling.²

¹ Henk Dekker en Anja Veninga waren ten tijde van de audit respectievelijk concerncontroller en internal auditor van de Provincie Flevoland. Peter Bos was betrokken als extern adviseur en audit leider.

² Dit artikel volgt de stappen van voorbereiding t/m rapportage van auditmethodologie zoals uitgewerkt in: Bos, De Korte & Otten, *Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*, Auditing.nl, 2017.

De volgende stap is het uitwerken van een onderzoeksontwerp. Enkele onderdelen daarvan lichten we hierna toe, te weten: afbakening onderzoeksobject, de referenties voor het normenkader, gegevensverzameling, gegevensverwerking en oordeelsvorming.

Afbakening onderzoeksobject

Bij de interne audit naar vertrouwen gaat het in Flevoland om het vertrouwen dat de *interne* partijen in elkaar hebben. Maar wie zijn die interne partijen? Uiteraard is de formele organisatiestructuur (afdelingen, teams) een goed vertrekpunt. Maar, het blijkt zeker ook nuttig om na te gaan hoe de indeling in partijen door de organisatieleden zelf wordt ervaren. Die indeling kan in praktijk afwijken van de formele structuren. Anders gezegd: respondenten kunnen bij dit thema typisch in termen van 'wij' en 'zij' gaan spreken. Dan is het belangrijk dat de auditor weet wie 'wij' en wie 'zij' zijn.

Referentie voor het normenkader: de vertrouwensscan

Bij het verzamelen van relevante referenties gaat het onder meer om theorieën en modellen die passen bij de kennisbehoefte van de opdrachtgever. Tijdens het vooronderzoek bij Flevoland (zie aanleiding) hebben we uitspraken opgetekend als: "duidelijke afspraken", "elkaar durven aanspreken" en "vertrouwen in de kwaliteiten van elkaar". De kennisbehoefte en de daarbij geuite beelden bleken al snel nauw aan te sluiten op de inhoud en optiek van de 'vertrouwensscan' (Vos & Witte). Deze scan bleek daarmee een goede referentie voor het (nog nader uit te werken) normenkader te zijn. De vertrouwensscan bestaat uit negen succesfactoren die zijn weergegeven in onderstaand kader.

1. Er bestaat over en weer duidelijkheid over de essentiële verwachtingen.
2. Partijen bezitten de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken.
3. Partijen hebben en houden een gedeeld belang.
4. Partijen hebben en houden een positief beeld (gevoel) over en weer.
5. Partijen zorgen voor een goede informatie-uitwisseling (open communicatie).
6. Partijen hebben goed zicht op de risico's en zijn bereid deze te accepteren (risk appetite).
7. Over de essentiële elementen die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen nadere vragen worden gesteld en/of deze mogen gecontroleerd worden.
8. De oorzaak van een verstoring wordt geanalyseerd en besproken.
9. Er zijn effectieve sancties bij kwade opzet / bewuste overtreding.

Kader 1: Negen succesfactoren voor vertrouwen en in control zijn

Bron: Vos & Witte

In het geval van Flevoland hebben we overigens ook andere referenties overwogen waaronder COSO's internal environment en modellen op het gebied van veranderbereidheid. Zo'n ruimere afweging was naar onze mening nuttig omdat het bijdraagt aan een bewuste keuze van een model (of combinatie van modellen) en de daarmee samenhangende onderzoeksoptiek. Deze optiek bepaalt immers de 'manier van kijken naar de werkelijkheid' en daarmee ook de uitwerking en toepassing van het onderzoeksontwerp (Bos & De Korte). Tevens is de invulling van een referentiemodel zoals de vertrouwensscan, niet persé een vast gegeven, maar moet deze veelal organisatie-specifiek worden gemaakt en geoperationaliseerd tot valide beoordelingscriteria. Dit alles is afhankelijk van onder meer de situatie, de onderzoeksdoelstelling en het beoogde betrouwbaarheidsniveau. Maatwerk dus. Voor

Flevoland betekende dit onder meer dat de titel van het onderzoek niet 'vertrouwen' maar 'interne doorzettingskracht en samenwerking' kreeg, dat enkele factoren iets anders zijn verwoord en dat bij de uitwerking tot criteria ook naar de resultaten uit het vooronderzoek en de inhoud van andere referentiemodellen is gekeken.

