

De internal
auditor staat
voor een lastige
opgave: er moet
meer maar er
kan minder

Mark van Twist



Onlangs verscheen het boek *De internal auditor in het publieke domein*, geschreven door onder andere prof.dr. Mark van Twist, wetenschappelijk directeur van de opleiding Internal Auditing & Advisory van de Erasmus School of Accounting & Assurance. *Audit Magazine* vroeg Van Twist naar deze nieuwe publicatie en zijn verdere plannen.

De internal auditor in het publieke domein

U bent inmiddels twee jaar wetenschappelijk directeur en in het vorige interview (*Audit Magazine*, juni 2012) gaf u aan te willen bijdragen aan de wetenschappelijke ontwikkeling van het vakgebied. Een eerste resultaat in boekvorm ligt er. Kunt u kort aangeven waarover het boek gaat en wat u met het boek beoogt?

“Het boek biedt een beschouwing over de professionaliteit van de internal auditor. Mij valt op dat het vak van de internal auditor enerzijds lijkt te zijn vastgelegd in allerlei standaarden en protocollen, maar dat er anderzijds ook veel ingewikkelde dilemma’s te onderscheiden zijn in de beroepsuitoefening die maar moeilijk goed zijn te vangen in eenduidige richtlijnen en codes. In het boek hebben we de weerbaarheid van het werkveld willen omschrijven en daarmee de dilemma’s inzichtelijk willen maken waar internal auditors mee te maken hebben in hun professionele praktijken. De internal auditor werkt volgens de standaarden van het vak, maar wel in een complexe context vol strijdige waarden en botsende belangen. Het doel van het boek is om internal auditors aan te zetten tot reflectie op het eigen vakgebied en zo bij te dragen aan een verdere professionalisering.”

Over...

Prof.dr. Mark van Twist is wetenschappelijk directeur van de Internal Auditing & Advisory opleiding aan de Erasmus School of Accounting & Assurance, hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Met welke dilemma’s en spanningsvelden krijgt de internal auditor te maken in de praktijk van zijn beroepsuitoefening?

“De internal auditor wordt enerzijds geacht de leiding en het bestuur te beschermen tegen de prijs van falende processen of spraakmakende incidenten, maar anderzijds kan de boodschap van de internal auditor juist aanleiding zijn voor kritiek in hun richting. Een kritische audit kan de reputatie van een organisatie schaden, waar de internal auditor uiteindelijk juist wordt geacht door zijn werk te helpen die reputatie te beschermen en zo schade te voorkomen. De internal auditor heeft in het toetsend onderzoek te maken met onderling strijdige waarden: organisatorische efficiëntie en voldoende competitiviteit, maar wel nadrukkelijk binnen de context van de democratische rechtstaat en een breder maatschappelijk belang.”

Een dilemma suggereert een keuze. Welke keuze heeft de internal auditor bij vraagstukken wat het best is voor de organisatie of wat het best is voor het belang dat die organisatie dient?

“De kern van een dilemma is nu juist dat het onvermijdelijk dwingt tot een onmogelijke keuze. De wolven of de afgrond, dat is de klassieke vorm van het dilemma. Bij een dilemma is sprake van een afweging van waarden die niet is af te doen in termen van goed of fout, maar die steeds vraagt om een intelligente afweging, waarbij het midden zelden zo maar een uitweg biedt. Een simpele vuistregel, een enkelvoudige normatiek, een standaard algoritme helpen hier zelden. In plaats daarvan wordt professionele intelligentie gevraagd, het vermogen om slim te laveren tussen de lastige valkuilen in een ambigu veld. Wel of niet afstand houden tot de organisatieonderdelen die onderworpen zijn aan een audit? Wel of niet adviseren rondom een audit? Wel of niet meebewegen met een opdrachtgever die er mogelijk een dubbele agenda op nahoudt? Het zijn allemaal



vragen die bij nadere doordinking geen simpel antwoord kennen en die in de praktijk voortdurend om beroepsmatige reflectie vragen.”

Er worden tegenstrijdige beelden van de auditprofessie beschreven. Hoe kan de internal auditor zich hierin staande houden?

