

INTERVIEWS | 3 JULI 2023

HUMAN CAPITAL DOOR DE OGEN VAN HET IIA

Auteur: Nick Bartman CIA CISA - Nicole Engel RA

Leestijd: 9 min



Dat menselijk kapitaal essentieel is voor de internal auditfunctie onderschrijft het Instituut van Internal Auditors (IIA) als geen ander. Het IIA is vanuit verschillende invalshoeken betrokken bij dit thema. Peter Hartog, manager Vaktechniek en directeur IIA Nederland, en Jeroen van Tol, eventmanager bij IIA, over opleidingen, netwerken en de aantrekkelijkheid van het vak.

Welke betekenis heeft human capital voor het IIA?

Peter Hartog (PH): "Het IIA wil haar leden ondersteunen op het gebied van human capital. We doen dat vanuit twee invalshoeken: allereerst via human capital van de auditfunctie, dus dan gaat het over de bemensing. Ten tweede hoe human capital te benaderen als object van audits."

Hoe ondersteunt het IIA de bemensing van de auditfunctie?

PH: "We definiëren in algemene zin de competenties en het humanresourcesmanagement voor de beroepsgroep en organisaties waar auditors werken. Daarnaast leveren we trainingen en opleidingen zodat auditors hun kennis en kunde kunnen ontwikkelen. En ten slotte proberen we studenten te interesseren voor het auditvak. Dat laatste is moeilijk. Generiek heerst er natuurlijk krapte op de arbeidsmarkt. We merken dat het moeilijk is om studenten te

bereiken. We hebben hier nog wel werk te verrichten.”

Peter Hartog: “In audits zal steeds meer aandacht besteed moeten worden aan de wijze van beheersing van het human capital van de organisatie”

En wat wordt gedaan ter ondersteuning van het object van audits?

PH: “We zien vanuit het onderzoek [Risk in Focus](#) dat dit risicogebied qua belang enorm toeneemt. Dat betekent dat in audits steeds meer aandacht besteed zal moeten worden aan de wijze van beheersing van het human capital van de organisatie. Mogelijke onderzoeksonderwerpen zijn talentmanagement, diversiteit en psychologische veiligheid. Ik ben zelf een pleitbezorger van dat laatste, gegeven het belang hiervan voor de effectiviteit van teams.”

PH: “We organiseren concrete activiteiten in dit verband, zoals het opstarten van een professional-practicenetwerkgroep, gericht op het sociale element van environmental, social en governance (ESG). Een netwerkgroep heeft tot doel om kennis te delen en ontwikkelingen met elkaar te bespreken. Het kan ook gaan om het uitwisselen van good practices. Idealiter zou het resultaat van een uitwisseling een publicatie zijn zodat kennis overgebracht wordt naar alle leden.”

Wat is de rol van Vaktechniek en de IIA Academy?

Jeroen van Tol (JvT): “Wij hebben beiden aandacht voor beide invalshoeken. Vaktechniek richt zich meer op onderzoeken, publicaties en de betekenis duiden van de IPPF Standaarden. De Academy richt zich specifiek op events. Vanuit Vaktechniek kijken we naar wat er in de praktijk wordt gezegd en die kennis wordt mede met behulp van de Academy overgebracht naar de leden.”



Peter Hartog (l) en Jeroen van Tol: “We hebben te maken met de onbekendheid met het vak en een toch wat negatief imago”

Welke ambities heeft het IIA ten aanzien van opleiding?

PH: "Onze generieke ambitie is dat in 2030 de internal auditfunctie (IAF) gepercipieerd wordt als een onmisbare schakel in good governance. Dat kan alleen als de IAF laat zien dat zij continu een toegevoegde waarde biedt. Het faciliteren dat de auditfunctie toegevoegde waarde biedt is de kern van al onze activiteiten."

Hoe gaan jullie daar vorm aan geven?

