

Competenties is het thema van dit nummer. Daaronder valt ook gedrag. In dat kader sprak *Audit Magazine* met Bob van Kuijck, Ron de Korte en Mark van Twist over de wijze waarop hier aandacht aan wordt besteed binnen de EIAP, respectievelijk de IAA-opleiding.

Gedrag en persoonlijkheidskenmerken

De EIAP in Amsterdam

Op welke wijze besteedt de UvA aandacht aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Bob van Kuijck: “Overtuigingskracht van internal auditors wordt in belangrijke mate bepaald door gedrag en persoonlijkheid. Het hele programma aan de UvA is daarom doorspekt met aandacht voor en ontwikkeling van gedrag en persoonlijkheid. Zo staan we bij de start van de opleiding in het vak Auditing Principles, maar ook in andere vakken als Ethics & Integrity, Audit Skills, Advisory Skills en Personal Skills nadrukkelijk stil bij dit soort aspecten. Daarnaast wordt in tal van vakken aandacht besteed aan gedragsaspecten die een rol spelen in de praktijk. Denk aan de aandacht voor gedragsaspecten in de colleges bij modules als Control Models, Ethics

& Integrity, Risk Management & Compliance, Management Accounting en Internal Governance. Tot slot hebben de studenten in de afstudeerfase de gelegenheid om te participeren in een onderzoeksproject over persoonlijkheid en internal auditors.

Maar we gaan nog een stap verder in de opleiding. We houden studenten een spiegel voor door persoonlijkheidstesten af te nemen. Dat kan behoorlijk confronterend zijn. Het doel is dat studenten zichzelf beter leren kennen en hun verbeterpunten in een vroegtijdig stadium van de opleiding hebben geïdentificeerd. In het verdere verloop van de opleiding en in hun carrière hebben zij daar profijt van. De universiteit biedt een veilige omgeving om je open en kwetsbaar op te stellen. Alleen als je je openstelt kun je leren!”

Waarom is het belangrijk om aandacht te schenken aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Van Kuijck: “Persoonlijkheid en het gedrag zijn cruciaal voor het effectief opereren van internal auditors in de praktijk. Dit wordt nog eens bekrachtigd door het in juli 2015 verschenen IIA-rapport *Driving Success in a changing world: 10 imperatives for internal audit*. Hierin wordt nadrukkelijk opgeroepen om te investeren in jezelf zodat de internal auditor beter kan inspelen op de behoeften van opdrachtgevers. Dit vergroot de kans dat internal auditors een prominente rol kunnen spelen in het corporate-governancespectrum. In het verlengde hiervan heb ik in het openingscollege van het Executive Internal Auditing Programme op 28 augustus jl. de volgende oproep gedaan aan de startende studenten: ‘Investeer in de ontwikkeling van je persoonlijkheid.’”

Over...

Bob van Kuijck is directeur van het Executive Internal Auditing Programme (EIAP) van de Universiteit van Amsterdam.

Ron de Korte RA RE RO CIA is zakelijk directeur van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory (IAA) van de ESAA van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Prof. dr. Mark van Twist is wetenschappelijk directeur van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory (IAA) van de ESAA van de Erasmus Universiteit Rotterdam.



Alleen als je je openstelt kun je leren!

Bob van Kuijck

Hoe reageren de studenten op deze elementen in de opleiding?

Van Kuijck: “Met de vernieuwing van het curriculum in 2013 zijn veranderingen op dit terrein in de opleiding doorgevoerd. De eerste reacties van studenten waren positief. Wij zijn nu continu bezig om de soft skills verder te verankeren in de opleiding. Om een idee te geven van het enthousiasme en het belang dat studenten eraan hechten: we hadden maar liefst twaalf afstudeerders die zich hebben aangemeld voor het on-

leen om de noodzakelijke informatie te vergaren, maar ook om verbeteringen in organisaties te bewerkstelligen. Wij streven naar het opleiden van effectieve en efficiënte auditors.”

Hoe ziet de toekomst eruit?

Van Kuijck: “De opleiding zal alleen maar meer aandacht gaan besteden aan gedrag en persoonlijkheid. In het algemeen geldt dat hoe beter we weten hoe we zelf qua persoon in elkaar zitten, hoe beter we in de omgang met andere mensen kunnen

We houden studenten een spiegel voor door persoonlijkheidstesten af te nemen

derzoek naar persoonlijkheid en internal auditor. Dat zegt genoeg denk ik.”

Heeft de opleiding ook een rol om de sociale vaardigheden van studenten te vergroten?

