



De Alignment Audit

Een toelichting...

Auteur: Drs. Jan Otten, managing partner ACS te Driebergen

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
2. Inleiding	3
3. Afwegingen bij het maken van keuzes	4
4. Het alignment onderzoek	5
5. Het conceptueel ontwerp	6
6. Het technisch ontwerp	6
7. De uitvoering van de audit	7
7. Ten slotte	8



1. Samenvatting

Moderne organisaties zijn flexibel ingericht, waarbij hoge eisen worden gesteld aan de verantwoordelijkheid van de werknemers. Organisatiedoelen worden niet langer meer vertaald in concrete regels voor de taakuitvoering maar in abstracte richtlijnen. Van de werknemer wordt de verantwoordelijkheid verwacht om in gegeven omstandigheden deze richtlijnen op juiste wijze te interpreteren. Een interpretatie die in lijn dient te zijn met complexe en vaak tegenstrijdige organisatiedoelen. Medewerkers worden hierdoor vaak voor dilemma's geplaatst.

Operational auditors beoordelen de beheersing van de organisatie en haar processen. Niet alleen de formele, maar ook de informele gang van zaken behoort tot het object van onderzoek. De informele organisatie wordt in hoge mate bepaald door keuzes die medewerkers maken als zij worden geconfronteerd met tegenstrijdige situaties.

In dit artikel wordt na een korte inleiding ingegaan op de afwegingen van medewerkers bij het maken van keuzes. Daarna wordt een systematiek beschreven waar de operational auditor gebruik van kan maken om vast te stellen wat werkelijk plaatsvindt op de werkvloer en dit te vergelijken met het door het management gewenste gedrag. Deze vorm van auditing zal worden aangeduid als de alignment audit.

2. Inleiding

Een operational audit is complex. Het beheerssysteem, waar de auditor een oordeel over moet geven, omvat vele elementen, waarvan naast de formele ook de informele aspecten dienen te worden onderzocht. In de afgelopen jaren zijn nogal wat referentiemodellen en instrumenten ontwikkeld waarmee de auditor in staat is de opzet van het beheerssysteem te toetsen. Echter voor het onderzoeken van de werking van de getroffen maatregelen of van de informele organisatie, dat wil zeggen wat er werkelijk gebeurt op de werkvloer, beschikt de auditor over nagenoeg geen middelen. Daarbij zien we in de praktijk dat auditors vooral kijken naar de zogenaamde 'harde' beheersaspecten, zoals organisatie- en taakstructuren, procedures en de informatievoorziening. Hoewel de belangstelling voor zachtere, meer gedragsmatige aspecten meer en meer toeneemt, worden deze nog maar in beperkte mate in de audit opgenomen. Social auditing is een voorbeeld van een belangrijke toevoeging op het palet van de operational auditor om meer integraal naar de problematiek van de bedrijfsbeheersing te kijken. Meestal gaat het daarbij om de consistentie van de diverse 'harde' en 'softe' controls ten opzichte van de doelstellingen en ten opzichte van elkaar vast te stellen (zie o.a. Hartog en Leijtens, 1999).

Een andere, meer bottom-up benadering van de gedragsaspecten en van de interne consistentie van het beheerskader is een onderzoek naar de dilemma's waarmee de medewerkers op de werkvloer worden geconfronteerd en de keuzes die zij in voorkomende situaties maken. De bijbehorende auditvraag is of de uiteindelijke keuzes in lijn zijn met de doelstellingen en 'tight controls' van de organisatie. Een dergelijke audit kan worden aangeduid met de term alignment audit en heeft als doel om tot een beoordeling te komen van de mate waarin het werkelijke gedrag in de praktijk overeenkomt met het gewenste gedrag. Het gewenste gedrag is het gedrag dat het beste past bij de aard van de organisatie, haar doelstellingen en kritieke succesfactoren.

De relevantie van het vraagstuk van de 'alignment' van het gedrag neemt steeds meer toe omdat moderne organisaties streven naar een steeds grotere flexibiliteit en zelfsturing van de werknemers om zodoende sneller en effectiever te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving.

