

Drs. Willem van Loon RA CIA  
Drs. Gert Jan Willig RA CIA

De twee RO-opleidingen in Nederland (Executive Internal Auditing Programme (EIAP) aan de Universiteit van Amsterdam en Internal Auditing & Advisory (IAA) aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam) vormen een stevige basis voor de competentie- en vaardighedenontwikkeling van internal auditors. Bob van Kuijck (programmadirecteur EIAP) en Ron de Korte (opleidingsdirecteur IAA en ITAA) over hun rol in die ontwikkeling.

# De RO-opleidingen **langs de meetlat** voor competentieontwikkeling

## Welke plaats nemen de EIAP en IAA in als het gaat om de algehele competentie- en vaardighedenontwikkeling van internal auditors in Nederland?

De Korte: “Bij de IAA-opleiding werd en wordt veel geïnvesteerd in de voor het vak belangrijke competenties. Colleges gericht op gestructureerde gedragsobservatie bijvoorbeeld gaan een stap verder dan de studenten vandaag al in de praktijk toepassen. Post-master betekent wat IAA betreft bovendien dat de student in zijn ‘portfolio’ een eigen leerplan maakt, dit afstemt met de werkgever en het geleerde toepast in de ei-

## Over...

Ron de Korte (rechtsboven op de foto) is sinds 1986 (mede)verantwoordelijk opleidingsdirecteur van de Internal/Operational auditing opleiding (nu IAA). Als accountant, IT-auditor, operational auditor, adviseur en onderzoeker acteert hij in de volle breedte van internal auditing. Op basis van eigen ervaringen en wetenschappelijk onderzoek naar veranderingen van auditdiensten, traint en coacht hij vanuit ACS te Driebergen risk-, audit- en controlafdelingen en auditcommittees.

Bob van Kuijck is gepromoveerd in het auditingvakgebied en geeft sinds 1986 colleges aan de UvA en VU op het gebied van internal auditing, IT-auditing en financial auditing. In de praktijk heeft hij niet alleen geopereerd als adviseur maar ook als directeur van internal auditfuncties bij grote ondernemingen. Op dit moment is hij via LIME TREE Research & Education programmadiirecteur bij de EIAP-opleiding en voert hij voor IIA onderzoek uit naar de persoonlijkheid van internal auditors.

gen praktijk. Wij stimuleren de student om met zijn werkgever een situatie te creëren waarin positief kritisch feedback wordt gegeven op zijn werkzaamheden, waarin teamleiders kan worden gevraagd om uitdagende opdrachten die de ontwikkeling tijdens de opleiding ondersteunen. We dragen bij aan het behalen van het CIA-dienstmerk als basisonderdeel van het eerste jaar, de student stimuleren we al in het eerste jaar om daar bovenuit te stijgen. Daarmee leggen we de lat als ‘Centre of Excellence’ en post-masteropleiding dus hoog.”

Van Kuijck: “Als EIAP streven we ernaar om theorie en praktijk te verenigen. Daarmee leggen we een stevig fundament onder de ontwikkeling van internal auditors. Daarmee kunnen zij in de praktijk de uitdaging aan. De aandacht is daarbij niet alleen gericht op kennis die nodig is om situaties in de praktijk goed te kunnen analyseren en te beoordelen, maar ook op het geven van adequate organisatieadviezen. Daarnaast geven we de internal auditors een ruime bagage mee om de eigen communicatieve vaardigheden te verbeteren. In het vak van internal auditors – of welke professional dan ook – is het je schriftelijk en mondeling kunnen uitdrukken een sleutel tot succes. Daar zetten wij als opleiding dan ook stevig op in. De EIAP streeft ernaar mee te werken aan het opleiden van internal auditors die in het auditvak aan de top kunnen meedraaien. Als zij het auditvak verlaten zijn ze allround professionals op het gebied van organisatieverbetering.”

## Wat doet ieder van de opleidingen concreet aan het ontwikkelen van competenties en vaardigheden?

Van Kuijck: “Aanvullend op wat ik hiervoor al heb gezegd, besteden wij bijzonder veel aandacht aan de ontwikkeling van de soft skills van de internal auditor. Het is onze visie dat deze de internal auditor effectiever maken in zijn dagelijkse praktijk.



Wij willen internal auditors opleiden tot kritische professionals die onafhankelijk en objectief hun werk doen. De integriteit en ethische houding stimuleren wij dan ook nadrukkelijk.”

