

# Auditors opleiden: aandacht voor de rollen en competenties

Auditing is een even interessante als ingewikkelde professie. Van auditors wordt verwacht dat ze in audittrajecten uiteenlopende rollen vervullen en ook nog eens dat ze daarbij een scala aan competenties beheersen. In dit artikel lichten we toe hoe die rollen en competenties inhoud krijgen in de opleiding tot auditor.

**E**en auditor die kwaliteit wil leveren en effectief wil bijdragen aan organisatiebeheersing moet tegelijkertijd meerdere rollen kunnen vervullen, waarbij het accent verschilt per fase in het audittraject. In de daadwerkelijke uitvoering van audits en bij de analyse en oordeelsvorming ligt de nadruk in de rolvervulling op die van toetsend onderzoeker.

Maar in de fasen die daaraan voorafgaan (selectie en planning van audits) en in de fasen die daarop volgen (rapportage en follow-up van audits) is er voor auditors vaak ook de rol van adviseur en coach. In *figuur 1* is een en ander weergegeven. Hierna lichten we de onderdelen toe.

## Rollen in het auditproces

Bij de selectie van mogelijke audits ligt de nadruk op de rol van coach en adviseur. De auditor begeleidt de organisatieleiding

en andere betrokkenen hierbij, bijvoorbeeld door het faciliteren van self assessments en het adviseren over mogelijkheden en timing. Een vergelijkbare rolvervulling is nodig bij het ontwerp van een ingeplande audit: wat is daarvoor de exacte kennisbehoefte en wat is een toepasselijke optiek en norm? Vervolgens verschuift het accent naar de rol van onderzoeker. De auditor vertaalt de geïnventariseerde kennisbehoefte naar een daarop aansluitend conceptueel ontwerp, auditmethode (technisch ontwerp) en organisatie (auditbeheersing). In de uitvoeringsfase gaat het om het daadwerkelijk verzamelen van de gegevens en om het managen van zich voordoende wijzigingen en issues. Ook het verwerken, analyseren en beoordelen van de verzamelde gegevens vraagt vooral een onderzoekende rol. De auditor geeft daarmee op een methodologisch verantwoorde manier antwoord op de onderzoeksvragen en verwerkt de resultaten in een rapportage die voorziet in de informatiebehoefte van de afnemers. Daarmee levert de audi-



**Figuur 1.** Rollen en competenties in relatie tot het auditproces

## Kwaliteit en/of effectiviteit?

Kwaliteitseisen aan onderzoeksuitkomsten zijn relevantie, deugdelijkheid (betrouwbaarheid en validiteit) en doelmatigheid. Hoewel het voldoen aan deze eisen kritisch en nog niet eens zo gemakkelijk is (De Korte, Bos & Otten, 2015), is het slechts een hygiëfactor, een startpunt. Voor effectiviteit moeten de afnemers de geleverde kwaliteit nog daadwerkelijk accepteren en moet men het verbeterproces managen. Ofwel:  $E = K \times A \times M$  (Weggeman, 2008). Deze effectiviteit verlangt van de auditor aanvullende rollen zoals adviseur, coach en projectleider, ook als de daarvoor benodigde competenties voor hem niet altijd natuurlijk en wezenzeigen zijn (Van Twist e.a., 2014).



tor kwaliteit. Maar kwaliteit leveren alleen is niet voldoende. Een op effectiviteit gerichte auditor wil met de gerealiseerde kwaliteit maximale impact creëren. Daarmee komen de rollen van adviseur en coach weer naar voren. Voorbeelden daarvan zijn het begeleiden van het management bij het formuleren van passende verbeteracties en het daarbij aandragen van mogelijkheden en (wettelijke) beperkingen. Tot slot zal deze auditor zijn omgeving om feedback op het auditproces vragen en zowel de auditresultaten als de eigen leerpunten meenemen bij volgende audits.

