

Competenties uit het **verleden** zijn geen garantie voor de **toekomst**

Het vervullen van een internal auditvraagstuk is iedere keer maatwerk. Toch valt er een aantal duidelijke ontwikkelingen te ontdekken. In dit artikel schetsen we enkele observaties uit onze praktijk bij AuditPeople die betrekking hebben op eigenschappen en competenties die van de internal auditor gevraagd worden.

M

et plezier lezen we altijd de blogs van Richard Chambers, president en CEO van onze wereldwijde beroepsvereniging. Afgelopen juni refereerde hij in zijn blog aan de perikelen bij de wereldvoetbalorganisatie en de

lessen die daaruit te trekken zijn voor de internal auditor. De vijf lessen zijn, naar vrije vertaling:

1. Analyseer de cultuur binnen de organisatie en trek aan de bel als deze cultuur corruptie in de hand werkt.
2. Signaleer tijdig potentiële reputatiesico's en breng deze snel onder de aandacht bij het verantwoordelijke management.
3. Pak een rol waarbij je inzicht geeft in de kwaliteit van het crisismanagement. Niet achteraf, maar tijdens de crisis. Of liever nog voordat een crisis zich manifesteert.
4. Blijf op de hoogte van de laatste veranderingen in anti-corruptiewetgeving.
5. Vertoon de moed om datgene te zeggen wat nodig is om te zeggen, ongeacht de consequenties.

De vijf genoemde lessen doen een duidelijk beroep op een aantal belangrijke competenties voor internal auditors: alertheid, doortastendheid en pro-activiteit. Ook wordt van de auditor verwacht dat hij de cultuur van de organisatie doorgrondt, het belang van soft controls onderkent en deze kan onderzoeken. Ten slotte wordt er opgeroepen tot het tonen van moed.

Parallelen

Gelukkig zitten onze opdrachtgevers niet in hetzelfde woelige vaarwater als de FIFA. Toch zijn er in de vijf genoemde lessen duidelijke parallellen te onderkennen met datgene wat onze opdrachtgevers belangrijk vinden voor een goede internal auditor. Enkele hiervan diepen we uit.

Auditors met een andere achtergrond

Internal afdelingen staan de laatste jaren duidelijk meer open voor studieachtergronden anders dan de traditionele financieel-economische. Studies als psychologie, communicatiewetenschappen, rechten, bestuurskunde en bedrijfskunde worden als interessante aanvulling gezien op de – soms al veelvuldig aanwezige – auditors met een bedrijfseconomische of accountancyachtergrond. Een opdrachtgever vraagt hierom vanwege verschillende redenen:

- Men is meer en meer de mening toegedaan dat een multi-aspectmatige blik meer waarde kan toevoegen aan de business.
- Er verschijnen nieuwe thema's zoals cultuur, leiderschap en ethiek op de auditkalender. Ontstaan vanuit eigen risicoanalyses, ofwel vanuit dringende verzoeken van een toezichthouder die steeds meer belang hecht aan dergelijke onderwerpen.
- Gehanteerde referentiekaders zoals COSO vragen steeds meer aandacht voor de sociaal-organisatorische kant van beheersing, waardoor eenzelfde auditobject als vroeger opeens op een (gedeeltelijk) andere manier wordt benaderd.



- Schaarste van auditpersoneel 'dwingt' het hoofd Audit verder te denken dan zijn traditioneel gewenste profiel.

Uiteraard blijven ook de auditors met een financieel-economische achtergrond hard nodig. Door de verbreding van het vak Internal Audit wordt het vak merkbaar interessanter voor kandidaten afkomstig van de Big Four; vooral voor diegenen die de interimcontroles altijd al leuk vonden. Voor hen biedt Internal Audit niet alleen een breed werkveld. Zij pakken als internal auditor ook andere bijkomende voordelen mee: een

relevante, maar tegelijkertijd uitdagende vraagstukken waarvoor bestaande werkprogramma's veelal niet meer volstaan. De internal auditor dient meer en meer procesoverstijgend te denken én te beschikken over methodologische kennis om de steeds wisselende (maatwerk)vragen te operationaliseren tot een concrete norm en aanpak.