Gegevensverzameling

Het onderzoek bij provincie Flevoland moest op twee manieren inzicht verschaffen:

1. de aanwezigheid van de negen succesfactoren van het thema vertrouwen;
2. de mate van de hefboomwerking van de negen factoren.

Bij het eerste punt moest worden getoetst of de negen factoren in voldoende mate zijn ingevuld. In het tweede geval moest worden vastgesteld in hoeverre een factor als aangrijpingspunt voor verbetering wordt gezien. De aanname bij dit onderscheid was dat een beperkte invulling van een bepaalde factor niet perse betekent dat die factor dus als eerste moet worden aangepakt. Stel bijvoorbeeld dat er wordt geconstateerd dat er onvoldoende effectieve sancties (factor 9) zijn. Dan is het goed mogelijk dat men dat niet als prioriteit ziet, maar bijvoorbeeld wel duidelijkere verwachtingen (factor 1) en het mogen controleren van belangrijke elementen (factor 7). Laatstgenoemde werd in ons onderzoek overigens ook wel uitgelegd als: 'het normaal vinden dat je bij elkaar in de keuken kijkt'.

Wat betreft de gegevensverzamelingsstrategie vereist het onderzoek zowel diepte (kwalitatief, begrip, doorvragen et cetera) als breedte (kwantitatief, 'algemene' geldigheid et cetera). Gezien het beslag op de organisatie werd een brede survey niet wenselijk geacht. Twintig personen (interviews) bleek het optimaal haalbare te zijn. Om voldoende representativiteit en diepgang te bereiken hebben we het principe van een gerichte, strategische deelwaarneming gevolgd. Dat betekende in ons geval dat we bij het selecteren van de respondenten rekening hielden met:

- vertegenwoordiging van zowel de staf- als de lijnafdelingen;
- vertegenwoordiging van de diverse 'organisatielagen';
- spreiding / vertegenwoordiging wat betreft anciënniteit (jaren in dienst) en
- iemands invloed op het aanwezige of te verbeteren vertrouwen (we noemden deze personen voor het gemak de 'change-agents').

De respondenten werden benaderd door middel van face-to-face interviews waarin men werd bevraagd over het onderwerp en de invulling van de negen factoren. Voor elke factor hebben we vooraf een goede, zo min mogelijk sturende, open interviewvraag geformuleerd. Na afloop van het interview werd de respondenten gevraagd 100 punten te verdelen over de factoren, afhankelijk van de mate waarin deze door hen als hefboomen voor verbetering werden gezien.

Kanttekening bij de vraag naar de hefboomwerking (100 punten over de negen factoren verdelen) is overigens dat hier naar een causaal verband wordt gevraagd (diagnose), terwijl het eerste deel (aanwezigheid van de negen factoren) vooral procedureel en probleemsigalerend is. Oorzaakgericht onderzoek vereist eigenlijk eerst overeenstemming over: de aanwezigheid en ernst van de problematiek, de wens om het probleem op te lossen en de daartoe te onderzoeken oorzaken. Het combineren van beide optieken (procedureel en causaal) in één onderzoek is onderzoekstechnisch een extra uitdaging. In ons geval was de probleemsigalerende optiek leidend en hebben we de beperkte diepgang ten aanzien van het causale deel aangegeven door consequent over een *indicatie* van de hefboomwerking te spreken.

De waarde van een thema als 'vertrouwen' wordt vooral bepaald door het beeld dat betrokkenen daarvan hebben. Daarom waren onze bronnen uitsluitend personen. Het onderzoek richtte zich op hun beleving (belevingsonderzoek) van de werkelijkheid en niet op een werkelijkheid, zoals die eventueel uit formele structuren en andere formele vastleggingen zou blijken.