Van Kuijck: “Het antwoord op deze vraag is uitdrukkelijk ‘ja’. De ontwikkeling van de vaardigheid om om te gaan met medemensen stopt niet bij de opvoeding. Het is een on-going proces en speelt levenslang. Wij zijn ons er nadrukkelijk van bewust dat de opleiding daar ook een steentje aan bijdraagt. In het bijzonder is de internal auditor iemand die op verschillende manieren in interactie is met de medemens. Daarbij zijn goed ontwikkelde sociale vaardigheden van cruciaal belang. Niet al-

handelen. Dan kennen we onze valkuilen en ook onze sterke kanten. Hierdoor kan je als internal auditor in de praktijk optimaal functioneren.”

Tot slot: welk advies geeft u aan pas afgestudeerde studenten als het gaat om gedrags- en persoonlijkheidselementen van auditors?

Van Kuijck: “In drie woorden: continue developing yourself! Wij als UvA handelen met onze opleiding al in lijn met de wens van het IIA die opgenomen is in de nieuwste IIA-publicatie in juli 2015, zoals hiervoor genoemd. Avant la lettre!”

De IAA-opleiding in Rotterdam

Op welke wijze besteedt de ESAA aandacht aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Ron de Korte: “Allereerst maar in zijn algemeenheid: aandacht voor beheersing of management control betekent automatisch aandacht voor gedragsmomenten. In de opleiding dragen we kennis, modellen, wijzen van denken aan en natuurlijk het daarmee leren ‘spelen’, toepassen en zo eigen maken. Zo raken we ook modellen die persoonlijkheidselementen zichtbaar

Mark van Twist: “We maken ook ruimte voor de eigen persoonlijke ontwikkeling door te werken vanuit een portfolioge-dachte. De kern daarvan is dat we al bij aanvang van de opleiding aan de deelnemers de vraag stellen welke (knagende) kwesties ze bezighouden in hun professionele praktijk. Is dat bijvoorbeeld de ruimte voor tegenspraak in de organisatie, de risk appetite van de leiding, de verkokering in de business of de beperkte doorwerking van eigen audits? Vanuit die reflec-

Om te ontdekken welk effect je hebt op je gesprekspartner zul je jezelf moeten leren kennen

maken. We verwachten dat onze studenten daarmee in een spiegel kijken, zich realiseren dat rol en persoonlijkheid ‘iets met elkaar hebben’ en vooral ontdekken waar zij zich verder kunnen vormen.”

tie op de eigen praktijk bouwen we systematisch aandacht op voor de uitdagingen die er liggen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling.”

Waarom is het belangrijk om aandacht te schenken aan gedrags- en persoonlijkheidselementen in de opleiding?

Van Twist: “Hoewel het auditvak in hoge mate omgeven is met standaarden, protocollen, modellen en andere vormen van vastlegging van de professie, blijft (ook) auditing uiteindelijk mensenwerk. In dat opzicht ontstaat nu interessante literatuur rondom het thema ‘self as tool’. Een auditor brengt ook zichzelf mee in een audittraject. Zijn competentie dient meer te omvatten dan het instrumenteel toepassen van methoden en technieken volgens het boekje. Het gaat ook om gevoel voor de situatie, sensitiviteit ten aanzien van kwesties die onder het oppervlak aan de orde zijn, machtsverhoudingen, informatieposities, belangentegenstellingen, onderdrukte conflicten.”

De Korte: “Om te ontdekken welk effect je hebt op je gesprekspartner zul je jezelf moeten leren kennen. Wij denken dat de (toekomstige) RO in een team met onder meer RE’s en RA’s meerwaarde kan bieden met die brede kijk op management control, inclusief de gedragskant. Ook dat vergt weer zelfkennis, inlevingsvermogen en communicatieve vaardigheden om in een dergelijk team dit belang te benadrukken. Naast ‘je plaats veroveren’ in een multidisciplinair team is het zeker ook nodig om effectief te kunnen zijn in de relatie met de opdrachtgever en auditee. Hoe kun je effectief communiceren als je je onvoldoende kunt inleven in je gesprekspartner? Als je onvoldoende begrijpt wat jouw effect is op je gesprekspartner? En zijn effect op jou? Welk effect heeft dat op de kwaliteit van jouw vragen tijdens een interview? En daarmee op de authenticiteit van de antwoorden op je vragen?”

Hoe reageren de studenten op deze elementen in de opleiding?

