

ARTIKELN | 1 OKTOBER 2020

IS HET TIJD VOOR EEN CO-SOURCINGMODEL?

Auteur: Drs. Antoine van Vloderp RA CIA Szucs Laszlo – Flavio Amiel

Beeld: Szucs Laszlo – Flavio Amiel

Leestijd: 7 min



Nu door COVID-19 de meeste organisaties hun sourcingstrategie herzien, om vandaag om te kunnen gaan met de impact van de pandemie en om morgen en in de toekomst weer optimaal te kunnen presteren, is het ook tijd om de sourcingstrategie van de internal auditfunctie (IAF) te herzien.

Eigenlijk zou elke organisatie periodiek de sourcing van de IAF moeten heroverwegen, omdat een nieuw sourcingmodel kan bijdragen aan een verdere professionalisering van de IAF en er zodoende beter kan worden ingespeeld op de wijzigende eisen van belanghebbenden, organisatiewijzingen en opkomende risico's. Dit artikel geeft inzicht in de verschillende sourcingmodellen van de IAF en de voor- en nadelen van het co-sourcingmodel. Kiest een organisatie voor een co-sourcingmodel, dan geeft dit artikel handvatten voor de aanbesteding van een co-sourcingpartner voor internal auditdiensten.

Vier resourcemodellen van de IAF

In de praktijk zijn er grofweg vier resourcemodellen voor de IAF te onderscheiden:

1. **Eigen afdeling** – De IAF wordt uitsluitend verzorgd door een afdeling met auditors in dienst van de organisatie onder

aansturing van een Chief Audit Executive ('CAE').

2. *Uitvoering uitbesteed onder aansturing van een CAE* – De uitvoering is uitbesteed aan een externe internal audit services partner die hiervoor is gecontracteerd, actief beheerd door een 'eigen' medewerker met kennis en ervaring van internal audit (CAE).
3. *Volledig uitbesteed* – Waarbij een externe internal audit services partner de volledige IAF vervult en het partnercontract wordt beheerd door een medewerker van de organisatie met beperkte kennis van en ervaring met internal audit (bijvoorbeeld een directielid).
4. *Co-sourcing* – De IAF wordt primair verzorgd door een afdeling met auditors in dienst van de organisatie onder aansturing van een CAE, ondersteund door een of meerdere gecontracteerde co-sourcing partners.

Elk van deze resourcemodellen heeft voor- en nadelen in termen van controle over de IAF, bedrijfskennis, kosten en objectiviteit. Er is geen ideaal IAF-resource model, het hangt helemaal af van de organisatie, haar uitdagingen en behoeften. IIA Australia heeft een document (update 2020) gepubliceerd waarin de voor- en nadelen van de vier hoofd-resourcemodellen zijn uitgewerkt (http://iia.org.au/sf_docs/default-source/technical-resources/2018-fact-sheets/internal-audit-resourcing.pdf?sfvrsn=2).

Waarom kiezen IAF's vaker voor een co-sourcingmodel?

Van de vier resourcemodellen wordt co-sourcing steeds populairder, omdat het een efficiënte manier kan zijn om als IAF meer toegevoegde waarde te bieden aan de organisatie en de kosten te beheersen. In 2009 verscheen in *De Accountant* een Nederlands artikel over co-sourcing van internal audit (<https://www.accountant.nl/magazines/de-accountant-februari-2009/co-sourcing-internal-audit/>). Het artikel laat zien dat co-sourcing een goede oplossing kan zijn om toenemende personeelstekorten van de IAF op te vangen en internal-auditkosten te beheersen. Of co-sourcing van internal audit zinvol is, hangt van veel factoren af, zoals de omvang en geografische spreiding van de organisatie, het corporate-governanceregime en de eisen met betrekking tot specialistische kennis en vaardigheden. De IAF zou naast flexibiliteit van middelen door co-sourcing ook onafhankelijke en objectieve inzichten kunnen krijgen. Het is voor een internal-auditteam gemakkelijk om zelfgenoegzaam te worden in de uitvoering van de taken. Het binnenhalen van een co-sourcingpartner biedt een frisse blik, een scherp perspectief en de expertise om aanbevelingen te doen wanneer inconsistenties en andere problemen worden opgemerkt.

