

Zakelijk **inzicht** en andere **essentiële** competenties

Het IIA Global Internal Audit Competency Framework (het raamwerk) is een instrument dat de competenties omschrijft die nodig zijn om aan de eisen van het International Professional Practices Framework (IPPF) te voldoen. Dit om het beroep van internal auditor naar behoren uit te voeren.

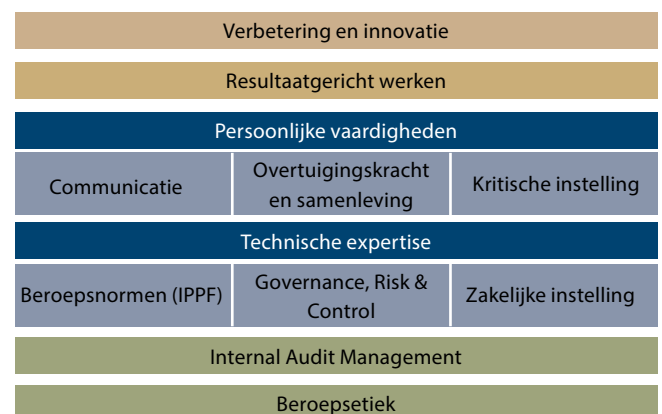
Gevraagd naar de belangrijkste competenties van internal auditors noemen internal auditors zelf vaak het voldoen aan beroepsstandaarden, een kritische instelling, goede communicatieve vaardigheden en expertise op het gebied van interne controle. De klanten van de internal auditfunctie (IAF) zoals de raad van bestuur, het senior management en de auditcommissie zijn het daar niet altijd mee eens en vinden het hebben van zakelijk inzicht en overtuigingskracht & samenwerking zeker zo belangrijk. Daarnaast is een goed begrip van verbetering & innovatie belangrijk. In dit artikel ga ik dieper in op de laatst genoemde competenties omdat ik denk dat het goed is voor internal auditors om zich af te vragen of ze deze voldoende hebben ontwikkeld.

Richtlijnen vanuit het IIA

Het IIA heeft richtlijnen uitgevaardigd op het gebied van de noodzakelijke competenties. Standaard 1210 *Vakbekwaamheid* stelt dat internal auditors de kennis, vaardigheden en overige competenties moeten hebben om de hun opgedragen werkzaamheden te kunnen uitvoeren (zie *figuur 1*). De IAF als geheel dient deze competenties te hebben of te verwerven om al hun taken naar behoren te kunnen uitvoeren. In de Common Body of Knowledge Study (CBOK) is onderzoek gedaan naar de tien kerncompetenties van internal auditors. Op basis van de uitkomsten ontwikkelde The Institute of

Internal Auditors Inc. het Global Internal Audit Competency Framework (raamwerk).

Dit artikel gaat dieper in op een aantal competenties die minder uitvoerig zijn behandeld in de IPPF, te weten: zakelijk inzicht, overtuigingskracht & samenwerking en verbetering & innovatie. Dit zijn de competenties waar stakeholders de nadruk op leggen en die vanuit een traditionele auditopleiding naar mijn mening niet altijd voldoende worden belicht.



Figuur 1. Structuur van het competentieraamwerk en de samenhang van de onderdelen ervan. (©2013 IIA Inc.)



Competentie: zakelijk inzicht

Bij het evalueren van uitgevoerde audits wordt vaak de opmerking geplaatst dat internal auditors te weinig oog hebben voor de zakelijke afwegingen die het management maakt. Natuurlijk zijn auditors geen ondernemers, maar het is goed om de essentiële elementen van het ondernemerschap te begrijpen. Daar hoort een winststreven bij, waarbij bewust

Gebrek aan kennis van de branche, van de organisatie of van de producten of services ondermijnen het gezag van de internal auditor. Dit geldt in het bijzonder voor organisaties waar hoogopgeleide andere disciplines werken. Het is daarom van groot belang dat internal auditors hun zakelijk inzicht vergroten en zich waar nodig laten adviseren door experts bij het uitvoeren van de audits.

Verandering roept weerstand op, dat is niet anders bij verbetervoorstellen die een auditor doet

risico's worden gelopen om de doelstellingen te behalen binnen gegeven (budgettaire) beperkingen. Auditors lopen tegen ondernemersrisico's aan die niet worden afgedekt. Op grond daarvan worden vaak aanbevelingen gedaan aan het management. De implementatie van de verbeterpunten die de auditor aanreikt zijn echter niet altijd economisch te verantwoorden. In het bespreken van de risico's en mogelijke verbeterpunten dient de auditor open te staan voor het standpunt van het management en bereid te zijn een dialoog aan te gaan.

