

Stay relevant or die

Geen enkele bedrijfsfunctie kan noch mag zich wanen in een omgeving van 'vanzelfsprekend bestaansrecht'. Iedere 'licence to operate' wordt periodiek aan een APK onderworpen en waar nodig zal het management ingrijpen indien de toegevoegde waarde van de functie in twijfel wordt getrokken. Ook, en wellicht net als bij functies waarvan het bestaan min of meer door derden (zoals aandeelhouders, interne en externe toezichthouders) wordt afgedwongen, is het professioneel rechtvaardigen van het bestaansrecht van internal auditors geen sinecure. Wat lever jij voor die 150k? Wat is jouw toegevoegde waarde nu eigenlijk? Je houdt mij uren af van de business met al die vragen en onderzoeken over controle en compliancy, hoeveel risico wil je daarmee creëren?

Dit zijn vaak uitdagende situaties, zeker voor de wat minder ervaren internal auditors. Passende antwoorden liggen niet voor het oprapen. Laten we het vraagstuk van de professionele relevantie op een ietwat hoger abstractieniveau analyseren. De kwaliteit van een IAD, zoals van iedere functie, wordt kort samengevat bepaald als:

Kwaliteit = Bestaan x Functioneren

Indien een van deze componenten nul scoort, is de geleverde kwaliteit per definitie ook nul. Een internal auditor heeft echter veel toe te voegen, heel veel. Alleen al zijn (gerespecteerde) bestaan doet een organisatie anders te werk gaan dan zonder zijn aanwezigheid het geval zou zijn. Daarbovenuit zou het feitelijke werk van de internal auditor, zijn functioneren, dermate kwaliteitbevorderend moeten zijn en dus businesswaarde moeten creëren dat in voorkomende gevallen om zijn presentie gevraagd wordt, eerder dan dat een protocollaire uitnodiging wordt toegezonden.

Een IAD'er ziet meer dan wie dan ook van de organisatie, althans kan daar meer van zien. Dat inzicht en overzicht moeten intern worden vermarkt. Voor het goed kunnen functioneren zijn een gedegen inhoudelijke achtergrond en het up to date houden hiervan hygiënefactoren. Van doorslaggevende betekenis echter is het *professioneel kunnen communiceren*, waarbij empathisch luisteren een voorwaarde is. In tegenstelling tot wat Johan Cruijff ooit beweerde, is voor het optimaal kunnen functioneren de verdediging lang niet altijd de beste aanval, integendeel. Ik vergelijk een IAD wel eens met een scheidsrechter. De beste scheidsrechter vinden we vaak degene die niet of nauwelijks zichtbaar is. Dan is het spel of proces optimaal tot zijn recht gekomen. Wanneer de scheidsrechter niet of nauwelijks zichtbaar is, is dat echter geen reden om hem bijvoorbeeld om kostprijreden maar te saneren. Integendeel! Zonder de 'onzichtbare' scheidsrechter zou de wedstrijd waarschijnlijk een geheel ander en mogelijk chaotisch verloop hebben gehad. En daar ligt dan ook een belangrijke toegevoegde waarde van een IAD: het op respect afdwingen van een bepaalde discipline die de kwaliteit (inclusief ethiek en integriteit) binnen de organisatie ten goede komt. Maar in voorkomende gevallen moet de scheidsrechter wel ingrijpen, gele en rode kaarten tonen, en wellicht spelers van het veld (laten) verwijderen. Dit zijn de moeilijke omstandigheden, maar die mogen geenszins uit de weg worden gegaan.

Belangrijk onderdeel van het goed functioneren van een IAD is daarom het 'speak-up'-vermogen. Dit is het op deskundige wijze kunnen en willen communiceren van bepaalde discutabele waarnemingen in de bedrijfsvoering. Want de belangrijkste les die internal auditors zich mogen aantrekken van alle recente corporate affaires is toch wel dat er weliswaar veel is geschreven, maar minder is gezegd, en nog veel minder is afgedwongen. Een uitdaging voor internal auditors dus om hun effectiviteit ook te borgen in de verschillende facetten van formele en informele communicatie!

Tjeu Blommaert is onder meer hoogle-
raar bedrijfseconomie aan de Universiteit
Maastricht en partner in deeltijd bij
accountantskantoor Crowe Horwath
Foederer.

