

'Soft' onderwerp harde gevolgen

de **Interne**
accountant

Rotgert Mulder, werkzaam bij de internal audit-dienst van Achmea Holding, ontwikkelde het Cultuur

Competentie Advies Model (CCAM) om de relaties inzichtelijk te maken tussen de organisatiecultuur, de internal auditor en zijn aanbevelingen. Hij schreef er een praktisch boek over, een handreiking om snel inzicht te krijgen in de cultuuraspecten van een organisatie en de mogelijke invloed daarvan op de rol van de auditor en de acceptatie van zijn adviezen.

Vier cultuurtypen

Wie ermee aan de slag gaat zal eerst moeten vaststellen met wat voor soort organisatiecultuur hij te maken heeft. Voor het stellen van die diagnose baseert Mulder zich op het model dat Kim S. Cameron en Robert E. Quinn hebben beschreven in hun boek *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Op grond van een reeks indicatoren onderscheiden zij vier typen organisatiecultuur, met een daarbij behorende managementtheorie:

- Familiecultuur - 'Participatie bevordert betrokkenheid en inzet'
- Adhocraticultuur - 'Vernieuwingsgezindheid bevordert het aanboren van nieuwe bronnen'
- Hiërarchiecultuur - 'Beheersbaarheid bevordert de efficiëntie'
- Marktcultuur - 'Concurrentie bevordert de productiviteit'

Over organisatieculturen is veel geschreven, over de

invloed op de internal auditor nagenoeg niets.

Toch kan zijn advies de mist ingaan als hij dit niet goed 'verpakt' en geen rekening houdt met de cultuur.

Rotgert Mulder deed onderzoek en ontwierp een model.

WILLIAM ROTHUIZEN

Elk van deze hoofdtypen kan overigens ook sommige kenmerken van de andere culturen bevatten.

Vaardigheden

Vervolgens noemt Mulder de vaardigheden waarover de internal auditor dient te beschikken (zie kader). Daarbij refereert hij onder meer aan de door drs. M.O.J. Vlak geschreven uitgave *Competency Framework for Internal Auditing* van het Instituut van Internal Auditors Nederland (IIA). Als derde bouwsteen voor zijn model geeft Mulder, op basis van verschillende adviescursussen, de voorwaarden aan waar een goed

advies aan moet voldoen: specifiek, meetbaar, actueel, realistisch en tijdig.

Waarom?

"Men kan ermee aan de slag", zegt Mulder. Wat was de aanleiding voor het schrijven van uw boek?

Mulder: "Als auditor in verschillende organisaties heb ik geconstateerd dat sommige adviezen die inhoudelijk op hetzelfde neerkwamen de ene keer niet en de andere keer wel werden geaccepteerd. Hoe komt dat, vroeg ik me af. Ik ben uitgegaan van de veronderstelling dat de cultuur van een onderneming een grote invloed heeft op het functioneren van de auditor en op de adviezen die hij geeft. Er moest een bepaald verband zijn."

Hij koos het onderwerp als afstudeerproject van zijn postdoctorale opleiding operational auditing aan de Universiteit van Amsterdam. Hij stelde vast dat het door hem vermoede verband inderdaad bestaat en ontwikkelde zijn model. Een sterke drijfveer voor Mulder was de vraag: waarom wordt een aanbeveling, waarvan de auditor vindt dat die de organisatie ten goede komt, niet overgenomen?

"Ik ben een perfectionist, dus je onderzoekt hoe je je eigen functioneren kunt verbeteren. In de opleiding worden daarvoor allerlei inhoudelijke zaken aangereikt, maar de relatie tussen culturen en hoe je daarin functioneert wordt nauwelijks gelegd. Hooguit als risico-object. Dat is overigens niet alleen belangrijk voor ►



Rotgert Mulder: "Zelf zou ik moeite hebben met een strak hiërarchisch geleid bedrijf. In zo'n cultuur zou ik me niet thuis voelen."

FOTO: SIMONE VAN ES

internal auditors, je kunt de lijn ook doortrekken naar risk managers, consultants enz.”

Opstappen

Stel dat een internal auditor na verloop van tijd tot de conclusie komt dat hij in een bedrijfs-cultuur zit die hem niet past?

Mulder: “Dan kan hij opstappen of zichzelf afvragen: wat moet ik aan mezelf bijwerken om toch de verwachte toegevoegde waarde te leveren.”

Hoe plooibaar moet de auditor dan zijn?

“Als auditor sta je ten dienste van de organisatie. Je moet, zonder jezelf te verloochenen, alle mogelijkheden aangrijpen om jezelf te verbeteren. Als je bepaalde vaardigheden moet bijschaven, ga je op een cursus. Maar het verschil tussen een cultuur en je eigen instelling kan te groot zijn. Niet iedereen kan in elke cul-



tuur aarden. Soms gaat het echt niet, dan is de enige weg: opstappen.

