

RUBRIEKEN | 14 AUGUSTUS 2023

HUMAN CAPITAL BIJ DE KLEINE IAF

Auteur: Nick Bartman CIA CISA – Max Lodder CISA

Beeld: Pexels - Adobe Stock

Leestijd: 7 min



In de rubriek De PASKamer komen kleine auditdiensten aan het woord. Dit keer over het thema human capital. Gaico Aertssen, directeur Audit, Risk & Compliance van de Kamer van Koophandel (KVK) over de uitdagingen van een kleine auditfunctie in een dynamische omgeving en het leidinggeven aan zowel de tweede als derde lijn.

Welke uitdagingen hebt u op personeelsgebied als kleine auditdienst?

“Onze afdeling bestaat uit vier auditors. Kleine afdelingen kennen beperkingen als het gaat over inwerken en opleiden, we hebben simpelweg minder tijd voor begeleiding. Auditors moeten bij ons daarom al snel zelfstandig kunnen opereren. We zijn helaas te klein om een opleidingsinstituut te worden waar nieuwe auditors interne opleidingstrajecten doorlopen. De grootste uitdaging is dan ook het borgen van voldoende kennis op de afdeling.”

“Onze omgeving verandert snel en digitalisering zorgt daarbij voor grote uitdagingen. Daarom moeten wij ons continu de vraag blijven stellen: hebben wij voldoende kennis in huis? Soms zorgt dit voor een spagaat, omdat je enerzijds wilt dat teamleden algemeen inzetbaar zijn, maar anderzijds is er de behoefte aan specialistische kennis. Weten welke kennis je niet in huis hebt is daarom erg belangrijk. Inhuur van (tijdelijke) externe medewerkers, vaak voor een specifieke

AUDIT

MAGAZINE

opdracht, is voor ons dan de oplossing. Uiteraard probeer je dit zo veel als mogelijk te beperken.”

“Transparantie over welke kennis je wel of niet hebt, moet er gewoon zijn. Het is geen schande als je bepaalde kennis of kunde niet hebt”

Hoe weet u of u voldoende kennis in huis hebt?

“Onlangs heeft onze auditafdeling voor het eerst een externe kwaliteitstoetsing doorlopen en met succes afgerond. Dit punt kwam daar ter sprake. Het advies was om de kennis en kunde van het auditteam expliciet te documenteren. Persoonlijk vind ik dat wat ver gaan. Als klein team dat al langere tijd met elkaar samenwerkt, weet je op een gegeven moment wel wie over welke kennis beschikt. De vraag of wij de juiste kennis in huis hebben, is onderdeel van het vaststellen van onze planning en vormt een standaard onderdeel van de opdrachtformulering.”

En als het antwoord nee is?

“Is het antwoord nee, dan huren wij extern in. Een simpel voorbeeld is een audit naar datakwaliteit. Dat is voor de KVK van groot belang en daar voert de eerste lijn uiteraard ook controles op uit. Om hier vanuit de derde lijn met inzet van data-analysetechnieken een goed oordeel over te kunnen geven, heb je de juiste kennis en ervaring nodig. In die specifieke situatie huren we dan een specialist in. Transparantie over welke kennis je wel of niet hebt, moet er gewoon zijn. Het is geen schande als je bepaalde kennis of kunde niet hebt. Ik heb het geluk dat ik de beschikking heb over een ervaren auditteam. Daardoor weet ik dat ik doorgaans voldoende kennis in huis heb.”

En voldoende capaciteit?

“Binnen audit is er de laatste vijf jaar geen verloop geweest, daarom hebben wij niet direct te maken gehad met ondercapaciteit. Wanneer er behoefte is aan bepaalde kennis of expertise maken wij zoals aangegeven gebruik van de kennis en capaciteit van verschillende externe medewerkers. Hierbij vind ik het wel belangrijk dat wij regie blijven houden over onze audits, mede omdat wij waarde hechten aan de relatie die auditors hebben weten op te bouwen met de business. Deze relatie kan een externe niet zo snel op hetzelfde niveau opbouwen. Mocht een van mijn interne auditors langdurig wegvallen dan zie ik dat dus wel als een groot gemis. Qua capaciteit kan ik vrijwel direct extern inhuren.”



Gaico Aertssen, Kamer van Koophandel: “Hoe je het ook bekijkt, uiteindelijk ben je samen aan zet om de organisatie beter te maken”

En de organisatorische kennis?

