

RUBRIEKEN | 21 AUGUSTUS 2021

# VERHOUDING INTERNE EN EXTERNE PROFESSIONALS

Auteur: Guido Kamp MSc

Beeld: Adobe Stock - Elena Mozhvilo - Markus Spiske

Leestijd: 5 min



In de rubriek De afgestudeerde presenteert een recent afgestudeerde van de post-initiële RO-opleiding in Amsterdam of Rotterdam zijn of haar onderzoeksresultaten en geeft hierop een reflectie.

**Een internal auditfunctie (IAF) kan intern worden opgezet (in-house) of worden ingehuurd (outsourced). Doorgaans is, ongeacht het model, sprake van een combinatie van interne en externe professionals.**

Een in-house IAF bestaat niet per definitie louter uit internen en andersom betekent outsourced niet per se de inzet van enkel externen. Ieder model kent zowel voor- als nadelen, waarbij een combinatie de voordelen van beide biedt en de nadelen grotendeels omzeilt. Onduidelijk is echter wat de hedendaagse criteria zijn voor de optimale verhouding tussen interne professionals (hierna: internen) versus externe professionals (hierna: externen) binnen een IAF.

**Beschouw het bepalen van de verhouding interne versus externe professionals niet als eenmalige activiteit**

**Ontstaan inzet externen**

# AUDIT

## MAGAZINE

Eerst een stukje geschiedenis. De inzet van externen bij de IAF is ontstaan rond de jaren 1980-1990. Mede door de economische situatie en de daarmee samenhangende noodzaak om te reorganiseren, overwogen organisaties de IAF extern te beleggen. Waar een IAF voorheen louter een interne aangelegenheid was, kozen sommige organisaties ervoor de IAF uit te besteden. Andere organisaties hielden vast aan een interne functie.

### Rol voor het hoofd Internal Audit

Het hoofd Internal Audit staat voor de uitdaging met de IAF een toegevoegde waarde te leveren aan de organisatie. De functie kan worden ingevuld met internen, zoals interne auditprofessionals en gastauditors vanuit de business, en/of via inhuur van externen. Externen kunnen enerzijds risk- en auditprofessionals zijn en anderzijds specialisten met specifieke materiekennis. Maar hoe bepaalt het hoofd Internal Audit nu wat de optimale verhouding is tussen internen versus externen?

### Verschillende behoeften

De behoefte kan per organisatie verschillen. Iedere organisatie is uniek, dat geldt ook voor de IAF. De opdracht om een IAF op te zetten is een andere dan leidinggeven aan een functie die al sinds jaar en dag bestaat. Daarnaast is de gewenste verhouding tussen internen versus externen afhankelijk van het type uit te voeren audits. Voert de IAF onderzoek uit naar risico's in doorsnee bedrijfsprocessen of ook naar nieuwe opgekomen thema's zoals privacy, informatiebeveiliging en cloud? Bovendien speelt de markt waarin de organisatie opereert een rol: zijn de processen en risico's vergelijkbaar met andere organisaties of zijn deze meer specifiek van aard?



# AUDIT

## MAGAZINE

### Onderzoek

Het doel van onderhavig onderzoek was inzicht krijgen hoe de ideale verhouding tussen internen en externen bepaald kan worden. Op basis van literatuuronderzoek zijn acht theoretische criteria geïdentificeerd voor het bepalen van deze verhouding. Deze criteria zijn vervolgens door middel van enquêtes en interviews gevalideerd in de praktijk. Tot slot zijn de resultaten uit de theorie en praktijk in samenhang geanalyseerd.

Dit onderzoek toont een significante relatie aan tussen een drietal criteria en de verhouding tussen internen en externen bij de IAF. Dit betreft de criteria:

- beschikbaarheid van benodigde capaciteit, kennis en vaardigheden;
- grootte van de IAF;
- sociale voorkeur van de opdrachtgever.

Uit het onderzoek blijkt bovendien dat de verhouding tussen internen en externen bij de IAF organisatiespecifiek is. De resultaten tonen namelijk aan dat de daadwerkelijke balans tussen internen en externen uiteenloopt per organisatie, ongeacht de beoordeling van de genoemde drie relevante criteria. Derhalve is op basis van dit onderzoek geen gestandaardiseerde formule geïdentificeerd voor het verklaren van de optimale balans tussen internen en externen bij een IAF in het algemeen. Desalniettemin biedt dit onderzoek een hoofd Internal Audit wel concrete criteria om de verhouding binnen de eigen IAF te bepalen.

### **De gewenste verhouding tussen interne versus externe professionals is afhankelijk van het type uit te voeren audits**

### Praktische adviezen

De basis voor het bepalen van de verhouding tussen internen en externen bij de IAF is het auditplan. Om succesvol een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie wordt het auditplan idealiter gedreven door risico's en behoeften vanuit de organisatie. De beschikbare kennis en capaciteit binnen de IAF mag daarbij niet de leidende factor zijn.