Gegevensverwerking & oordeelsvorming

Gezien de aard van het onderzoek en de gevoeligheid van het onderwerp is een inzichtelijke manier van gegevensverwerking en het vormen van conclusies hier extra belangrijk. In lijn met Auditmethodologie hebben we gebruik gemaakt van een matrix waarin het normenkader en de bronnen met elkaar worden geconfronteerd. In deze *bronnenmatrix* wordt per criterium aangegeven bij welke bronnen de benodigde gegevens zullen worden verzameld. Het helpt je als onderzoeker om vooraf te sturen op zowel deugdelijkheid (criteria bij voldoende, relevante bronnen toetsen) als doelmatigheid (zuinig zijn, dus criteria ook weer niet bij onnodig veel bronnen toetsen).

Na het veldwerk wordt de verzamelde data in de bronnenmatrix verwerkt en ontstaat een *datamatrix*. Dit brengt je als onderzoeker 'als vanzelf' bij de vraag hoe de analyse en oordeelsvorming gaat plaatsvinden. Wegen bijvoorbeeld alle bronnen even zwaar? Wat is de gewichtsverdeling tussen de criteria? Welke klassen en codificaties hanteren we om de verzamelde gegevens te verwerken en te analyseren? En hoe verloopt de verdere oordeelsvorming?

Bij Flevoland zijn de volgende klassen en codes gehanteerd: slecht (--), onvoldoende (-), voldoende (+) en goed (++) . Om voldoende intersubjectiviteit en daarmee betrouwbaarheid te bereiken hebben de auditteamleden bij de gegevensverwerking eerst afzonderlijk van elkaar de interviewgegevens gecodeerd. Vervolgens zijn deze 'scores' met elkaar vergeleken en in de datamatrix verwerkt. Om tot een totaalscore per criterium te komen hebben we de modus gehanteerd. Bij de totaalscore per variabele (factor) hebben we de (tijdens het veldwerk opgedane) inzichten in de gewichtsverdeling van de criteria laten meewegen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een variabele met twee criteria met als totaalscores '+' en '++'. Bij die variabele is geen modus mogelijk. In zo'n geval hebben we op basis van het veldwerk en de scores op criteriumniveau ingeschat welk criterium in praktijk het meest bepalend is voor de variabele³.

Het onderzoek moet controleerbaar zijn; vragen over aanpak en uitkomsten moeten overtuigend kunnen worden beantwoord.

Om een indruk te geven van de resulterende datamatrix hebben we deze, met enkele fictieve scores, opgenomen in figuur 2 op de volgende pagina.

³ Verderop in figuur 3 volgt een voorbeeld van een variabele waarbij geen modus mogelijk was en de totaalscore (dus) na een nadere analyse tot stand is gekomen.