De Korte: “Vanaf het eerste college werkt de student aan zijn afstuderen, te beginnen met een analyse van de eigen werkomgeving, interesses, persoonlijke ontwikkelrichting, et ce-

dezelfde praktijk afkomstige docenten, is mijn beeld dat de opleiding biedt wat de praktijk wenst. Het portfoliodenken geeft de student bovendien de mogelijkheid om zijn specifieke leerdoelen te laten aansluiten bij zijn werkkruis. We dekken met de opleiding de volle breedte van Internal Audit (assurance en consulting activities) af. En hoewel we soms constateren dat nog niet alle auditfuncties in de praktijk die breedte voorstaan,

## Daarnaast maken we in het curriculum veel gebruik van docenten die met de voeten in de klei staan

tera. Het uiteindelijke afstudeermoment wordt gevoed door opdrachten die gedurende de opleiding worden uitgevoerd en een analyse van zijn eigen leertraject, naast het slotexamenonderzoek (thesis). In het eerste jaar ligt de nadruk bij de competentieontwikkeling wat meer op kennis en methodologie: de auditor moet vooral een goede onderzoeker zijn. In het tweede jaar is veel aandacht voor de vaardigheden, zoals onderzoekende gesprekstechnieken, gestructureerde gedragsobservatie, verbetergericht rapporteren, stijlflexibiliteit, overtuigend presenteren, adviesvaardigheden en behavioural auditing.”

### In hoeverre sluit het aanbod van jullie opleidingen aan op de vraag vanuit de markt?

De Korte: “Op basis van een halfjaarlijkse dialoog met de curatoriumleden, directe contacten met werkgeversvertegenwoordigers van de studenten en de vele contacten in auditland vanuit mijn actieve audit- en advieswerkzaamheden en die vanuit

zijn de studenten, als zij extra hun best doen, goed in staat de leerstof in hun eigen praktijk toe te passen. Ons beeld is dat de meeste werkgevers uiteindelijk medewerkers willen die breed inzetbaar zijn en met inleving en overtuiging theorieën naar de praktijk kunnen vertalen. Ze moeten theoretisch eigenwijs en praktisch vaardig zijn, zowel in de uitvoering als in gesprek met het (senior)management. De nadruk op vaardigheden en de gedragskant van beheersing die we enkele jaren geleden zijn gaan leggen, zijn enthousiast ontvangen in de markt en het belang daarvan wordt onderstreept door onze curatoriumleden.”

Van Kuijk: “Wij zijn kritisch naar onszelf. Ofschoon wij regelmatig overleg hebben met onze Program Board (curatorium van de opleiding), zoeken wij de dialoog op met onze opdrachtgevers. Wensen proberen we zo goed mogelijk te vertalen naar het opleidingsprogramma en we zijn voortdurend op zoek naar vernieuwing. Daarnaast maken we in het curriculum

veel gebruik van docenten die met de voeten in de klei staan. Dit waarborgt de aansluiting met de realiteit op de werkvloer. Kortom, onze voelsprietten staan uit in de markt die wij bedienen. Of wij daarin slagen? Sinds 1986 is de opleiding vanuit het niets opgericht en succesvol gebleken. Meer dan vierhonderd alumni heeft de EIAP sinds die tijd al afgeleverd. Voor mij als nieuwe programmadirecteur zal het streven dan ook zijn om de komende jaren op verantwoorde wijze in te spelen op de veranderingen in de markt. Met continue verbetering van het programma willen wij succesvol blijven in de markt. Zo zullen we vanaf collegejaar 2014/2015 een eenjarige basisopleiding voor internal auditors aanbieden die tevens leidt tot CIA-certificering.”

### Zijn er verschillen in gewenste vaardigheden en competenties van internal auditors als je naar verschillende sectoren kijkt?

Van Kuijck: “Ja. Het is mijn overtuiging dat elke sector de auditor verdient waar het recht op heeft. Hiermee bedoel ik dat elke sector zijn eigen problematiek kent en de auditor deze moet meekrijgen in de opleiding. Dat maakt auditors slagvaardiger op de korte termijn en verhoogt op deze wijze de toegevoegde waarde van de opleiding voor de onderneming waar zij werken. Bij de EIAP willen we graag dat alle opgeleide auditors kennismaken met de specifieke problematiek in de sector waar ze werkzaam zijn. Omdat studenten uit verschillende sectoren afkomstig zijn, betekent dit dat we onze studenten automatisch kennis laten maken met meerdere sectoren.”