Zeer specifieke objectkennis

Bij Internal Audit draait het echter niet alleen om de auditkennis. Ook de objectkennis dient te zijn geborgd in het auditteam

Onze klanten vragen om auditors 'met een flink portie lef'

betere werk-/life balance dan bij de Big Four en de blijvende betrokkenheid bij één organisatie waar ze zichtbare bijdragen kunnen leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Van methodieken naar methodologie

Daar waar jaren voorheen de auditkalender vooral een cyclisch karakter vertoonde en een standaard looptijd van drie tot vijf jaar kende, beweegt deze tegenwoordig meer mee met sneller veranderende en andersoortige risico's. En daarmee bedoelen we zeker niet alleen de hiervoor genoemde sociaal-organisatorische onderwerpen. Projecten, ketens, afdelings- en procesoverstijgende thema's en strategische (verander)trajecten zijn voorbeelden van nieuwe auditobjecten. Dit zijn

en lijkt ook steeds belangrijker te worden. Immers, een van de oorzaken van de recente kredietcrisis was dat bijna niemand meer de financiële producten echt wist te doorgronden. Bij AuditPeople merken we vooral dat het aantal vragen naar interiminzet van auditspecialisten met hele specifieke kennis sterk toeneemt. De variatie in de gevraagde objectkennis is behoorlijk groot, van technische IT-kennis tot kennis van vastgoed of zeer bepaalde wet- en regelgeving zoals Solvency.

Een attitude-shift

Dezelfde Richard Chambers vroeg in het verleden al eens aandacht voor een mogelijke bedreiging "dat Internal Audit te veel een externe partij binnen de organisatie kan worden". In lijn daarmee zagen we dat veel afdelingen zich de laatste

jaren tot doel stellen om een betere businesspartner van het lijnmanagement te worden. Dat werd op velerlei manieren ingevuld. In relatie tot de competenties van de auditor betekende het dat er een duidelijke attitude-shift op gang kwam. Een attitude die leidt tot 'verbinden', 'samen' en 'wij in plaats van ik', lijkt daarbij de nieuw gewenste audit attitude te zijn. De ontwikkeling van appreciated auditing die een aantal auditdiensten oppakt, vraagt de auditor eveneens af te stappen van de veroordelende attitude met uitsluitend aandacht voor 'het foute'. Bij het waarderen auditen is immers (kort gezegd) meer aandacht voor datgene wat goed gaat (en behouden dient te blijven). Hans Nieuwlands (directeur IIA Nederland) gaf onlangs eveneens aan – in een inspirerend gesprek met de IIA Young Professionals – dat de auditor toch vooral het gezamenlijke bedrijfsbelang dient (uiteraard met behoud van onafhankelijkheid en objectiviteit). De door hem genoemde competenties 'echt luisteren' en 'duidelijk overbrengen van je boodschap' dragen daar duidelijk aan bij.

Portie lef gevraagd!

Ten slotte blijkt dat onze klanten de laatste jaren regelmatig vragen om auditors 'met een flink portie lef'. Dat bleek ook tijdens het meest recente IIA-congres waar opvallend genoeg meerdere mensen een oproep deden tot het vertonen van lef. Allereerst Pieter Couwenbergh, *FD*-journalist, die de aanwezigen vroeg een voorbeeld te nemen aan Thijs Smit, die binnen diverse organisaties zijn rechte rug toonde tijdens 'moments of truth'. IIA Global Chairman Anton van Wyk voegde zelfs spontaan een vijfde C van 'courage' toe aan zijn Four-C-concept. De invulling van het brede begrip courage verschilt uiteraard bij onze klanten. Wanneer we doorvragen, blijkt men vooral terug te willen zien:

- Een auditor die de moed heeft te zeggen wat hij ziet (ongeacht de consequenties, zoals ook Chambers aangaf).
- Een auditor die ook zijn intuïtie durft aan te spreken, in aanvulling op alle deugdelijke grondslagen.
- Een communicatief sterke auditor die zich meer in de organisatie durft te bewegen (weg van zijn eigen bureau).
- Een hoofd Audit die de écht relevante auditobjecten op de kalender durft te zetten.
- Een hoofd Audit die met plezier en kracht het zeer uitdagende speelveld van alle partijen om zich heen weet te managen (RvB, audit committee, externe accountant, toezichthouder, andere interne GRC-functies).

Niet op de lauweren rusten

Uit onze praktijkervaringen blijkt dat er duidelijke ontwikkelingen zijn waar te nemen op competentiegebied. Sommige van die ontwikkelingen zijn niet perse nieuw, maar worden wel explicieter verlangd. Dit is ook logisch, gezien alle ontwikkelingen in de omgeving van de auditor. Het vakgebied Internal Auditing verandert meer dan we wellicht denken. Dat gezegd hebbende, is ons standpunt dat de meest competente auditor zichzelf van tijd tot tijd in de spiegel bekijkt en zich afvraagt welke competenties de aandacht verdienen. Een internal auditor kan, kortom, niet op zijn lauweren rusten: competenties uit het verleden blijken geen garantie voor een succesvolle toekomst. <<