Er is geen ideaal IAF-resource model. Het hangt helemaal af van de organisatie, haar uitdagingen en behoeften

Nadelen

Een co-sourcingmodel kent ook nadelen. Het contracteren van een co-sourcing partner en inhuur van externe auditors en adviseurs kan door de eigen medewerkers als intimiderend worden ervaren. Zij vragen zich af: wat betekent dit voor mij en mijn functie? De eigen medewerkers moeten de overwegingen kennen waarom gekozen wordt voor een co-sourcingmodel en indien mogelijk betrokken worden bij de selectie van een co-sourcingpartner.

Veelvuldig gebruik van ingehuurd auditors en/of adviseurs bij auditopdrachten – zonder aanvullende maatregelen – kan betekenen dat organisatiekennis opgedaan tijdens audits verloren kan gaan voor de IAF, en de IAF minder makkelijk professionele relaties kan opbouwen met management binnen de organisatie. Daarnaast bestaat het risico dat de opgeleverde auditrapporten en -dossiers door de ingehuurd auditors niet voldoen aan de methodologie en kwaliteitseisen van de IAF. Ten slotte kent de externe co-sourcingpartner ook verloop van personeel. Dit betekent dat regelmatig nieuwe externe auditors en/of adviseurs moeten worden ingewerkt als het gaat om de organisatie, haar bijzonderheden, en de IAF-methodologie en de kwaliteitseisen.

Omgaan met

Hoe gaan IAF's om met de hiervoor genoemde nadelen? Een veelgebruikte methode is om een auditteam voor een auditopdracht samen te stellen uit eigen auditors en ingehuurd auditors en/of adviseurs. Een eigen auditor heeft dan de leiding over de opdracht en zorgt voor de borging van de kennis, onderhoudt de relatie met de auditee en draagt zorg voor de naleving van de methodologie en kwaliteit van het auditrapport en -dossier.

Het aanbestedingsproces

Het selecteren van een co-sourcingpartner moet op een gedegen manier gebeuren, die blijvende voordelen oplevert voor de organisatie. Aanbesteding van de internal-auditdienstverlening is daarom een logische keuze. Zoals altijd is een goede voorbereiding het halve werk. Zo ziet een typisch aanbestedingsproces eruit: stap 1 – bepaal de doelstellingen van de aanbesteding; stap 2 – plan het aanbestedingsproces; stap 3 – bepaal vooraf het besluitvormingsproces; stap 4 – voer de aanbesteding uit.

Stap 1 – Bepaal de doelstellingen van de aanbesteding

Denk na over wat u wilt bereiken vanaf de aanbesteding voordat u het proces start. Stakeholders kunnen verschillende doelstellingen hebben, het is dus belangrijk om de stakeholders ruim van tevoren op een lijn te brengen om latere verstoring van het proces of de besluitvorming te voorkomen. Wellicht wilt u de bestaande co-sourcingpartner waar nodig bij deze discussie betrekken om er zeker van te zijn dat u aan alle overwegingen voldoet. Mogelijke doelstellingen van de aanbesteding kunnen zijn:

- verbeterde internal auditkwaliteit vanwege de inzet van externe specialisten met specifieke kennis, ervaring en vaardigheden;
- implementatie van nieuwe ideeën, aanpak en/of nieuwe technologieën;
- verlaging van de totale auditkosten;
- ondermaatse prestatie van de huidige co-sourcingpartner;
- betere continuïteit van de IAF vanwege inzet van externe specialisten.

Stap 2 – Plan het aanbestedingsproces

Een zorgvuldige planning zorgt ervoor dat het aanbestedingsproces zo efficiënt mogelijk verloopt, zowel voor de organisatie als voor de potentiële co-sourcingpartners. Een slecht geplande aanbesteding kan in de uitvoeringsfase veel extra werk opleveren (doordat bijvoorbeeld zaken moeten worden opgehelderd, aanvullende informatie moet worden aangeleverd) en/of een inefficiënt besluitvormingsproces krijgen, waardoor de totale aanbesteding onnodig lang duurt. Een belangrijke stap in het planningsproces is het aanwijzen van één intern aanspreekpunt binnen de organisatie voor alle interne belanghebbenden en de potentiële co-sourcingpartners (de deelnemers). Het aanspreekpunt moet beschikken over voldoende senioriteit en kennis van de organisatie en de IAF, bijvoorbeeld de CAE. Een tweede belangrijke stap is de samenstelling van het selectiepanel en beschikbaarheid van de leden van het selectiepanel, zeker indien in het selectiepanel directieleden en/of leden van het auditcomité zitting nemen.