PH: "Vanuit Vaktechniek treden we steeds meer op als facilitator of makelaar. Neem als voorbeeld de netwerkgroepen. Onze rol is dan minder om zelf onderzoek te doen, maar om te faciliteren dat mensen bij elkaar komen en kennis uitwisselen. En dat is niet alleen in Nederland, maar ook daarbuiten. Er bestaat een grote behoefte vanuit Nederlandse IAF's om te weten hoe collegae in Europa of wereldwijd opereren. Dat gebeurt nu ook via het European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), de Europese club van IIA's. Deze club is primair gericht op het organiseren van de lobby richting Brussel. Maar tevens dient het de kennisuitwisseling tussen verschillende landelijke IIA-organisaties. Neem bijvoorbeeld het Risk in Focus-rapport. Dat is nu een rapport, maar ontwikkelt zich steeds meer naar een continu werkend netwerk."

JvT: "De uitdaging is wel om aan te sluiten bij de diversiteit aan leden. Onze leden zitten bij grote internationale organisaties, maar ook bij kleine organisaties. Daarnaast is er een verschil aan ervaring. We willen allen ter wille zijn. Dat betekent dat we steeds meer doelgroepspecifiek een aanbod doen. Denk hierbij aan events voor zowel startende young pros en chief audit executives (CAE's) als bijvoorbeeld voor commissarissen of RO's."

Jeroen van Tol: "Het aanbod is een stuk breder en diverser geworden. Als er in de maatschappij iets verandert, moet je daar op inspelen"

Wat kan het IIA doen om het vak aantrekkelijker te maken?

JvT: "Ten eerste moeten we onze naamsbekendheid verbeteren. Ik werk nu ruim een jaar bij het IIA en had hiervoor nog nooit gehoord van het vak auditor."

PH: "Het imago van de auditor is bij heel veel mensen ofwel niet positief dan wel negatief. Ik hoorde het verhaal van iemand die dacht dat internal audit iets is voor gesjeesde accountants die het net niet gehaald hebben bij een accountantskantoor. Maar als wordt verteld wat we als internal auditor doen, over het opereren als trusted advisor en dat we met een helicopterview de beheersing van de organisatiedoelstellingen toetsen, dan draait dat oordeel 180 graden. We hebben te maken met de onbekendheid met het vak en een toch wat negatief imago. We proberen daar wat aan te doen door de website 'wordinternalauditor.nl' en door optredens in de collegebanken. Dat laatste niet alleen bij de accountancyopleidingen maar ook bij de bedrijfseconomische, bedrijfskundige en de controllersopleidingen. Maar het bereiken van studenten is heel moeilijk. Gelukkig hebben we een zeer actieve young professionals-commissie."

Is het bereiken van studenten een rol van het IIA?

PH: "Dat vind ik wel. Het IIA heeft ook als taak om het vakgebied te profileren en besluitvormers over auditfuncties te bereiken. Dat is breed. Denk aan het beïnvloeden van commissarissen, bijvoorbeeld om een IAF te creëren daar waar de functie er nog niet is. Denk aan ervoor zorgen dat in de corporate governance code de rol van IAF wordt bestendigd. Denk aan het beïnvloeden van toezichthouders als AFM en DNB. En denk ook aan het beïnvloeden van studenten om de stap te maken naar internal audit."



Peter Hartog: "Een decennium geleden werkten er nog weinig sociologen in auditland. Gedrag en cultuur is nu echt geaccepteerd, met name in Nederland waar tools ontwikkeld zijn om dat te toetsen"

Hoe heeft het opleidingsaanbod zich ontwikkeld?

JvT: "Het aanbod is een stuk breder en diverser geworden. Dat is ook het aantrekkelijke van het auditvak. Als er in de maatschappij iets verandert, moet je daar op inspelen. Neem bijvoorbeeld iets als artificial intelligence (AI). We zien dit ook terug in de aantallen opleidingen die we aanbieden. We hebben nu meer dan honderd opleidingen en evenementen."

PH: "Er is een aantal tendensen die de opleidingen heeft beïnvloed. Allereerst is er de techniek die zich ontwikkelt. Er is AI, denk aan ChatGPT, maar ook nieuwe vormen van data-analyses. Dit zijn grote ontwikkelingen waar we in meegaan. Daarnaast is er de trend dat de zachte kant steeds belangrijker wordt. Een decennium geleden werkten er nog weinig sociologen in auditland. Gedrag en cultuur is nu echt geaccepteerd, en dan met name in Nederland waar er allerlei tools ontwikkeld zijn om gedrag en cultuur te toetsen. Buiten Nederland is men hier minder ver in. En verder zijn in de loop der tijd allerlei nieuwe topics bijgekomen zoals agile, agile auditen, cybersecurity, sustainability."