Een flexibele organisatie veronderstelt een hoge eigen verantwoordelijkheid van de werknemers. De eis van de organisatie is immers dat snel en effectief beslissingen genomen kunnen worden naar aanleiding van veranderingen in de markt. Daarom ziet men dat in dergelijke organisaties wordt geprobeerd verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie neer te leggen en vormen van soms vergaande zelfsturing te implementeren. Binnen een organisatie, die op flexibiliteit is ingericht, komen weinig regels voor die zich richten op de concrete taakuitvoering. Daarvoor in de plaats zijn abstracte

richtlijnen gekomen die zijn gericht op de doelen en de normen en waarden van de organisatie. Van werknemers wordt verwacht dat zij complexe situaties kunnen beoordelen en binnen de kaders van de organisatiedoelen passende beslissingen kunnen nemen voor wat betreft de uitvoering van hun taken.

Er is met andere woorden sprake van een verschuiving van een statische taakorganisatie naar een flexibele doelorganisatie. In een taakorganisatie worden medewerkers geacht concrete taakgerichte regels na te leven en het werk uit te voeren zoals is voorgeschreven. In een doelorganisatie daarentegen bestaat het beheerskader uit abstract geformuleerde regels en van medewerkers wordt verwacht dat zij deze interpreteren in lijn met de doelstellingen om vervolgens zelf invulling te geven aan hun werkzaamheden.

In een stabiele voorspelbare omgeving hebben taakgerichte organisaties concurrentievoordeel. Een dergelijke organisatie kan in een statische markt zeer effectief en efficiënt opereren. Er hoeft immers geen aandacht uit te gaan naar veranderende vragen vanuit de omgeving. Het uitvoeren van de standaardtaken volgens beschreven procedures teneinde een betrouwbaar product te leveren volstaat. Sturing en uitvoering sluiten door de uitgebreide taakomschrijving goed op elkaar aan. In een veranderende omgeving is het essentieel om (snel) te kunnen voldoen aan nieuwe wensen uit de markt. Voor een organisatie in deze omgeving werken vergaande taakbeschrijvingen en regels eerder hinderend dan voordelig. Binnen een organisatie die in deze omgeving succesvol opereert treft men geen concrete taakomschrijvingen aan maar veeleer (abstracte) omschrijvingen van de organisatiedoelen. Hiermee ontstaat een potentieel probleem omdat er binnen de organisatie niet noodzakelijkerwijs overeenstemming bestaat over wat een passende wijze is om deze doelen te bereiken. In de praktijk moeten werknemers op basis van eigen inzichten bepalen wat in een gegeven situatie de juiste beslissing is om te doen. In de volgende paragraaf wordt toegelicht welke afwegingen iemand maakt bij het nemen van (een dergelijk) besluit.

3. Afwegingen bij het maken van keuzes

Bij het maken van een keuze overweegt iemand doorgaans de volgende zaken:

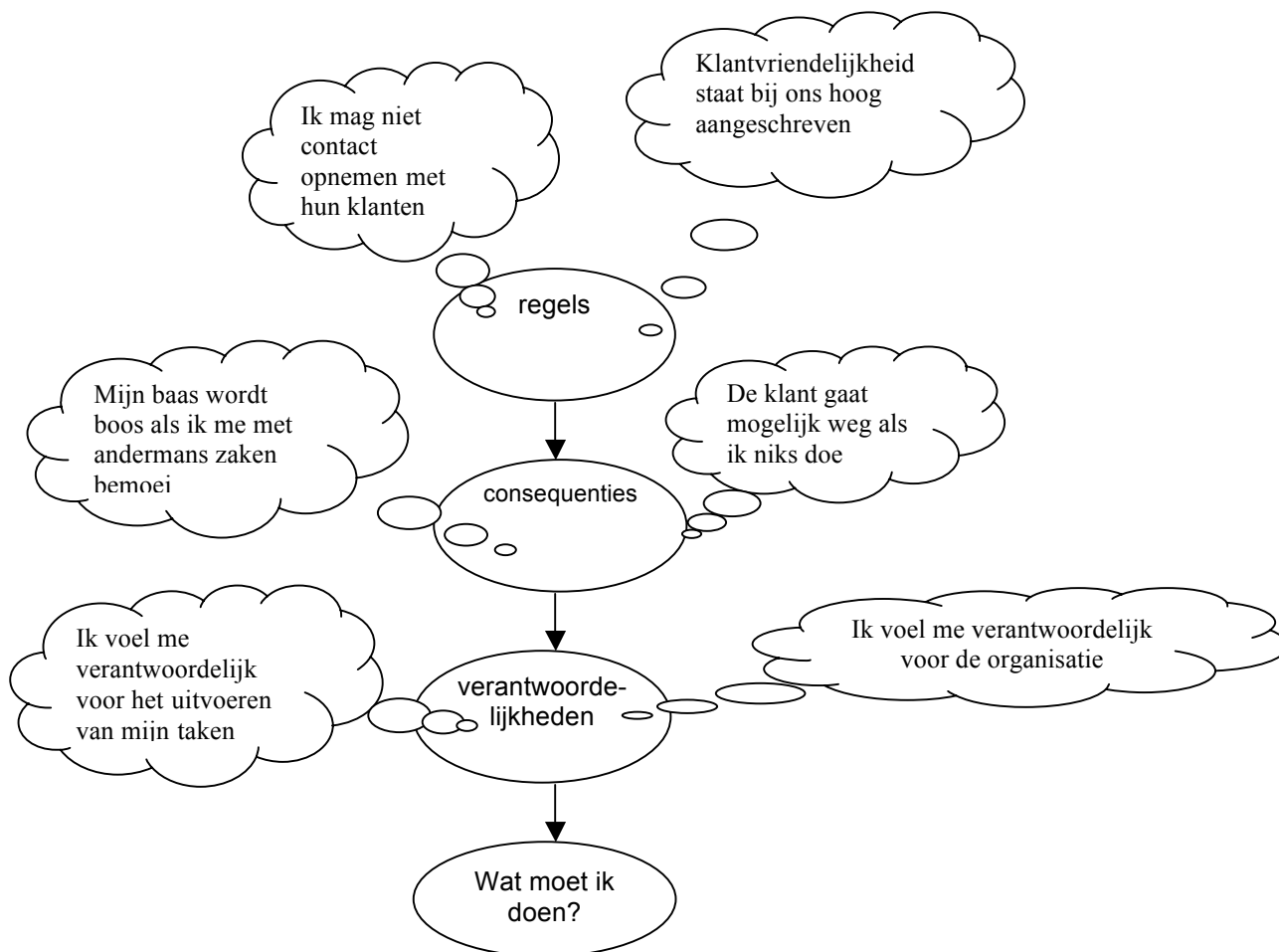
- wat zeggen de regels?
- wat zijn de consequenties van mijn keuze?
- waarvoor ben ik verantwoordelijk?

Gegeven de doelstelling van een organisatie die snel en accuraat wil inspelen op veranderingen in de omgeving, is het noodzakelijk dat mensen in staat zijn om in korte tijd eenduidig een afweging te maken. Dit is alleen mogelijk als voor iedereen helder is wat de doelen van de organisatie zijn en wat de rangordening daarvan is. Daarnaast moeten de consequenties van het handelen te overzien zijn en moet het verantwoordelijkheidsgevoel van een medewerker overeenkomstig de verwachtingen van het management zijn. Dit beeld zal men niet snel aantreffen:

- De regels waarop de werknemer zich moet beroepen zijn niet altijd even duidelijk of eenduidig. Organisatiedoelen kunnen tegenstrijdig zijn. Kostenbeheersing en foutloos werken gaan bijvoorbeeld niet goed samen. Een organisatie die de pretentie heeft beide zaken belangrijk te vinden moet zo nu en dan een foutje door de vingers zien.
- De consequenties van handelingen zijn niet altijd in te schatten. Dit kan zijn omdat de situatie zich nog niet eerder heeft voorgedaan, omdat de reikwijdte van de consequenties niet te overzien is of omdat de consequenties verschillend zijn voor verschillende actoren.
- De verantwoordelijkheden van werknemers zijn individueel bepaald: iemand neemt verantwoordelijkheden. Een organisatie kan geen verantwoordelijkheden toedelen. Binnen een organisatie kunnen bevoegdheden worden verdeeld maar dit zegt niks over de verantwoordelijkheden die werknemers al dan niet zelf nemen.

Het volgende praktijkvoorbeeld kan dit verder illustreren.

Harry Vreeboer werkt bij een dienstverlenende organisatie. Per toeval ziet hij dat er een fout is gemaakt door een andere afdeling bij de verwerking van gegevens van een belangrijke klant. Omdat Harry op het back-office werkt mag hij geen direct contact met de klant hebben. Op dit moment is er echter niemand beschikbaar van de afdeling die hierover gaat. Snel handelen is geboden want er zijn al stukken onderweg naar de betreffende klant.



Figuur 1: Het denkproces van Harry.

In figuur 1 is het denkproces weergegeven dat zich in het brein van Harry voltrekt op het moment dat hij met het hiervoor beschreven dilemma wordt geconfronteerd. Harry zal zich in deze situatie afvragen wat de regels zeggen, wat de consequenties van wel of niet handelen zullen zijn en welke verantwoordelijkheid hij zal nemen.