“Die is lastiger op te vangen, omdat de KVK best een complexe organisatie is qua besturing. In het verlengde van dit onderwerp zien wij overigens een mooie ontwikkeling. Waar het auditplan vijf jaar geleden bestond uit onderwerpen die ofwel werden aangedragen door de raad van bestuur of internal audit zelf, zien we nu dat ons auditplan voor 50% bestaat uit managementverzoeken. Dit is een ontwikkeling die ik stimuleer door de auditors periodiek gesprekken te laten voeren met het management over relevante ontwikkelingen en behoeften binnen en buiten de organisatie.”

Wat zijn de voor- en nadelen van co-sourcing voor de auditfunctie?

“Hier zie ik voornamelijk voordelen. Denk aan de schaalbaarheid en de ontwikkeling van het eigen team. Wanneer externe auditors met ons samenwerken aan opdrachten, dan wordt dit door de eigen auditors als ontzettend leerzaam ervaren. Een aandachtspunt van een kleine afdeling is namelijk dat je voldoende blijft meegaan met de ontwikkelingen op het auditvlak.”

Geef eens een voorbeeld

“Op dit moment hebben wij de voorliggende vraag hoe wij agile kunnen werken om daarin ook met onze organisatie mee te kunnen bewegen. Als wij pas na acht sprints met ons auditrapport komen, dan sluit dat wellicht niet meer goed aan op de actualiteit. Daarom willen wij ook als audit stappen zetten om kortcyclischer te kunnen acteren. Hiervoor maken wij gebruik van externen die meer kennis hebben van deze ontwikkelingen. Als kleine afdeling moet je heel bewust omgaan met je budget en de keuzen waarin je investeert. Als we continu onze eigen mensen langdurig op specialistische onderwerpen moeten opleiden dan is dat een (te) grote aanslag op de beschikbare capaciteit.”

“Vanuit mijn rol probeer ik de auditors vertrouwen en vrijheid te geven. Als een audit een keer minder goed valt in de organisatie is het van belang dat je achter hen blijft staan”

Zowel de tweede als derde lijn vallen onder uw aansturing, hoe regelt u dat op personeelsgebied?

“Er is een voordeel door de overlap van werkzaamheden. Hoe je het ook bekijkt, uiteindelijk ben je samen aan zet om de organisatie beter te maken. Natuurlijk zijn ook objectiviteit en onafhankelijkheid belangrijk, maar dat wordt pas echt een probleem wanneer de derde lijn iets roept over de tweede lijn. De audit charter borgt onze onafhankelijkheid. Daarnaast hebben we wanneer dat nodig is de mogelijkheid om reviews of de hele audit door een externe partij uit te laten voeren als het auditobject onder mijn verantwoordelijkheid valt. Vanuit mijn rol probeer ik de auditors ook vertrouwen en vrijheid te geven. Ook als een audit een keer minder goed valt in de organisatie is het van groot belang dat je achter hen blijft staan.”

“Verder wordt er onderling tussen de tweede en derde lijn kennisoverdracht gefaciliteerd. Dit gebeurt naar mijn idee sneller, juist doordat verschillende disciplines directer bij elkaar betrokken zijn. De toegevoegde waarde van deze positionering is dat de tweede en derde lijn elkaar beter kennen en makkelijker informeren. Qua uitwisseling is recent een van de riskmanagers in de eerste lijn gedetacheerd. Die ruimte voor uitwisseling is er wat mij betreft ook tussen de tweede en derde lijn, al vond dat tot nu toe nog niet plaats.”

Hoe ziet het ontwikkelingsplan van uw afdeling eruit?

“We hechten veel waarde aan kwaliteit. Hiervoor hebben we ook een audit uit laten voeren waarbij onze afdeling is getoetst aan de IIA Standaarden. In het verlengde hiervan hebben wij ook gekeken naar de ontwikkelingsbehoefte van

AUDIT

MAGAZINE

en binnen het team. We hebben onze beoogde ontwikkelingen gedefinieerd door te kijken naar waar we nu staan en wat ons toekomstige ambitieniveau is. Dit gaan we binnenkort verder vormgeven. Stel dat wij de ambitie hebben om meer te gaan doen op het gebied van data, dan zullen we moeten gaan kijken welke opleiding en tooling nodig zijn om op dat gebied stappen te kunnen maken. We formuleren dus een ambitie voor onze afdeling als geheel die we vervolgens doorvertalen naar individuele plannen. Onze afdeling is te klein voor een gestandaardiseerd opleidingsplan, in plaats daarvan kijken wij naar het individu. Hierbij verwacht ik ook de verantwoordelijkheid en het initiatief van de medewerkers zelf.”



