

# Spelen op een andere toonhoogte

Het thema van dit nummer 'outside in' haakt in op de IIA-focus op de ontwikkeling van de internal auditfunctie (IAF) en de profilering in het corporate governance-speelveld. Michel Kee, voorzitter van het IIA-bestuur, nodigt de internal auditor met deze beschouwing uit zichzelf de vraag te stellen of er aan business impact gewonnen kan worden.

# H

oe kun je relevanter worden? Hoe zet je de IAF echt op de kaart en wordt deze als onmisbaar gezien voor de bescherming en het succes van de (grotere) onderneming? Relevante vragen voor de internal auditor, maar staan die hoog genoeg op de agenda?

Internal auditors hebben het veel over hun onafhankelijkheid en objectiviteit.

Ook hebben zij deskundigheid en professionaliteit hoog in het vaandel staan. Dat is op zich allemaal niet zo vreemd omdat de internationale beroepsstandaarden en de auditopleidingen vooral hierop zijn gericht. En wat dacht je van de permanente educatie? De valkuil voor de internal auditor is dan ook dat hij te veel in zijn eigen auditorperspectief blijft hangen en onvoldoende gevoel heeft voor en aansluiting met de business. Dan kan het zomaar te veel gaan over het updaten van het audit charter, de rapportagelijnen, audit ratingmethodiek, auditprogramma's, steekproefomvang, dossiervorming, kwaliteitssysteem en auditrapportages.

## Blijven hangen

Dit zijn op zich belangrijke aspecten van een effectieve IAF, maar voor een wezenlijke bijdrage aan de gezondheid en het succes van de onderneming waar de IAF functioneert, moet je ook op een andere toonhoogte kunnen spelen. Als het gaat over auditresultaten blijft menig auditor hangen in leemten in de interne controle, gebrek aan functiescheidingen, het niet naleven van richtlijnen en onjuiste verantwoording van zaken. Het management is dan afgehaakt en begrijpt niet waar de auditor het over heeft. Hij spreekt een andere taal en lijkt niet

aangesloten op het bedrijfsgebeuren. De auditor die past bij deze schets gebruikt wel eens de woorden 'vanuit een auditperspectief ...et cetera'. Onzin zou ik zeggen, er bestaat geen auditperspectief. Er is alleen een managementperspectief op risico's, resultaten en interne beheersing.

## Kijk door de bril van het management

In meer of mindere mate is het gebrek aan aansluiting met de business aan de orde bij vele IAF's. Er zit daarom veel meer in het vat. De internal auditor is op zich uitstekend gepositioneerd om meer impact te creëren. Hij kan zich beter op de kaart zetten als hij door de bril van het management kan kijken en de taal van de business begrijpt én gebruikt. Outside in dus en niet primair vanuit de eigen professionaliteit redeneren. Het gaat om een andere mindset.

Laten wij eens een schets maken hoe zo'n IAF eruit zou kunnen zien. Vraag je eerst af wat het management belangrijk vindt en wat er op hun agenda staat. Bekijk vervolgens hoe je vanuit het mandaat en de competenties van de IAF hier aansluiting op krijgt. Wat is de bijdrage van de IAF op de prioriteiten van management en bestuur? Op pagina 19 staat een uitgewerkt voorbeeld waar je je aan kunt spiegelen.

## Goede fit met het management

We zijn er nog niet. Naast deze oriëntatie op de managementprioriteiten zijn ook het gedrag, de houding en de tactiek van de internal auditor van belang om een goede fit met bestuur en management op te bouwen. Denk hierbij aan:

1. Stel jezelf steeds de vraag hoe je zaken kunt versimpelen, vooral in het zenden van de boodschap. Gebruik daarbij jippen-janneketaal, wees to the point, vermijd auditorjargon,

- gebruik zo weinig mogelijk woorden en vat krachtig samen.
2. Heb geregeld contact met senior business en functioneel management om goed begrip van de businessprioriteiten, performanceontwikkeling en risico's te houden, tijdig te reageren op veranderingen en de mogelijkheid te benutten objectieve feedback te geven, ook als daar geen audits achter zitten.
  3. Breng uw observaties en aanbevelingen onder de aandacht vanuit het businessperspectief; denk daarbij aan de link met performance (trends), organisatieveranderingen, managementwisselingen, personeelsverloop, et cetera. Bouw aan draagvlak bij het management voor verbeteringen, geïnitieerd vanuit audits door een goede dialoog over de benodigde acties en een gezonde portie pragmatiek. Behoud overzicht over de gerealiseerde verbeteringen en escaleer selectief bij het achterblijven daarvan.
  4. Vergeet het belang van de commissarissen niet, in het bijzonder het auditcommittee. De insteek is dat als het bestuur goed wordt bediend, de commissarissen meeliften.