#### **1. Intern of met hulp**

Nadat het auditplan is vastgesteld, dient te worden bepaald welke audits zelf (met internen) uitgevoerd kunnen worden en waar hulp van externen nodig is. In dit kader is het allereerst van belang in te schatten welke capaciteit, kennis en vaardigheden voorhanden zijn binnen het eigen team, welke kunnen worden geleend vanuit de organisatie door middel van gastauditors en waar externe hulp voor nodig is.

Externe ondersteuning kan vanuit capaciteit gewenst zijn om te allen tijde over voldoende mankracht te beschikken, zowel permanent als incidenteel. Bovendien kunnen externen gewenst zijn voor het borgen van vaktechnische inbreng bij specifieke vernieuwende audits en geografische spreiding als de organisatie bedrijfsactiviteiten heeft in diverse uithoeken van de wereld.

#### **2. Grootte IAF en groeiambities**

Ten tweede is de verhouding afhankelijk van de grootte van de IAF en de groeiambities. Neem in ogenschouw dat externen 1) bij het opzetten van een nieuwe IAF kunnen helpen om een team samen te stellen in relatief korte periode en 2) bij een langer bestaande IAF kunnen voorzien in de toenemende behoefte aan additionele zekerheid zonder hiervoor nieuwe medewerkers aan te nemen. Houd hierbij wel rekening met de invloed die een verandering in de verhouding internen versus externen kan hebben op de organisatie. Het vormen van een groot intern team in korte periode kan leiden tot onrust binnen de organisatie. Overweeg in deze situatie om een deel van het team in te vullen met externen zodat het interne team geleidelijk kan groeien.

Aan de andere kant, als u de verhouding binnen een bestaande IAF wilt aanpassen, kan het interne team mogelijk het

# AUDIT

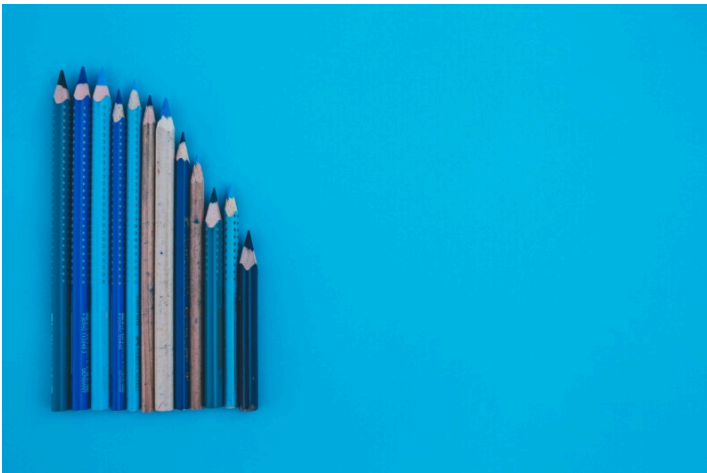
## MAGAZINE

idee krijgen dat zij niet aan de verwachtingen voldoet. Houd bij het in toenemende mate inzetten van externen rekening met het gevoel dat dit oproept onder de interne auditprofessionals. Open communicatie met het interne team kan helpen om misverstanden op dit punt te voorkomen.

### 3. Invloed opdrachtgever

Wees je ervan bewust dat de opdrachtgever van de IAF (zoals bestuur, CFO, auditcommissie) ook een invloed heeft. En mogelijk zelfs een uitgesproken voorkeur voor internen of externen. Daarnaast speelt de opdrachtgever doorgaans een rol bij het vaststellen van de organisatiestrategie, die immers ook van toepassing is op de IAF. Overweeg om de aanpak, waar mogelijk, aan te laten sluiten op de organisatiestrategie, cultuur en filosofie.

Tot slot, beschouw het bepalen van de verhouding niet als eenmalige activiteit. Wees je ervan bewust dat het auditplan gedreven wordt door risico's en daarmee aan verandering onderhevig is: een tijdige evaluatie en herijking van de verhouding internen versus externen is noodzakelijk.



## Ter afsluiting

Zoals eerder gesteld: iedere organisatie is uniek. Derhalve is het onmogelijk om generieke uitspraken te doen over de gewenste verhouding tussen internen en externen. De behoefte is afhankelijk van tal van factoren. Dit onderzoek biedt een hoofd Internal Audit concrete handvatten om de verhouding tussen internen en externen binnen de IAF te bepalen. Het betreft een exploratief onderzoek dat tal van mogelijkheden biedt voor vervolgonderzoek. Mocht u geïnteresseerd zijn om vervolgonderzoek te doen op dit onderwerp, voel je vrij om contact op te nemen met Guido voor ideeën.

### Over

Guido Kamp is sinds 2014 werkzaam bij Deloitte waar hij organisaties ondersteunt bij vraagstukken omtrent interne beheersing, risicomanagement en audit. In mei 2021 studeerde hij met zijn onderzoek 'Balans tussen internen en externen bij de interne auditfunctie' af aan de Executive Master of Internal Audit-opleiding aan de Universiteit van Amsterdam.

**Tags:** De afgestudeerde

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/rubrieken/verhouding-interne-en-externe-professionals/>