Hoe belangrijk vindt u opleidingen en trainingen?

“Ik denk dat er over het algemeen een goed aanbod van opleidingen en trainingen is in Nederland. ‘Rapporteren met impact’ is een voorbeeld van een training waar ik erg goede ervaringen mee heb. Ook hebben we met de hele afdeling weleens een Certified Internal Auditor-training gedaan en losse vaardigheidstrainingen bij het IIA voor bijvoorbeeld soft controls. Maar, belangrijker vind ik een netwerk voor het uitwisselen van good practices. Opleiding is goed, maar het ophalen van ervaring van andere auditors is minstens net zo belangrijk. Als kleine auditafdeling heb je nu eenmaal niet voor ieder onderwerp een ervaringsdeskundige beschikbaar. Het helpt als je een netwerk hebt waar je mee kunt samenwerken en waarop je kunt steunen. Anders moet je bij ieder onderwerp het wiel uitvinden.”

Is er een bepaald profiel waar KVK-auditors aan moeten voldoen?

“Ik vind juist de diversiteit aan kennis belangrijk, omdat verschillende achtergronden de inzetbaarheid van het team als geheel groter maken. Een standaardprofiel past niet bij dit uitgangspunt. Het is prettig wanneer je als team in de breedte kunt opereren. Weten waar de sterke maar zeker ook de zwakke punten liggen, is noodzakelijk om te kunnen anticiperen en gericht externen in te huren. Natuurlijk kijk ik bij een nieuwe kandidaat wel naar bepaalde basiszaken, denk daarbij aan een hbo- of wo-niveau en bepaalde werkervaring in het vakgebied. Verder is de KVK een organisatie die erg in ontwikkeling is. We hebben maar een beperkt aantal repeterende audits. Dat betekent dat de meeste audits nieuw zijn en de nodige creativiteit vereisen. Dat houdt het heel leuk, maar het moet ook bij je passen om steeds iets nieuws te onderzoeken.”

Welke ontwikkeling speelt er op gebied van human capital bij de KVK zelf?

AUDIT

MAGAZINE

“De Kamer van Koophandel heeft rond de 1800 medewerkers. De organisatie vindt het richting haar medewerkers belangrijk dat ze werkplezier hebben. Dit is als thema breed in de organisatie neergezet. Dat wil zeggen dat medewerkers werken in een omgeving waar de kernbegrippen vrijheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en samenwerken centraal staan. Dit is ingebed in ons dagdagelijks handelen en waar we als leidinggevende op sturen.”

Hoe komt dat tot uiting bij audit?

“Binnen de auditafdeling komt de invulling van deze kernbegrippen bijvoorbeeld tot uiting bij het jaarplan. De auditors zijn gelijkwaardig aan elkaar en mogen zelf bepalen hoe de onderwerpen worden verdeeld, ingevuld en gereviewd. Daarnaast is er binnen de hele organisatie hybride werken mogelijk. Deze invulling levert op dat mensen met veel plezier naar het werk gaan en dat zien we ook terug in de betrokkenheidscijfers die we periodiek opvragen.”

Welke rol speelt de KVK ten aanzien van human capital in het Nederlandse bedrijfsleven?

“We streven ernaar de beste service te verlenen aan ondernemend Nederland. Wettelijk gezien is het onze taak om te registreren, informeren en adviseren. Op het gebied van informeren en adviseren doet de Kamer van Koophandel veel in het kader van human capital. De KVK heeft dan ook een voorlichtingsrol, dat gaat onder andere over hoe je met personeel om kunt gaan. Voor de kleine mkb'er met een wat kleiner personeelsbestand kan dit van grote toegevoegde waarde zijn. Die heeft mogelijk niet een hele hr-afdeling die alles zelf uit kan zoeken.”

Over

Gaico Aertssen is directeur Audit, Risk & Compliance bij de Kamer van Koophandel. Daarvoor werkte hij bij Van Lanschot, Rabobank en PwC.

Tags: De PASkamer, human capital

Bron url: <https://auditmagazine.nl/rubrieken/human-capital-bij-de-kleine-iaf/>