Variabelen en beoordelingscriteria	Groep A				Groep B				Groep C				Totaal	Criterium	Factor
	Persoon 1	Persoon 2	..	Persoon n	Persoon 1	Persoon 2	..	Persoon n	Persoon 1	Persoon 2	..	Persoon n			
1. Duidelijkheid over essentiële afspraken (doelen, spelregels, etc.)															
a er is duidelijkheid t.a.v. organisatiedoelen en de eigen bijdrage daaraan	-	+	++	-	+	+	+	+	+	-	++	+	+		
b er is een adequate verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden over de interne partijen	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-		
c de onderlinge verwachtingen zijn duidelijk	-	-	-	+	-	+	-	-	++	+	+	-	-		
d er zijn duidelijke spelregels	+	+	+	+	-	+	-	+	-	++	+	-	+		+
e de afspraken zijn principle-based; niet te gedetailleerd	+	+	++	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+		
f de afspraken zijn haalbaar en zinvol	-	+	+	+	-	++	+	+	++	-	+	-	+		
g de leiding (hoger en middel management) toont adequaat voorbeeldgedrag	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-	-	+		
2. Toereikende kwaliteit / competenties															
a toereikende inhoudelijke competenties															
b toereikende sociale competenties															
3. Gedeeld belang & afhankelijkheid (zakelijke verbinding)															
a de verschillende partijen hebben gedeeld belang															
b er is sprake van onderlinge afhankelijkheid															
4. Positief beeld over en weer (persoonlijke verbinding)															
a vriendelijke omgang															
b persoonlijke aansluiting en waardering															
5. Goede informatieuitwisseling en communicatie															
a beschikbaarheid informatie															
b pro-actieve verstrekking van informatie															
c open communicatie (bereikbaarheid en houding)															
6. Adequate risico-houding in de onderlinge samenwerking															
a er is zicht op het risico dat onderlinge verwachtingen niet worden waargemaakt															
b verantwoordelijkheid wordt genomen en gedeeld (acceptatie van de risico's)															
c de risico's worden gevolgd; geen blind vertrouwen															
d uitgangspunt is vertrouwen; geen wantrouwen															
7. Essentiële afspraken worden gemonitord en mogen nader worden 'bevraagd' en gecontroleerd.															
a het is gebruikelijk dat bezigheden en prestaties door anderen worden gevolgd															
b doorvragen en controleren mag															
c interne controles zijn gericht op de essentiële zaken															
8. Inbreuken (op onderlinge verwachtingen) worden besproken en geanalyseerd															
a inbreuken worden open besproken															
b oorzaken worden geanalyseerd															
c uitgangspunt is een goede wil															
9. Effectieve sancties bij disfunctioneren of verkeerde intenties															
a er is een sanctiebeleid															
b sancties worden toegepast															
c sancties zijn effectief															

Figuur 2: Voorbeeld datamatrix

Een volledige toelichting op de datamatrix voert in het kader van dit praktijkvoorbeeld te ver. Maar, in elk geval is in figuur 2 te zien:

- de negen factoren en de criteria per factor (de regels van de matrix);
- de bronnen (de kolommen), in dit geval onderverdeeld in een aantal groepen;
- de 'scores' (de waarden in de cellen) en
- de onderzoekstechnische bevindingen en conclusies (twee kolommen linkerkant).

De inventarisatie van de hefboomwerking hebben we gedaan met behulp van een eenvoudig invulformulier dat men na afloop van de interviews inleverde. Als totaalscore (het 'gewicht') per factor hebben we het gemiddelde van alle scores van de respondenten genomen. Daarbij hebben we

overigens eerst vastgesteld of de spreiding van de scores (standaarddeviatie) daarvoor niet te groot was. Het resultaat is een *indicatie* van de hefboomwerking per factor.

De getoonde datamatrix is slechts een vereenvoudigd voorbeeld, afgestemd op een specifieke vraag en situatie. Belangrijk is in elk geval dat het een grote bijdrage levert aan de controleerbaarheid (transparantie, reproduceerbaarheid, etc.) van het onderzoek, waaronder vooral de wijze van gegevenswerking, analyse en oordeelsvorming. Deze inzichtelijke werkwijze wordt door opdrachtgevers, auditees en andere gebruikers van de onderzoeksresultaten erg gewaardeerd. Bovendien helpt het de onderzoeker zelf om enkele veelvoorkomende onderzoekfouten tegen te gaan zoals onevenwichtige bronnenkeuze of typische fouten in oordeelsvorming, zoals het teveel doorwegen van uitspraken uit interviews die veel indruk hebben gemaakt. (Zie bijvoorbeeld Hummel en Saraber)

Rapportage van de auditresultaten

Een rapportage van een onderzoek naar vertrouwen is niet 'alledaags' en kan daarom rekenen op verhoogde aandacht van de afnemers. In het geval van Flevoland is daarom gekozen voor een schriftelijke rapportage, gecombineerd met een bespreking daarvan in achtereenvolgens het directieoverleg en het managementoverleg. Hierna behandelen we enkele onderdelen van de rapportage.