4. Het alignment onderzoek

Het alignment onderzoek richt zich op situaties zoals hiervoor beschreven. Onderzocht wordt welke keuzes medewerkers maken als zij met dit soort dilemma's worden geconfronteerd. In deze paragraaf wordt het alignment onderzoek verder toegelicht. Eerst staan we stil bij het conceptueel kader. Vervolgens komen technische aspecten van het onderzoek aan de orde.

5. Het conceptueel ontwerp

Zoals gezegd is het doel van de alignment audit het vaststellen van een eventueel aanwezige discrepantie tussen formeel gewenst en informeel of werkelijk gedrag. Gegeven de hiervoor beschreven afwegingen van medewerkers bij het maken van keuzes, zijn de volgende onderzoeksvragen aan de orde:

- Zijn de medewerkers op de hoogte van de doelen van de organisatie, de prioriteiten die daarbij zijn vastgesteld en de daaruit volgende regels?
- Hebben medewerkers begrip voor nut en noodzaak van de regels die uit de doelen zijn afgeleid?
- Vindt er sturing plaats op verantwoordelijkheden, dat wil zeggen dat zowel leidinggevendenden als collega's anderen in de organisatie aanspreken op hun gedrag zodat duidelijk is wat de breedte is van de 'span of responsibility' voor iedereen binnen de organisatie.

De operationalisatie van de concepten vindt plaats in de vorm van zo realistisch mogelijke beschrijvingen van dilemma's die zich in het werk kunnen voordoen. Per dilemma worden de mogelijke handelingsalternatieven voorgelegd. Deze verschillen van elkaar voor wat betreft regels, consequenties en verantwoordelijkheden. In het voorbeeld dat in de vorige paragraaf is beschreven, zijn de gedragsalternatieven:

- a) niks doen want je mag geen contact opnemen met klanten;
- b) niet zelf ingrijpen maar iemand tijdig proberen te waarschuwen;
- c) ingrijpen zonder te laten blijken dat jij dit gedaan hebt, zodat je hierop ook niet aangesproken kunt worden;
- d) ingrijpen en de betreffende persoon van de andere afdeling later hiervan op de hoogte stellen.

Er kan voor worden gekozen om niet alleen uitvoerende medewerkers in de audit te betrekken, maar ook de leidinggevendenden. Met een dergelijk auditontwerp kan ook in kaart worden gebracht wat de leidinggevendenden als meest wenselijk gedrag zien. Bij alignment audits die volgens dit ontwerp zijn uitgevoerd, blijkt dat tussen de hogere en lagere niveaus vaak verschillende ideeën bestaan over wat passend gedrag is in een bepaalde situatie. Uit resultaten van de onderzoeken tot nu toe komt naar voren dat het management wenst van werknemers dat zij in hun afwegingen voor die alternatieven kiezen waarbij de doelen van de organisatie centraal staan. Dit gaat gepaard met een brede '*span of responsibility*'. Deze voorkeur komt overeen met de afwegingen die Harry maakt zoals weergegeven aan de rechterzijde van figuur 1. Lagere echelons daarentegen neigen naar een strikte opvolging van regels en geven daarmee aan een verantwoordelijkheid te voelen die dicht bij de eigen taak ligt. Deze voorkeur stemt overeen met de argumenten aan de linkerkant van figuur 1. Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten is voorzichtigheid dus geboden. Eventuele verschillen tussen resultaten van diverse hiërarchische niveaus kunnen mogelijk worden veroorzaakt door structureel verschillende opvattingen van managers en uitvoerders. Tijdens het auditontwerp dient met deze potentiële validiteitsfout rekening gehouden te worden door bijvoorbeeld enkele controlevragen op te nemen.

6. Het technisch ontwerp

Het ontwerp van het technisch kader, de wijze waarop het onderzoek moet worden uitgevoerd, is afhankelijk van de specifieke omstandigheden waarin de audit wordt uitgevoerd. Als het alignment onderzoek wordt uitgevoerd als onderdeel van een operational audit met als doel de informele aspecten of de werking van getroffen beheersmaatregelen te toetsen, zal in de praktijk aan een select aantal medewerkers die deel uitmaken van het auditobject de dilemma's worden voorgelegd. Dit vindt dan

plaats in de vorm van gestandaardiseerde interviews waarin de geïnterviewden per aangeboden situatie worden gevraagd een rangorde aan te brengen in de gedragsalternatieven.