De Korte: “Een deel van de studenten houdt lang de neiging veilig over inhoudelijke of technisch organisatorische zaken te praten. We hebben de indruk dat de mate waarin onze studenten ook in de praktijk bezig mogen zijn met gedrag en persoonlijkheidselementen sterk verschilt. Maar wanneer we studenten uitnodigen na te denken over wat het gedrag kenmerkt van hun opdrachtgevers en auditees, of wanneer moet worden onderzocht waarom ogenschijnlijk eenvoudige problemen in de praktijk zo vaak terugkeren, ontstaat ook bij degenen die in de praktijk dichter bij procedures en compliance blijven het

advertentie



The future in professional services
The Netherlands | China | Singapore

CPI - the future in professional services in risk, finance and governance

meet CPI

De 350 beste professionals in risk, finance en governance. Verbonden vanuit een passie voor het vak. Al 10 jaar is ons succes jouw succes: **we get things done**, met onze ervaren professionals in jouw team, tegen een eerlijke prijs.



“ Ervaren, praktische en kritische professionals. Zeer sterk op de inhoud en opmerkelijk hands on. ”



www.meetcpi.com



Ron de Korte



Mark van Twist

Ook auditing blijft uiteindelijk mensenwerk

inzicht dat het een spade dieper moet wil de auditor bijdragen aan blijvende verbetering. Met die spade dieper raak je dieper gewortelde gedragsaspecten, mentale modellen, de drijfveren voor gedrag.”

Van Twist: “Lange tijd is geprobeerd om advisering in te perken, te begrenzen en te protocolleren volgens de standaarden van het auditvak. Inmiddels is het besef doorgedrongen dat advisering onderdeel van het auditvak is maar tegelijk soms ook om andere kwaliteiten vraagt: het vermogen ongemak te verdragen, met lege handen durven staan, tasten in onzekerheid zonder in handelingsverlegenheid te vervallen.”

Hoe vergroot je de sociale vaardigheden van studenten?

Van Twist: “In bijna alle modules in onze opleiding zijn zogenaamde portfolio-opdrachten opgenomen die erop gericht zijn theorie, praktijk en de persoon met elkaar te confronteren, met als doel de student zelf te laten zoeken naar leerkanalen en deze op te pakken. We constateren dat vaardigheidstrainingen, zoals door werkgevers georganiseerd, belangrijk zijn maar een verdieping naar de specifieke auditsituaties mogelijk en gewenst is.”

De Korte: “Wat al jaren goed werkt is onze keuze om de module auditvaardigheden naast de praktijkaudit in het rooster op te nemen. Bij de praktijkaudit nodigen we de studenten uit de in herinnering gebrachte basisvaardigheden en de specifiek voor auditsituaties gedoedeerde advanced technieken ‘volgens de regels der kunst’ uit te voeren en de effecten hiervan gezamenlijk te evalueren. Een levendige sessie waarin de methodologie van de praktijkaudit en de communicatieve vaar-

digheden worden getentamineerd levert zonder uitzondering het inzicht op dat de gemiddelde praktijk beter kan en moet.”

Hoe ziet de toekomst eruit?

De Korte: “We zijn hier jaren geleden mee gestart en weten het toch jaarlijks nog te verbeteren en aan te scherpen, maar we moeten ook realistisch zijn. Genoemde vaardigheden moeten in de praktijk continu worden ingeslepen. In een ideale situatie spreken de teamgenoten dezelfde taal en zijn ze bereid elkaar hier op te coachen. Het is prettig wanneer teamleden elkaars persoonlijkheidskenmerken kennen en daar positief op inspelen. Dit teamgebeuren kan niet vanuit de opleiding worden georganiseerd, wij kunnen wel bijdragen aan het onderkennen van het belang. Daarnaast zijn we alert op nieuwe mogelijkheden. Zo konden we bijvoorbeeld inspelen op de hernieuwde aandacht voor data-analyse en wat dat aan vaardigheden en houding van de auditor vraagt.”

Van Twist: “In zowel onze internal audit- als IT-auditopleiding is het altijd een kwestie van balans, ook in het zoeken naar vernieuwing en continuïteit bij de doorontwikkeling van de professie. Aandacht voor gedrag en persoonlijkheidselementen is belangrijk in de auditopleidingen, maar tegelijk mag inhoudelijke deskundigheid en specifieke expertise niet verwaarloosd worden.”

Tot slot: welk advies geeft u aan pas afgestudeerde studenten als het gaat om gedrags- en persoonlijkheidselementen van auditors?

Van Twist en De Korte: “Blijf je verwonderen.” <<