Inleiden van de onderzoeksresultaten

De rapportage startte met een korte beschrijving van aanleiding, doel, vraagstelling, onderzoeksopzet en verloop van de uitvoering. Dit inleidende deel is benut om voor de afnemers van het rapport duidelijk te maken wat is onderzocht, met welke reden, welke vragen zijn beantwoord en vooral ook hoe naar de thematiek is gekeken (de onderzoeksoptiek). Om misverstanden tegen te gaan (en het lerend vermogen te maximaliseren) is het volledige normenkader als bijlage toegevoegd.

Onderzoeksresultaten per onderzochte factor

Vervolgens de onderzoeksresultaten. Deze zijn op twee niveaus weergegeven, namelijk de resultaten per afzonderlijke factor en een analyse van het totaalbeeld. Van het eerstgenoemde niveau is een vereenvoudigd voorbeeld opgenomen in figuur 3.

De definitie van de weergegeven factor is niet 'standaard', maar afgestemd op de situatie van de organisatie. Daarna is in dit voorbeeld gekozen voor een rechtstreekse aansluiting met de datamatrix door het desbetreffende fragment van de matrix bij de rapporttekst op te nemen. Vervolgens zijn de bevinden in woorden weergegeven. Tot slot is de conclusie weergegeven. Bij een 'negatieve' conclusie hebben we ook het mogelijke negatieve gevolg ('restrisiko') verwoord.

Vertrouwen is een 'gevoelig' thema. Inzichten en verbeterpunten zitten vaak verpakt in een genuanceerd beeld.

Factor 4: Positief beeld (gevoel) over en weer

De factor 'positief beeld (gevoel) over en weer' versterkt de onderlinge loyaliteit en de bereidheid om iets voor de ander te willen doen zonder dat daarover persé (zakelijke) afspraken zijn gemaakt. Het vormt de persoonlijke verbinding tussen de interne partijen.

4	Positief beeld over en weer (persoonlijke verbinding)	++
a	Vriendelijke omgang	++
b	Persoonlijke aansluiting en waardering	+

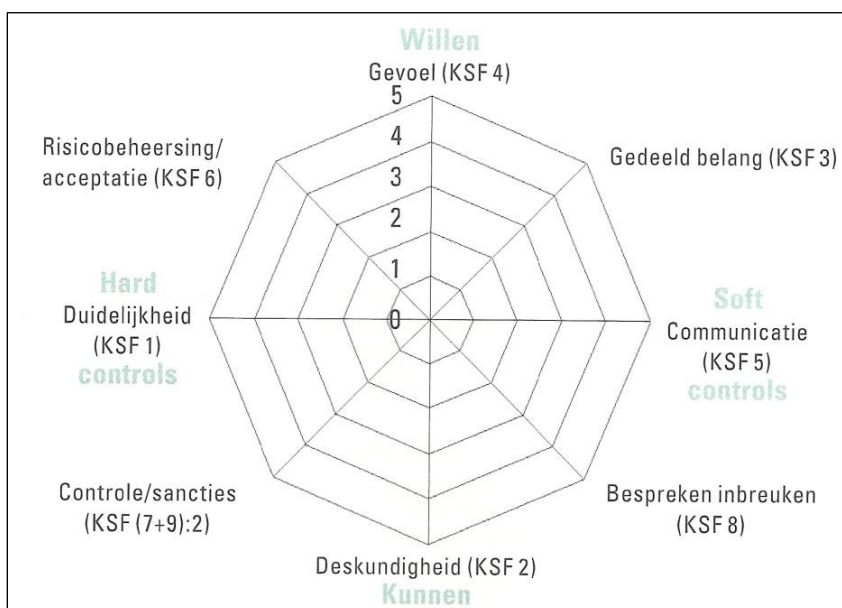
BEVINDINGEN
De interne partijen gaan heel vriendelijk met elkaar om. Er is een persoonlijke 'klik' met- en waardering voor elkaar.
Een door de respondenten veelgemaakte kanttekening hierbij is de stelling dat 'we te lief zijn voor elkaar en dat we elkaar wel wat meer feedback mogen geven'. Dit is onderwerp van factoren 7, 8 en 9.