Komen eisen gesteld aan auditors overeen met het aanbod?

PH: "Er is een competency framework opgesteld door het IIA dat een aantal aspecten omvat, dat framework is ook leidend voor ons aanbod. Allereerst gaat het over de professie zelf. Weten wat internal audit behelst. Een niveau dieper gaat het over de benodigde vaardigheden om te onderzoeken. En ook om de vaardigheden die het gedrag van de auditor betreffen, zoals bijvoorbeeld een boodschap kunnen overbrengen of je kunnen verplaatsen in het management. Als laatste is er de kennis van de materie. Dan gaat het om sectorspecifieke kennis, knowing the business. Over het algemeen gaat het best goed met auditors. Wat ik wel hoor is dat organisaties vinden dat er nog wel iets te winnen valt als het gaat over knowing the business. Dat laatste is moeilijk op te lossen voor IIA. Wel zijn er sectorgroepen en ook binnen ECIIA kijken we meer sectorgewijs naar het delen van kennis."

Peter Hartog: "Er zijn allerlei duurzaamheidsrapportages, maar het is de vraag of is geborgd dat deze rapportages betrouwbaar tot stand komen"

Wat zijn op dit moment de essentiële vaktechnische bouwstenen?

JvT: “Er is een aantal verplichte onderwerpen om te volgen zoals ethiek en nu ook sustainability. Anderzijds zijn essentiële bouwstenen afhankelijk van de auditfunctie en het niveau dat je hebt.”

PH: “Ik vind psychologische veiligheid en duurzaamheid/ESG essentiële bouwstenen op dit moment. Voor al deze onderwerpen geldt dat het draait om het beoordelen van de beheersing. Psychologische veiligheid als element van ‘beheersing’, omdat het zo’n bepalende factor blijkt te zijn. Voor ESG geldt: hoe wordt beheerst dat de ESG-doelstellingen worden bereikt? Er zijn allerlei duurzaamheidsrapportages, maar het is de vraag of is geborgd dat deze rapportages betrouwbaar tot stand komen. En of de organisatie haar doelen op dit gebied voldoende beheerst.”

Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben de vereiste kennis beïnvloed?

JvT: “Dat zijn recent duurzaamheid en ook geopolitieke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld de oorlog in Oekraïne: welke impact heeft dit op de organisatie en op de IAF? Hoe kun je bijvoorbeeld effectief blijven opereren als je geen audits meer kunt doen in het buitenland. Veelal worden we geïnspireerd en geïnformeerd over dit soort thema’s door de output vanuit surveys na een training.”

PH: “Wat zeker een rol speelt is de dynamiek en complexiteit van omgevingen, die andere beheersmodellen vereisen. Dit is ook de grondslag van agile werken. Als auditor zijn we gewend om met een bril van ‘maakbaarheid en voorspelbaarheid’ naar een organisatie te kijken. Alsof het een business-as-usualwereld is. Maar de wereld is steeds onvoorspelbaarder, dus de vraag is of die bril nog wel de goede is. Dat noodzaakt soms tot anders werken, zoals op een meer agile-achtige wijze. Adaptiviteit en weerbaarheid zijn meer en meer kritiek; die vragen om andere beheersmechanismen.”

PH: “Een andere maatschappelijke ontwikkeling met impact is de digitalisering. Welke betekenis heeft dit voor organisaties? Er is een noodzaak tot beveiliging (cybersecurity), en ook de beantwoording van de vraag hoe te waarborgen dat algoritmen leiden tot ethische en goede uitkomsten.”



Jeroen van Tol: “Zal bijvoorbeeld ChatGPT ons wat brengen of komen er met name uitdagingen uit voort? Wat moet je kunnen als auditor om hiermee om te gaan?”

Welke kennis en vaardigheden hebben auditors in de toekomst nodig?