De Korte: “Onze brede internal auditopvatting speelt in op de grote verschillen in de praktijk. Niet alleen sectorafhankelijk, maar nadrukkelijk auditdoelstellingafhankelijk verschilt de rol-opvatting van audit, de wijze van rapporteren, de aard van de onderzoeken en de wijze waarop onderzoeken plaatsvinden. Een grof onderscheid is de nadruk op verantwoording (assurance) of op verbetering (maatwerkonderzoek). De vertaling van de ‘consulting activity’ in de IIA-definitie tot ‘advies’ vertekent naar mijn mening het belang van het onderscheid in de twee productcategorieën van Internal Audit en verdoozelt de noodzaak van een breed vaardighedenpallet binnen een brede Internal auditfunctie. We leren onze studenten dat aan een goed advies een degelijke oorzaakanalyse vooraf gaat. Een analyse die om de echte oorzaken boven te krijgen, noodzaakt dat de auditor de diepte opzoekt. Waar nogmaals ‘adviseren’ de procedures serieus te nemen niet helpt, komen we uit bij onderzoek naar de drijfveren van het handelen van de betrokkenen. Auditors die in staat zijn oorzaakanalyses op dit niveau uit te voeren, zijn een echte gesprekspartner als het gaat om het verbeteren van de beheersing van de organisatie en leveren op die manier door het management zeer gewaardeerde added value.”

### Hoe spelen de RO-opleidingen hierop in?

Van Kuijck: “In het tweede jaar besteden we meer aandacht aan uitgesproken verschillen tussen de overheids-, de financiële en industriële sector. In afzonderlijke modules wordt

aandacht besteed aan onderscheidende kenmerken. Laat ik als voorbeeld de module risk management noemen waarin dit jaar aandacht wordt besteed aan de inrichtingsvormen van risk management in verschillende sectoren. In het kader van specialisatie zijn wij nog aan het bezien of we afzonderlijke afstudeerrichtingen zouden moeten ontwikkelen. We zullen de markt polsen of daar behoefte aan is.”

De Korte: “IAA plant in de meeste modules een verdiepingscollege gesplitst naar public en financial. Dit om voldoende aandacht te kunnen besteden aan de verschillende uitwerkingen. Al jaren benadrukken we de noodzaak van verbetergerichte audits en andere onderzoeken naast het verlenen van assurance. Nadat er voldoende vaardigheidsgerichte onderdelen in de opleiding waren opgenomen hebben we dit ook in de opleidingsnaam tot uitdrukking gebracht. Dit jaar breiden we de aandacht voor het feitelijk onderzoeken van gedrag verder uit met colleges over onderwerpen als kwalitatief onderzoek en behavioural auditing, en professionaliseren we het onderdeel over gestructureerde gedragsobservaties.”

### Waarom moet een auditor kiezen voor een RO-opleiding?

Van Kuijck: “Het is onze visie als EIAP dat als je even wilt snuffelen aan het vak van internal auditor, een jaar voldoende is om je te verdiepen. Je krijgt dan een goede basis mee. In een jaar tijd bij de EAIP brengen wij mensen bij wat internal auditing is en waarop je moet letten in de praktijkuitoefening. Als je dat vergelijkt met een CIA-training, dan gaan we in de RO-opleiding beduidend dieper en geven meer bagage mee in twee jaren. Wil je top of de bill op internal auditgebied zijn en ben je van plan om langer het vak uit te oefenen, dan is een volledige tweejarige opleiding een uitstekende optie. Dit zou de leidraad moeten zijn voor zowel gegadigden als werkgevers om te kiezen voor de RO-opleiding.”

De Korte: “In onze brede definitie van Internal Audit past een auditteambemensing van goede onderzoekers. Post-master moet dan uitgangspunt zijn. Afhankelijk van de kenmerken van het onderzoeksobject en de vraagstelling zijn verschillende vakinhoudelijke achtergronden noodzakelijk. Al snel moet je denken aan een team van operational, financial en IT-auditors. In een meer of minder accountancygedomineerde auditdienst brengt de RO kennis en vaardigheden van het onderzoeken van gedrag in, naast een verbetergerichte auditattitude. In een op verbetering gerichte auditdienst zal de RO met zijn methodologische kennis en ervaring willen excelleren met zijn ontwerpvaardigheid. Ook zal hij zijn inlevingsvermogen en meer dan gemiddelde interview- en observatievaardigheden inzetten om zijn collega's te tonen dat je als auditor in staat moet zijn beeldvorming en oordeelsvorming te scheiden.” <<