CONCLUSIE
De persoonlijke beelden en gevoelens over en weer zijn positief en goed. Daarmee is in grote mate een persoonlijke verbinding aanwezig.

Figuur 3: Eenvoudig voorbeeld van resultaten per factor

Analyse van het totaalbeeld

Na de afzonderlijke factoren volgt een analyse op totaalniveau. Dit betreft allereerst de mate waarin alle factoren zijn ingevuld: de kwaliteit van de factoren. Het totaalbeeld hiervan wordt ondersteund met een spinnenwebdiagram zoals in figuur 4. De schaalverdeling in het getoonde spinnenwebdiagram moet worden afgestemd op de klassen die in het onderzoek zijn gehanteerd. Tevens is het nuttig om het totaalbeeld toe te lichten met behulp van de in het diagram weergegeven termen 'willen', 'kunnen', 'hard controls' en 'soft controls'. In het rapport worden deze termen eenduidig gedefinieerd en concreet gerelateerd aan de onderzoeksuitkomsten en de organisatorische context.



Figuur 4: Spinnenwebdiagram totaalbeeld vertrouwen en in control zijn

Bron: Vos & Witte

Wanneer ook de hefboomwerking van de factoren is onderzocht kan het totaalbeeld van de kwaliteit van de negen factoren worden uitgebreid met het totaalbeeld van de (indicatieve) hefboomwerking van de factoren. Door beide type scores aan elkaar gerelateerd te presenteren (bijvoorbeeld in een dubbel spinnenweb of in een tabel met twee kolommen met scores) wordt niet alleen het verschil in betekenis van beide scores inzichtelijk gemaakt, maar neemt naar onze ervaring ook de zeggingskracht van de rapportage toe. Er ontstaat meer *creatieve spanning* (Senge) doordat de lezer gemakkelijk opvallende discrepanties signaleert, zoals bijvoorbeeld een factor die laag scoort bij kwaliteit, maar hoog scoort bij hefboomwerking. De lezer gaat dan 'als vanzelf' nadenken over de oorzaken, oplossingsrichtingen, prioriteiten et cetera. Het rapport zet op zo'n manier gerichter aan tot actie.

Inhoudelijk duiden van de onderzoeksresultaten

Het analyseren en formuleren van conclusies en gevolgtrekkingen zoals restrisico's of (procedurele) aanbevelingen is nadrukkelijk meer dan alleen een technische, mathematische aangelegenheid waarbij scores worden opgeteld tot totaalscores. Bij de bespreking van de onderzoeksresultaten zal veelal behoefte bestaan om deze technische uitkomsten te duiden; om er betekenis aan te verlenen en in hun context te plaatsen. Een belangrijke doelstelling van de audit is dat er door de opdrachtgever en auditee een vervolg aan wordt gegeven. Genoemde inhoudelijke inkleuring is bij voorkeur gebaseerd op relevante, voor deze betrokkenen 'gezaghebbende' referenties. In de context van deze audit kan prima gebruik worden gemaakt van de

*Bepalende auditcompetenties zijn
o.a. organisatiekennis, beheersing
auditmethodologie en interview- en
rapportagevaardigheden*

publicaties rondom de vertrouwensscan. Deze bieden veel aanknopingspunten in de vorm van gefundeerde inzichten in het fenomeen vertrouwen, de diverse verschijningsvormen daarvan, de betekenis en achtergronden van de negen succesfactoren, de oorzaken en gevolgen van succes en falen per factor, de onderlinge relaties tussen de factoren en enkele voorbeelden van mogelijk resulterende totaalbeelden.

Aandachtspunten bij een audit naar vertrouwen

Een interne audit naar vertrouwen is niet alledaags. Zonder volledigheid te suggereren noemen wij een aantal aandachtspunten bij het ontwerpen en uitvoeren een audit naar vertrouwen.