JvT: “Daar zijn wij zelf ook benieuwd naar! Er zal zeker meer techniek in de audit worden gebruikt. Maar zal bijvoorbeeld ChatGPT ons wat brengen of komen er met name uitdagingen uit voort? Wat moet je kunnen als auditor om hiermee om te gaan? Worden onze werkzaamheden overgenomen of overbodig gemaakt door AI? Dat zijn spannende vragen. We organiseren discussies hierover in sessies. Zo gaan we in de RO-masterclass in gesprek met ervaren en nieuwe auditors over dit soort vraagstukken.”

PH: “Human capital, cultuur en gedrag blijven sowieso belangrijk. Daarnaast laten we IT niet geheel over aan NOREA. Ook de gemiddelde auditor moet hier kennis van hebben. Het gaat bij IT dan niet alleen, of zozeer, om de techniek, maar juist ook veel over het IT-proces. Als auditor moet je je dan een oordeel kunnen vormen over de beheersing van AI, je hoeft daar geen technische IT-auditor voor te zijn. Als processen steeds meer geautomatiseerd worden, biedt dit ook meer mogelijkheden voor continue monitoring. Repeterende audits worden dan minder relevant. Ik verwacht dan meer ruimte voor audits van bijzondere specifieke onderwerpen. Dat vraagt wat van de inhoudelijke vaardigheden van auditors. Je moet in staat zijn om in gesprek met de organisatie te kunnen bepalen waar de risico's liggen en hoe die beheerst moeten worden.”

Welke resultaten heeft het IIA geboekt?

JvT: “We hebben een mooi palet met goed gewaardeerde events. We zijn ambitieus en willen een bepaald overall kwaliteitscijfer nastreven wat betreft trainingen en opleidingen. Als het afwijkt, kijk je waar het aan ligt en ga je indien nodig om tafel met de docent om de inhoud aan te passen. Het komt ook voor dat er behoefte is aan verdieping en dan komen we met de docent tot een nieuwe verdiepende cursus.”

Jeroen van Tol: “We zijn er trots op dat we steeds weer nieuwe blikken en visies van buitenstaanders brengen en die vertalen naar de auditfunctie”

JvT: “De combinatie vaktechniek en professioneel netwerk komt het sterkst tot uiting in het jaarlijkse IIA Congres. Wat daarin met name goed werkt is een nice-to-knowverhaal van de keynotespeaker. We zijn er trots op dat we steeds weer nieuwe blikken en visies van buitenstaanders brengen en die vertalen naar de auditfunctie. Het helpt om op een andere manier naar organisaties te kijken. Zoals de blik van Jitske Kramer als antropoloog of van Willem Anker als advocaat. Het zijn blikken van mensen die inspireren omdat ze out of the box inzichten delen uit een aanpalend beroep.”

Welke toekomstplannen heeft het IIA op het gebied van vaktechniek, opleidingen en evenementen?

PH: “Een intensivering van het [Professional Practice netwerk](#) met meer en actievere groepen die in staat blijven om kennis te mobiliseren. Met dit netwerk willen we ook meer inspelen op actuele ontwikkelingen. Daar zien we mogelijkheden om dat verder uit te bouwen en dat gaan we in de toekomst meer activeren. Hierbij beogen we een versterking van internationale samenwerkingen. Daarnaast ambieert het IIA om te blijven samenwerken met en te leren van andere beroepsgroepen, zoals het bijvoorbeeld deed met het *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* (MAB) eind 2022.”

JvT: “De IIA Academy gaatop dezelfde manier door, door te blijven streven naar een actueel aanbod van relevante kennis in brede zin die de beroepsgroep blijft aanzetten tot nadenken. Een kanttekening hierbij is dat het aanbod Engelstalige trainingen en evenementen zal worden vergroot, en dat nieuwe vormen van kennisdeling, zoals podcasts, worden ingezet om de beroepsgroep nóg beter te kunnen boeien en faciliteren.”

AUDIT

MAGAZINE

Over

Peter Hartog is directeur en manager Vaktechniek bij het IIA Nederland en doceert aan de ESAA. In het verleden werkte hij onder andere bij de SVB, ACS en KPMG.

Jeroen van Tol is eventmanager bij het IIA Nederland. In het verleden werkte hij onder andere bij de Academie voor de Rechtspraak (AvdR).

Tags: human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/human-capital-door-de-ogen-van-het-iiag/>