Een auditor is ook een mens. Zelf zou ik moeite hebben met een strak hiërarchisch geleid bedrijf. In zo'n cultuur zou ik me niet thuis voelen.”

Oriënteren

Hoe kan een internal auditor een 'culture clash' voorkomen? Mulder acht het raadzaam dat een auditor vooraf bepaalt in wat voor soort organisatie hij wel wil werken en in wat voor soort absoluut niet. “Hij kan zich oriënteren. Auditors hebben netwerken, ze kunnen collega's raadplegen. En als ze de kans krijgen moeten ze in de keuken gaan kijken. Wie dat bij een sollicitatie vraagt stuit vrijwel nooit op problemen.”

Hoeveel tijd kost het om er achter te komen welke cultuur er in een organisatie bestaat?

“Dat hangt natuurlijk af van de omvang van

Vier culturen, vaardigheden

Het Cultuur Competentie Advies Model (CCAM) geeft aan over welke vaardigheden de internal auditor binnen een gegeven organisatiecultuur specifiek zou moeten beschikken. Bij de typen familie-, adhocratie- en marktcultuur worden managementkundige kennis en inzicht steeds als eerste genoemd. Maar er zijn ook duidelijke onderlinge verschillen tussen deze drie. Zo wegen in een **familiecultuur**, waar de auditor de rol heeft van *facilitator* de interpersoonlijke vaardigheden (communicatief, omgangsvormen, teamgedrag en onderhandelingsvaardigheden) zwaarder dan organisatievaardigheden.

In de **adhocratiecultuur** (rol van de auditor: consultant) gaan daarentegen de oordeelkundige- en organisatievaardigheden aan de interpersoonlijke vooraf.

Ook in de **marktcultuur** (rol van de auditor: evaluator/consultant) staan de interpersoonlijke vaardigheden niet hoog genoteerd. In de **hiërarchiecultuur** ten slotte (rol van de auditor: inspecteur/evaluator), moet de auditor beschikken over kennis van de organisatiestructuur en van bedrijfsvoeringsaspecten en over organisatievaardigheden. Interpersoonlijke vaardigheden worden hier niet eens genoemd.

Praktijkvoorbeeld: hiërarchiecultuur

In zijn boek *Cultuur en auditor* geeft Rotgert Mulder diverse praktijkvoorbeelden van hoe het een aanbeveling van de auditor kan vergaan. Onder meer van een advies dat niet werd overgenomen: “Een aantal jaren geleden zijn (bij Administratiekantoor, type: hiërarchiecultuur) de aanbevelingen die naar aanleiding van de evaluatie op het jaarwerk werden gegeven in eerste instantie nauwelijks door de directie opgevolgd. De reden was dat de toenmalige directeur (voorheen administratiemanager) vond dat alles goed geregeld was. Derhalve werd er geen draagvlak gevonden voor de aanbevelingen, ondanks de kaders die waren afgesproken omtrent het jaarwerk.

Verdere navraag over de werkelijk achterliggende redenen leverde het volgende op: de auditor die het advies gaf was amper een maand of vier in dienst en wist weinig van de organisatie en de onderlinge machtsverhoudingen binnen Administratiekantoor. De directeur vond dat de auditor 'te weinig' ervaring had en zich meer had moeten inleven in de wereld van de manager. De audit-manager van de Internal Audit Department heeft de feiten van de audit nogmaals beoordeeld en geconcludeerd dat de auditor wel gelijk had. De audit-manager heeft zijn bevindingen besproken met de directeur en het advies werd alsnog overgenomen.”

'Soms gaat het echt niet, dan is de enige weg: opstappen.'

de organisatie”, zegt Mulder. “Zelf zou ik eerst op afdelingsniveau gaan kijken, gesprekken voeren. Dan verder. Praten met het management kost de meeste tijd. Blijven praten, contact blijven houden, dan kom je er vrij snel achter. Wat ik leuk vind is dat je vooraf een beeld van een organisatie hebt en moet constateren dat er iets heel anders uitkomt. Van de overheid bijvoorbeeld heeft men een beeld van een hiërarchische cultuur, maar in werkelijkheid vind je daar het type familiecultuur.”

'Soft'

Mulder zegt het hele aspect van organisatieculturen in relatie tot het functioneren van de internal auditor, in de opleiding te hebben gemist. “Terwijl toch vele auditors ermee te maken hebben. Een dergelijk 'soft' onderwerp zit er nog niet ingebakken. De opleiding is voornamelijk op feiten gebaseerd. Aan de Universiteit van Amsterdam geef ik een gastcollege over dit onderwerp. Ik krijg verschillende reacties. Sommigen noemen het soft, maar anderen vinden het een mooie invalshoek en zeggen: kunnen we wat mee doen.”

Rotgert Mulder, *Cultuur en auditor - een relatie tussen cultuur, competenties en adviezen*. Nr. 17 in de reeks *Auditing in de praktijk*, Kluwer, € 29,90. ■