#### Competenties en de opleiding

Al bij de start van de ESAA-opleiding wordt studenten gevraagd naar persoonlijke interesses, vragen en dilemma's in relatie tot werk, opleiding en onderzoek. In interactie met het opleidingsteam scherpt men dit aan tot leerdoelen die aspecten van kennis, vaardigheden en attitude omvatten. Voor dat doel onderscheiden we inhoudelijke en methodologische kennis. Inhoudelijke kennis betreft zowel kennis van onderzoeksdomeinen zoals (verander)organisaties, processen en systemen als kennis van referentiekaders zoals regelgeving

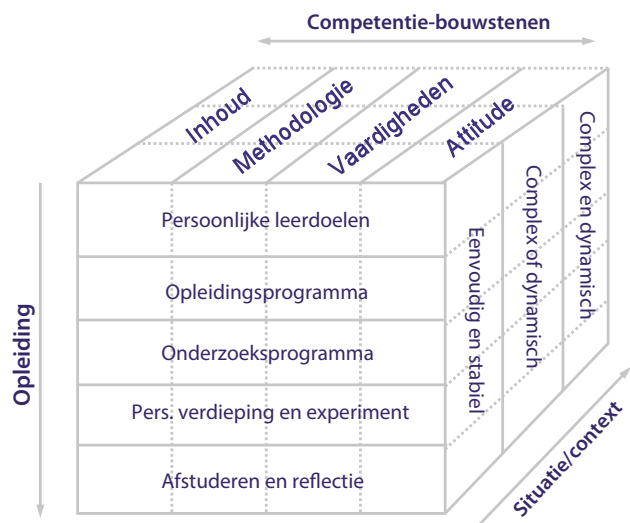
## Een effectieve auditor moet meerdere rollen kunnen vervullen, waarbij het accent verschilt per auditfase

#### Competenties

Competenties verwijzen naar een vermogen dat kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten combineert om in concrete situaties doelen te bereiken (Luken en Schokker, 2002). Deze aspecten hangen nauw samen, het onderscheid is vooral theoretisch (Stoker, 2003). Competenties zoals analytisch vermogen, overtuigingskracht en omgevingsbewustzijn combineren dergelijke aspecten en zijn vooral praktisch van aard. Maar, competenties zijn tot op zekere hoogte aan te leren en verder te ontwikkelen (Spijkerman en Admiraal, 2000). Voor dat doel is het nuttig om de aspecten kennis, vaardigheden en houding (attitude) te onderscheiden als bouwstenen van de beoogde ontwikkeling, inclusief concrete praktijksituaties waarin ze worden toegepast. Deze insteek sluit ook aan bij competentie-ramwerken van beroepsorganisaties zoals het IIA.

en theoretische modellen. Methodologische kennis betreft onderzoeksmethodologie en actuele methoden, technieken en instrumenten. Vaardigheden gaan vervolgens over skills als interviewen, observeren, rapporteren en presenteren. De houdingsaspecten omvatten 'fundamentals' als integriteit, objectiviteit en vertrouwelijkheid, maar bijvoorbeeld ook organisatiesensitiviteit.

De opleiding is er vervolgens op gericht om de benodigde bouwstenen in volle breedte eigen te maken en (individueel) te verdiepen door aanvullend literatuuronderzoek, reflectie op de eigen praktijk en het experimenteren met interventies. Een en ander leidt tot een afstudeeronderzoek en een reflectie op de doorgemaakte ontwikkeling. In *figuur 2* zijn de competenties gerelateerd aan de opleiding en praktijk van de auditor weergegeven.



**Figuur 2.** Competentiebouwstenen in relatie tot opleiding en praktijk

### Competenties en de praktijk

Competenties worden zichtbaar in situaties die zich kenmerken door toenemende complexiteit en dynamiek (zie figuur 2). Dat gaat gepaard met allerlei vraagstukken en dilemma's op het brede terrein van governance, risk management, control en auditing. Onder invloed van trends als globalisering en digitalisering verandert het speelveld van de auditor. Waar IT bijvoorbeeld voorheen een duidelijke, afgebakende plaats had binnen organisaties is deze nu verweven geraakt in de producten en processen en integraal onderdeel geworden van dagelijks organisatiegedrag. En waar IT bedrijfsprocessen eerst faciliteerde en beheersbaar maakte, creëert die nu zelf nieuwe vormen van complexiteit en dynamiek. Denk aan sociale media en aan ontgrenzing van organisaties onder invloed van IT. In dit speelveld liggen uitdagingen voor de auditpraktijk maar ook voor het auditonderzoek en voor onze auditopleiding die voorbijgaan aan bestaande kaders en instrumenten (Nuijten en van Twist, 2014).