De duur van het aanbestedingsproces hangt af van een aantal factoren zoals het proces dat u besluit te volgen, het aantal deelnemers dat u uitnodigt, de beschikbaarheid van panelleden en de timing van de aanbesteding. Doorgaans duurt een aanbestedingsproces acht tot twaalf weken vanaf het moment dat de aanbestedingsbrief is verstuurd. Het is een goed idee om alleen die bedrijven een aanbestedingsbrief te sturen, waarvan u redelijkerwijs kunt verwachten dat ze goed zullen scoren op de aanbestedingscriteria qua reputatie, team, ervaring, dekking, et cetera. Als u niet zeker weet welke bedrijven u wilt uitnodigen, overweeg dan om contact op te nemen met IIA Nederland.

Stap 3 – Bepaal vooraf het besluitvormingsproces

Hoe het besluitvormingsproces inzake de aanbesteding zal verlopen hangt van meerdere zaken af. Allereerst is het belangrijk het formele inkoopproces van de organisatie te volgen. Daarnaast worden de potentiële co-sourcingpartners beoordeeld aan de hand van de vooraf gedefinieerde, transparante en niet-discriminerende evaluatiecriteria met

AUDIT

MAGAZINE

onderlinge weging. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van een scorematrix. Ten slotte worden ook de immateriële zaken beoordeeld, zoals welke indruk hebben de deelnemers gedurende de aanbesteding gemaakt, welke teams hebben ze naar voren gebracht en hoe goed past hun cultuur en werkwijze bij de organisatie.

Zo kunnen de volgende vragen relevant zijn om te beantwoorden. Heeft de potentiële co-sourcingpartner:

- een heldere visie en strategie, goede reputatie en staat van dienst?
- begrip van de business en de cultuur van de organisatie?
- ervaring in de branche/sector waarin de organisatie actief is?
- de mogelijkheid assurance- en/of adviesdiensten te leveren aan de organisatie (is de onafhankelijkheid gegarandeerd)?
- auditors en adviseurs in de landen waar de organisatie actief is?
- auditors en adviseurs met een goede reputatie, de gewenste specifieke kennis, auditervaring, competenties en kwalificaties, en de vereiste lidmaatschappen van professionele beroepsorganisaties?
- de bereidheid te werken conform de internal-auditmethodologie en met de auditsoftware van uw organisatie?
- een eigen systeem van kwaliteitsborging?
- transparante tarieven voor verschillende functies, locaties en/of diensten en hoe deze tarieven over de tijd worden herzien?

Stap 4 – Het uitvoeren van de aanbesteding

De eerste fase van de uitvoering is het voorbereiden en verzenden van een aanbestedingsbrief voor deelname aan de aanbesteding naar alle potentiële co-sourcingpartners. De aanbestedingsbrief bevat op hoofdlijnen de volgende informatie:

- de missie, strategie, organisatiestructuur, geografische spreiding van de organisatie;
- de missie, strategie, auditcharter, afdelingsstructuur en geografische spreiding, het auditplan en de handleiding van de IAF;
- de redenen voor de aanbesteding;
- de reikwijdte en periode van de gevraagde internal-auditdiensten;
- de contactgegevens voor het aanspreekpunt binnen de organisatie (CAE);
- het aanbestedingsproces.



Tweede fase

De tweede fase richt zich op het beantwoorden van mogelijk vragen van deelnemers naar aanleiding van de aanbestedingsbrief, het beoordelen van de tijdig ontvangen schriftelijke voorstellen en het selecteren van de deelnemers

AUDIT

MAGAZINE

die hun voorstellen mogen presenteren aan het selectiepanel.

De derde fase is het organiseren van de presentaties van de deelnemers aan het selectiepanel. Naargelang de behoefte van het selectiepanel of de deelnemers worden extra bijeenkomsten of telefoongesprekken georganiseerd. Organisaties kiezen in plaats van formele presentaties aan het selectiepanel steeds vaker voor diepgaande Q&A-sessies voor elke deelnemer. Dit kan de doorlooptijd verkorten en meer de nadruk leggen op de gebieden waar het selectiepanel de meeste duidelijkheid nodig heeft.

In de laatste fase wordt een overeenkomst gesloten met de geselecteerde co-sourcingpartner(s). De juridische afdeling en inkoopfunctie van de organisatie zullen er waarschijnlijk bij betrokken zijn.

Over

Antoine van Vlodorp is sinds 1 juli 2020 hoofd Concernaudit van de gemeente Utrecht. Hij is tevens secretaris van IIA Nederland.

Tags: Internal auditfunctie

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/is-het-tijd-voor-een-co-sourcingmodel/>