Gebruikers van de auditrapporten verwijten de internal auditor regelmatig dat deze de 'business' niet begrijpt.

Het raamwerk noemt als competenties omtrent zakelijk inzicht specifiek:

- Verdiep je in de missie, strategie en doelstellingen van het bedrijf.
- Neem kennis van de risico's waaraan de organisatie is blootgesteld.
- Houd rekening met de organisatiecultuur.
- Neem kennis van de branche, inclusief relevante regelgeving.
- Begrijp relevante macro- en micro-economische factoren en de impact ervan op de organisatie.
- Heb kennis van relevante, mondiale ontwikkelingen.

- Heb kennis van relevante, internationale wet- en regelgeving.
- Evalueer gehanteerde kwaliteitsmanagementsystemen.
- Beoordeel de mate waarin de organisatie steunt op IT en de daarbij behorende risico's.
- Begrijp kostprijsberekeningen, financiële rapportages en managementrapportages.

Competentie: overtuigingskracht & samenwerking

Het is van groot belang dat internal auditors hun boodschap kunnen ‘verkopen’. Verandering roept immers weerstand op en dat is niet anders bij verbetervoorstellen die een auditor doet. De auditor en de auditee zijn onderdeel van dezelfde organisatie en dragen allebei bij aan het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen; ze hebben echter beiden een andere rol. De auditor moet zijn gesprekspartner met argumenten ervan kunnen overtuigen dat verbetering noodzakelijk is en enkel in uitzonderingsgevallen escaleren. Dit is in het belang van beide partijen en daarmee uiteindelijk ook in het belang van de organisatie.

De samenwerking tussen het management en de auditor dient altijd constructief te zijn en concreet te worden ingevuld. Zo kan er bijvoorbeeld samen worden gezocht naar een oplossing voor een onderkend probleem. Nadat de internal auditor zijn zorgpunt heeft toegelicht kan de manager met een verbetervoorstel komen, waarbij beide partijen gezamenlijk vaststellen of dit de juiste oplossingsrichting is. Zo'n gezamenlijke aanpak kan leiden tot een snellere implementatie dan wanneer de auditor een (suboptimale) oplossing voorstelt. Samenwerking kan ook in breder en langduriger verband plaatsvinden, zoals bij projecten. Het is dan zaak om te zorgen dat de onafhankelijkheid en objectiviteit van de auditor niet in het gedrang komt.

Enkele aandachtspunten uit het raamwerk wat betreft overtuigingskracht en samenwerking:

- Wees je bewust van de impact van je eigen interpersoonlijke stijl op die van anderen.
- Gebruik onderhandelingsvaardigheden bij conflicten.
- Zoek de balans tussen diplomatie en assertiviteit.
- Bouw effectieve, strategische partnerschappen.
- Toon veerkracht in moeilijke situaties door weerstand weg te nemen en vervolgens constructief samen te werken.

- Stuur met invloed, persoonlijke overtuiging en sensitiviteit en niet op basis van macht.
- Onderken je eigen beperkingen en vraag om advies en ondersteuning waar nodig.

Competentie: verbetering & innovatie

Internal auditors komen vaak met voorstellen voor de verbetering van de governance, risk management & control van organisaties. Sommige bevindingen kunnen leiden tot beperkte wijzigingen, terwijl andere mogelijke impact hebben op organisatiebrede processen, systemen of projecten. Veranderingen leiden vaak tot weerstand. De auditor dient een goed begrip te hebben van de processen die bijdragen aan een succesvolle verandering waar het gaat om de implementatie van aanbevelingen.

Dit onderdeel van het raamwerk richt zich vooral op de CAE. Een selectie:

- Ondersteun doorlopende verbetering en innovatie en ondersteun anderen daarbij.
- Ontwikkel een visie hoe veranderingen kunnen worden geïmplementeerd in de organisatie.
- Lever een significante bijdrage aan de veranderstrategie van de organisatie.
- Moedig anderen aan om innovatieve ideeën voor te stellen en geef positieve feedback om deze ideeën verder uit te werken.
- Onderken en adresseer risico's gerelateerd aan verandering in audits. <<

Meer weten

Het volledige raamwerk kunt u vinden op <http://bit.ly/1inEQcX>

Hans Nieuwlands is directeur van IIA Nederland.