“Het startpunt voor het boek is het bestaan van zeer uiteenlopende beelden over het vakgebied; positief (extra paar ogen en oren, nodig, toetsend, deskundig) maar ook negatief (betweter, meekijker, moetje, blikvernuwend, technocratisch). Deels zijn die beelden natuurlijk te herleiden tot belangen van de betrokkenen, die zich op opportunistische wijze een oordeel vormen over het beroep. Maar deels heeft het ook te maken met een meer of minder strikte invulling die internal auditors zelf geven aan hun eigen vak als het gaat om onderwerpen die ze agenderen, onderzoeken die ze uitvoeren en de wijze waarop ze daarover rapporteren. Het eigen beroepsbeeld kan strak begrensd of juist meer flexibel invulling krijgen. Je staande houden in deze ambigue en ambivalente omgeving begint natuurlijk met bewustwording, van zowel de eigen opvattingen als van de opvattingen die leven in de omgeving. Vervolgens is het nodig om een hierop afgestemd handelingsrepertoire te ontwikkelen: met aandacht voor de eigenheid van het vak, maar ook met oog voor de belangen die in de omgeving bestaan.”

Het boek geeft een beschouwing van alles wat komt kijken bij het werk van een internal auditor in het publieke domein. Jullie beogen geen antwoorden te geven op alle vragen, het boek is bedoeld als agenda voor de nabije toekomst met de belangrijkste uitdagingen. Welke uitdaging moet volgens u hoog op de agenda staan?

“We stellen om te beginnen vast dat de internal auditor voor een lastige opgave staat: er moet meer, maar er kan minder. Presteren is lastiger maar wordt indringender gevraagd – ook door de auditor zelf. Het wordt daarbij ook nog eens steeds drukker in het veld van toezicht, controle en verantwoording terwijl de legitimiteit zeker niet altijd onomstreden is. Er verandert veel in de organisatiecontext: verhoudingen worden horizontaler, er wordt steeds meer over de grenzen van klas-

sieke organisaties heen gewerkt, en meer in het algemeen is er sprake van netwerken die voorbij tijd en plaats vorm krijgen. Dat verhoudt zich maar moeilijk tot het werk van de internal auditor als professional die juist gehouden is om voor vaste verbanden en intern organisatorische processen te toetsen of de beheersmaatregelen op orde zijn en of het intern risicomanagement goed is ingeregeld.”

Wat zijn uw verdere plannen en welke publicaties kunnen we binnenkort verwachten?

“Ik ben bezig met de afronding van een essay over ‘managing networked risks’ die uitkomt op de vraag welke opgave hier ligt voor de internal auditor. Dat gaat dan over de kwestie dat steeds meer organisaties voor het bereiken van de eigen doelen niet zozeer kunnen terugvallen op door henzelf beheerste en beheerde processen, maar moeten samenwerken in ketens en netwerken waar ook heel veel andere partijen aan meedoen. Hieraan zijn allerlei consequenties verbonden voor de invulling van het risicomanagement en dus ook voor het toetsend onderzoek hiernaar.

Ook ben ik op verzoek van IIA bezig met een mooi onderzoek naar de overgang tussen audit en advisering, omdat hier een aantal ingewikkelde dilemma’s uit het vakgebied samenkomen. Het gaat dan niet alleen om advies in het verlengde van en volgend op een eventuele audit, maar ook om de informele vraag aan de auditor om eens mee te denken over vragen als: hoe nu verder, kan het beter, moet het anders? Dat onderzoek krijgt vorm in een gesprek met de beroepsgroep en moet na de zomer tot een eindproduct leiden.

Niet onbelangrijk is verder een onderzoek naar de impliciete beelden die ten grondslag liggen aan de verhouding tussen de auditor en de auditee. Is hier sprake van een relatie die is gestoeld op het principaal-agentmodel (met alle aandacht voor opportunistisch eigenbelang en informatie-assymetrie), of past hier juist het stewardship model (met een nadruk op intrinsieke motivatie en onderling vertrouwen)? En wat betekent een dergelijke constatering voor de toekomstige beroepsuitoefening? Genoeg vragen voorlopig om me nog even bezig te houden op dit terrein. De internal auditors zijn nog niet van me af!” <<