- De audit vereist een betrokken opdrachtgever, zijnde bij voorkeur de hoogste leiding. Laat hem of haar de noodzaak en relevantie van de audit uitleggen. Het is daarbij heel belangrijk dat het een audit wordt naar vertrouwen en niet vanwege wantrouwen.
- Een thema als 'vertrouwen' blijken betrokkenen niet altijd zelfstandig te kunnen rijmen met hun beeld van een audit of de interne auditfunctie. Het kan daarom goed zijn om aan betrokkenen (nog eens extra) uit te leggen wat een audit is of kan zijn.
- Het onderzoek moet controleerbaar zijn: vragen over het ontwerp, de uitvoering en de kwaliteit van de uitkomsten moeten overtuigend kunnen worden beantwoord. Het is daarom belangrijk om inzichtelijk te werken, te zorgen voor een goed dossier en, wat betreft het normenkader, gebruik te maken van 'gezaghebbende' referenties.

- Vertrouwen is een 'gevoelig' thema en de relevante inzichten en verbetermogelijkheden zitten vaak verpakt in een genuanceerd beeld. Ook dit vereist veel nauwkeurigheid bij het kiezen van referenties en het vertalen naar het normenkader. Door vervolgens in de rapportagefase voldoende tijd en aandacht te geven aan de nuance, wordt voorkomen dat uitkomsten anders worden uitgelegd dan bedoeld. Een voorbeeld hiervan is het verschil tussen de kwaliteit van de succesfactor en de vraag of een factor op een bepaald moment een hefboom voor verbetering is. Een ander voorbeeld is het verschil tussen elkaar controleren vanwege wantrouwen en elkaar controleren ter bevestiging van vertrouwen (succesfactor 7).
- Bij een onderzoek naar een thema als 'vertrouwen' zijn een aantal competenties van het auditteam heel bepalend voor de resultaten. Dit zijn organisatiekennis, organisatiesensitiviteit (aanvoelen hoe de organisatie feitelijk werkt in termen van (machts)verhoudingen, samenwerking en besluitvorming), beheersing van onderzoeksmethodologie, kennis van relevante referenties en beheersing van interview- en rapportagevaardigheden.

Tot slot

We hebben ervaren dat een goed uitgevoerde audit naar vertrouwen een positieve uitstraling voor de auditfunctie heeft. Het bevordert haar reputatie als een functie die bijdraagt aan het leren en verbeteren van de organisatie. Het maakt zichtbaar dat het goed mogelijk is om de 'zachte' kant van de organisatie te onderzoeken zonder dat het verband met de 'harde' bedrijfsvoering uit het oog wordt verloren (en het eventueel als 'naïef' of 'zweverig' wordt weggezet). En het bevordert het aandeel 'andersoortige' auditaanvragen. Welke auditor wil dat nu niet?



Drs. Peter W. Bos EMIA combineert zijn bedrijfseconomische en sociologische achtergrond in zijn werk als auditor, adviseur en opleider. Hij is mede-ontwikkelaar van het post-initieel audit- en control-onderwijs in Nederland en lead-auteur van 'Management Control Auditing'; het NL basisboek over Auditing en methodologie.



Literatuurselectie

Bos, P.W., R.W.A. de Korte en J.H.M. Otten, *Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*, stichting Auditing.nl, 2017

Bos, P.W. en R.W.A. de Korte, *Soft controls, wie het begrijpt heeft niet goed nagedacht*, in: Auditmagazine, nr.4, 2008. De volledige versie, met voorbeelden: www.salther.nl en www.auditing.nl

Directie Begrotingszaken, *Vertrouwen geven en in Control zijn; Gaat dat samen? / Hoe doe je dat? / En nu doen!*, Ministerie van Financiën, 2009 / 2010 / 2012

Hummel, E. en L. Saraber, *Auditor ken uzelf, de beïnvloeding van het oordeel van de auditor: een onderzoek vanuit psychologische aspecten*, www.auditing.nl, 2009

Senge, P.M., *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum, 1992

Vos, R.O. en R.J. Witte, *Vertrouwen geven en in control zijn: gaat dat samen? en Is vertrouwen als onderdeel van de interne beheersing te meten?*, in: Auditmagazine, nr.3, 2009 en nr.4, 2011