### Tot slot

Een complexe en dynamische wereld verlangt auditors met competenties die niet zozeer gekenmerkt worden door vaste specialismen, antwoorden hebben, mensenkennis en beoordeling, maar veeleer door kennisontsluiting, multidisciplinaire samenwerking, vragen stellen, zelfkennis en verwondering. <<

### Literatuur

- Bos, P.W., *Auditing vanuit het perspectief van de lerende organisatie*, ESAA-college, 2015.
- Korte, R.W.A. de, Bos, P.W. en J.A. Otten, 'Relevantie van audits: die hebben we zelf in de hand', *Audit Magazine*, nr. 2, 2015.
- Nieuwenhuis, M.A., *Competentiemanagement, The Art of Management*, the-art.nl, 2003-2010.
- Nuijten, A. en M. van Twist (red.), *IT-complexiteit en beheersing, op zoek naar woorden voorbij bestaande kaders*, ESAA, 2014.
- The IIA, *Global Internal Audit Competency Framework*, 2013.
- Twist, M.J.W. van, Steen, M. van der, Korte, R.W.A. de, en A. Nuijten, *Auditing & Advising, Over complementaire competenties op basis van botende logica's*, IIA Nederland en ESAA, 2015.
- Weggeman, M., *Leiding geven aan professionals? Niet doen!, Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*, Scriptum, 2008.

Peter Bos is bedrijfseconoom, socioloog, management & audit consultant (Salther), commissielid Professional Practices (IIA) en kerndocent Internal Auditing & Advisory (ESAA).  
peter.bos@salther.nl

Ron de Korte is managing partner van ACS in Driebergen en zakelijk directeur van de post-master ESAA-opleidingen Internal Auditing & Advisory en IT Auditing & Advisory. r.de.korte@acs.nl

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit, wetenschappelijk directeur Internal Auditing & Advisory (ESAA) en buitengewoon lid van het college van de Algemene Rekenkamer. twist@sob.nl

## Nieuw redactielid



### Raymond Wondergem

Ik ben Raymond Wondergem, 39 jaar en sinds kort lid van de redactie van *Audit Magazine*. Ik woon in Zevenhuizen en mijn hobby's zijn voetballen en hardlopen.

Mijn loopbaan heeft zich voornamelijk afgespeeld bij verschillende lokale Rabobanken. Ik begon in 1999 als stagiair bij Rabobank Waddinxveen om vervolgens in 2000 in dienst te treden als teamleider van een administratieve binnendienst bij

Rabobank Gouwezoom. De onderwerpen interne beheersing, procesimplementatie en interne controle kwamen in mijn volgende functies als kwaliteitsmedewerker en procescontroller

steeds meer centraal te staan. In 2010 kreeg ik de kans om als auditor bij Rabobank Zuid-Holland Midden aan de slag te gaan. Mijn toenmalige manager stimuleerde mij de opleiding tot RO te gaan volgen.

In 2014 heb ik de overstap gemaakt naar Woonbron als auditor. De woningcorporatiesector is voor mij nieuw en kent leuke en interessante thema's om te onderzoeken. Mijn motivatie om toe treden tot de redactie is vooral mijn interesse voor het vakgebied. Thema's als leiderschap, verandermanagement en de competenties van de auditor spreken mij erg aan. Daarnaast ben ik benieuwd naar nieuwe ontwikkelingen op het gebied van auditingmethodiek, zoals het gebruik van data mining en root cause analysis. Het is een uitdaging om een bijdrage te leveren aan dit professionele vakblad. <<