Het alignment onderzoek kan ook als een op zichzelf staande audit worden uitgevoerd. Het gaat dan vaak om het schetsen van een algemeen beeld van de mate van alignment in de gehele organisatie of een groter onderdeel van de organisatie. Het aantal respondenten in het onderzoek is dan meestal veel groter dan wanneer het een onderdeel van een operational audit betreft. In dergelijke omstandigheden past een kwantitatieve onderzoeksstrategie waarbij gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten.

7. De uitvoering van de audit

Onderstaand wordt kort een overzicht gegeven van de stappen waaruit een alignment audit bestaat.

1. **Situatieschetsen**
Op basis van een kort vooronderzoek en een beschrijving van het te auditten proces¹, wordt een aantal kritische situaties geschetst met telkens vier of vijf handelingsalternatieven. De situaties zijn een reële weergave van de praktijk en er moet een spanning of conflict zijn tussen verschillende KSF-en en/of verantwoordelijkheden. Zie tabel 1 en 2 voor voorbeelden.
2. **Rangordening KSF-en**
Tijdens stap 2 van het alignment onderzoek bepalen managers en medewerkers de theoretische rangordening van de KSF-en van de organisatie. Zodoende bepaalt het (top)management de norm en geven de medewerkers aan of zij op de hoogte zijn van deze norm.
3. **Rangordening gedragsalternatieven**
In dit onderdeel moeten managers en medewerkers een rangordening geven aan de gepresenteerde gedragsalternatieven. Het management bepaalt de Soll-situatie terwijl de medewerkers de Ist-situatie bepalen.
4. **Controle vragen**
In dit onderdeel van het instrument is een aantal variabelen opgenomen die een verklaring kunnen bieden voor het verschil in perceptie. Voorbeelden van dergelijke variabelen zijn sturing door management en collega's, begrip voor nut en noodzaak en communicatie rond de KSF-en en verantwoordelijkheden.
5. **Aanbevelingen:** op basis van het verschil in percepties en de verklarende factoren worden aanbevelingen gedaan om de Soll- en Ist-situatie dichter bij elkaar te brengen.

Situatie	Alternatieven	rangorde
Er gaat iets mis op een andere afdeling dan debiteurenbeheer. Niemand van het debiteurenbeheer draagt daarvoor verantwoordelijkheid. De verantwoordelijke persoon is de komende dagen niet aanwezig. Er moet nu acuut gehandeld worden.	Niks want het probleem speelt zich buiten het debiteurenbeheer af	
	Niks want de vorige keer dat iemand zich er mee bemoeide werd dat niet in dank afgenomen	
	Iemand van debiteurenbeheer spreekt anderen erop aan dat zij actie moeten ondernemen	
Wat gebeurt er doorgaans als een dergelijke situatie zich voordoet op uw afdeling?	Iemand van debiteurenbeheer grijpt zelf in	
	Iemand van debiteurenbeheer grijpt in en stelt de verantwoordelijke persoon wanneer deze terug is op de hoogte	

¹ Wanneer bij de procesbeschrijving gebruik wordt gemaakt van de procesmodule van het KAD-model (Hartog, Molenkamp en Otten, 1992) is het aan te bevelen de situatieschetsen zoveel mogelijk te laten aansluiten op de beheersmaatregelen zoals in dit model beschreven.

tabel 1: voorbeeldvraag 1

Situatie	Alternatieven	rangorde
Een potentiële klant meldt zich bij uw afdeling met een verzoek om bijstand. De gegevens van de cliënt laten aan duidelijkheid veel te wensen over. De cliënt zegt absoluut geld nodig te hebben voor de komende week. Wat gebeurt er doorgaans in een dergelijke situatie op uw afdeling?	De cliënt wordt duidelijk gemaakt dat het formulier niet goed is ingevuld en vervolgens naar huis gestuurd	
	De cliënt wordt duidelijk gemaakt welke gegevens ontbreken en gevraagd hiermee later terug te komen	
	Geprobeerd wordt, ondanks de tijd die dit kost, en de rij wachtenden, ter plekke met de cliënt de gegevens in te vullen.	
	Het formulier wordt doorgestuurd, het geld uitgekeerd en de cliënt gevraagd later contact op te nemen en de juiste informatie achteraf door te geven	

tabel 2: voorbeeldvraag 2

De rapportage

De rapportage is in een drietal delen opgesplitst:

1. Het eerste deel behandelt de vraag of het top- en middelmanagement in theorie zowel als praktijk een gelijke rangordening van de KSF-en en gedragalternatieven kennen.
2. Het tweede deel gaat in op de vraag of er een 'alignment gap' bestaat tussen de rangordening van KSF-en en gedragalternatieven door het management en door de medewerkers.
3. Het derde deel van de rapportage zoekt een verklaring voor de mogelijke gaps, waarmee de genoemde onderzoeksvragen worden beantwoord.