Dit is geen poging volledig te zijn wat betreft de kansen voor de IAF om meer relevant voor de business te worden of beter voor de dag te komen. Het is bedoeld om te prikkelen en te spiegelen, waarbij de ruimte voor de IAF om te groeien sterk situatieafhankelijk is. Succes met de volgende stap! <<



Michel Kee is voorzitter van het IIA-bestuur.

Managementprioriteiten	Kansen/prioriteiten voor de IAF
Er is een nieuwe strategie vastgesteld. De effectieve implementatie daarvan is wezenlijk. Dit vraagt om goede plannen en een effectieve implementatie en aansturing.	Begrijp de strategie en de daaraan verbonden risico's. Identificeer strategische projecten en prioriteiten en stel met het management vast hoe de IAF kan bijdragen aan de succesvolle implementatie daarvan. Hierbij valt te denken aan objectieve feedback over voortgang/risico's van strategische projecten (zoals shared services en outsourcingprojecten) en over inconsistenties tussen plannen en (bonus)targets. Audits rondom partnerships en integratie van acquisities doen het bijvoorbeeld ook goed.
Gezien de economische crisis is er veel managementfocus op kostenefficiëntie en managen van werkkapitaal.	Internal auditors zijn prima gepositioneerd om inefficiënties te signaleren, maar de mindset zit op risico's en controls. Er is een kans om vanuit de reguliere audits het signalerend vermogen voor potentiële kostenbesparingen te vergroten. Weeg verder bij het voorstellen van verbeteringen de kosten/investering mee. Geef ook verhoogde aandacht aan audits rondom klantacceptatie en debiteurenbeheer.
Voor de reputatie en klanttevredenheid is effectiviteit en continuïteit van businessoperaties van groot belang.	Beoordeel het operationele risicomanagement en zorg voor adequate auditdekking van de kernprocessen en operationele risicogebieden. Haak aan op het operationele performance-management en zet in op data-analyse. Zet benchmarking en root-cause-analyse optimaal in.
Voor effectieve besluitvorming en aansturing is de kwaliteit van managementrapportages en businesscases van belang.	Zorg voor een goede aansluiting op de business controllingfunctie en neem continu kennis van de (analyse van) de bedrijfsresultaten en risicoanalyses. Afhankelijk van de kwaliteit van de controllingfunctie kan er ruimte zijn om feedback te geven op de kwaliteit van management-rapportages en (de totstandkoming van) businesscases, maar in dat geval ook het bevorderen van de business controllingfunctie.
Ter bewaking van de reputatie wil het management geen negatieve verrassingen, incidententen, fraudes en andere onregelmatigheden van betekenis.	Stimuleer het onderhouden van een ethische bedrijfscultuur en een systeem van regels, training en bewaking. Geef inzicht waar afwijkingen worden gesignaleerd. Begrijp daarbij de impact van de verschillende landenculturen en managementstijlen op de businessethiek. Optimaliseer het gebruik van data-analyse voor de detectie van fraude en andere onregelmatigheden en stimuleer verankering in de managementprocessen. Signaleer en escaleer tijdig. Bevorder het klokkenluidersprogramma en sluit aan op de resultaten daarvan.
Naleving van toenemende wet- en regelgeving en de daaraan verbonden risico's.	Stimuleer het onderhouden van een complianceprogramma en de verankering daarvan in de organisatie. Voorzie in voldoende auditdekking op het complianceprogramma en monitoring met focus op de naleving van de meest significante regelgeving en daaraan verbonden risico's. Geef feedback op leemten in het complianceprogramma.
Ontwikkeling van talenten voor leiderschapsposities.	Promoot de IAF als een uitstekende plek voor businesstalent om te leren en aan de carrière te bouwen (u leert het bedrijf in de breedte kennen, kunt aan uw netwerk bouwen en ontwikkelt een aantal competenties). Laat businesstalenten in- en doorstromen in het team en zet een pool van gastauditors in. Het mixen van businesstalenten met auditprofessionals geeft impulsen aan de businesskennis in het auditteam. Win-win dus.