Interventies

Het primaire doel van de alignment audit is het beantwoorden van de vraag of de medewerkers (op verschillende niveaus) in een organisatie overeenkomstige keuzes maken. Als uit het resultaat van de audit blijkt dat in kritische situaties geen eenduidigheid bestaat over de te nemen beslissingen, is de conclusie gerechtvaardigd dat de organisatie niet 'in control' is. Een alignment audit zoals hiervoor beschreven geeft bovendien inzicht in de mogelijke oorzaken van het niet in lijn handelen. Verklaringen kunnen betrekking hebben op de communicatie, de aansturing en het begrip van nut en noodzaak van KSF-en en verantwoordelijkheden. Hiermee geeft deze auditvorm ook oplossingsrichtingen voor het interveniëren in een onvoldoende beheerste organisatie of organisatieonderdeel.

7. Ten slotte

Vanaf het midden van de jaren '90 hebben begrippen als ethiek en integriteit sterk opgang gedaan in diverse (fraudegevoelige) branches. De alignment audit heeft nadrukkelijk een andere invalshoek gekozen dan de meeste integriteitonderzoeken. Er zijn drie redenen te noemen waarom voor deze invalshoek gekozen is:

1. Ten eerste is het zeer lastig om integriteit te meten. Het zijn zeer sociaal wenselijke begrippen waarbij mensen al snel in de richting zullen antwoorden die van hen verlangd wordt.
2. Ten tweede heeft het begrip integriteit een zware lading. Het heeft de pretentie een uitspraak te doen over iemands karakter. Een onderzoek naar de integriteit van mensen heeft daarom meer het karakter van een veroordeling dan van een beoordeling.
3. Ten derde is het de vraag wat een organisatie aan moet met de mededeling dat 5% van haar werknemers niet integer is. Moet een organisatie hen ontslaan of op functies zetten waar zij 'geen kwaad kunnen'? Het is de vraag of dat zo ethisch is. De alignment audit concentreert zich daarom op variabelen waarop de organisatie kan sturen. De gedachtegang hierachter is dat indien een organisatie goed is ingericht en goed bestuurd wordt, de kans dat mensen niet handelen conform de organisatiedoelen veel geringer is.

De alignment audit onderzoekt of het gedrag al dan niet in lijn is met de doelen van de organisatie en wat mogelijke verklaringen zijn voor eventuele discrepanties tussen organisatiedoelen en het concrete handelen van medewerkers. Daarbij staat niet de integriteit van de medewerker ter discussie maar de kwaliteit van het beheerssysteem van de organisatie. Bij de inrichting van de organisatie staat het management zelf voor een belangrijk dilemma. Moet er een taakgerichte organisatie worden gebouwd waarin voor de medewerkers duidelijkheid bestaat over de uit te voeren werkzaamheden, maar die niet snel en effectief kan reageren op haar omgeving? Of moet worden gestreefd naar een flexibele doelgerichte organisatievorm met abstracte regels en een hoge verwachting ten aanzien van de verantwoordelijkheid van medewerkers, maar met het risico dat niet altijd de juiste interpretatie wordt gekozen? Verreweg de meeste postmoderne managementtheorieën kiezen steevast voor het laatste alternatief. Vanuit een strategisch perspectief is dit begrijpelijk. De vraag is echter of met de wens om een flexibele organisatie in te richten niet te veel irreële eisen aan de interne organisatie en de medewerkers worden gesteld. Er is zeker sprake van een trend in de richting van de doelgerichte organisatie. Juist in het licht van deze ontwikkeling is het goed dat de operational auditor mee helpt de organisatie in balans te houden.

Literatuur

- Kloek, M. & Ter Gast, E. Dilemma's van de flexibele organisatie. Gids voor Personeelsmanagement, oktober 2000;
- Hartog, P.A. & Leijtens, H. Social auditing: de harde invloed van soft controls, De Operational Auditor, november 1999;
- Hartog, P.A., Molenkamp, A. & Otten, J.H.M. Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening, Deventer, Kluwer, 1992.

