

Internal auditor op tweesprong

Minder audit, meer advies

De interne auditfunctie groeit wereldwijd. Zowel kwantitatief als inhoudelijk. Diverse onderzoeken werpen hun licht op de toekomstige ontwikkeling van internal audit. Soms overlappend, soms aanvullend, maar uiteindelijk door hun veelvormigheid nogal 'breed'. Een samenvattend spoorboekje.

PETER VAN RIETSCHOTEN

de Interne accountant

Voor al door de 'beruchte' affaires, maar ook door Sarbanes-Oxley en andere wetgeving heeft de internal audit een enorme groei

doorgemaakt. Nu de nieuwe kaders en normen voor bedrijfsvoering hun plaats wel hebben gevonden, dient de vraag zich aan of de internal auditor assurance provider blijft of zich verbreedt tot intern adviseur.

Begin juli 2007 werd het nog maar eens luid en duidelijk geconstateerd tijdens het in Amsterdam gehouden congres van het Institute of Internal Auditors: de internal auditor wordt steeds belangrijker. De beroepsgroep groeit snel, auditbudgetten nog sneller en de toegevoegde waarde die organisaties aan de beroepsbeoefenaren toekennen neemt nog steeds toe (zie ook 'de Accountant', september 2007, pagina 32).

IIA-opleidingen zijn meer dan goed bezet en de kwaliteitsbewaking van het vakgebied is navenant. Ook in Nederland: het Instituut van Internal Auditors Nederland is recent geaccrediteerd om hier de kwaliteitstoetsingen van internal auditfuncties te certificeren volgens de normen van de overkoepelende beroepsorganisatie the Institute of Internal Auditors Inc.

Scenario's

Tal van deskundigen en aanpalende beroepsbeoefenaren hebben een visie op de verdere

De internal auditor als intern adviseur dient proactief, onafhankelijk en objectief te zijn.

ontwikkeling van de internal auditor. Vaak op basis van onderzoek. Zo publiceerden Ernst & Young, KPMG en PricewaterhouseCoopers recentelijk onderzoeken op dit terrein evenals adviesbureau Protiviti. En Deloitte belegde nog niet zo lang geleden zijn zevende Internal Audit Seminar.

Rode draad in deze publicaties lijkt te zijn dat de internal auditors hun werkkterrein nog stevig kunnen uitbreiden en dat er voor (aanstaande) internal auditors aantrekkelijke ontwikkelingsmogelijkheden zijn en zullen bijkomen. Maar ook dat door de toenemende vraag naar audits de kans groter wordt dat er uiteenlopende belangen moeten worden gediend. Andere opvattingen zijn er echter ook. Die lopen uiteen van 'de internal auditor zal zich ontwikkelen tot specialist in risicovermijding' tot 'de SOx-druk is nu wel van de ketel en de internal auditor zal niet worden afgedankt maar doorgroeien tot generiek intern adviseur'.

War on talent

Toekomstscenario's zijn er voldoende, maar hét definitieve toekomstbeeld is er niet.

Wellicht komt de volgende gedachte het dichtst in de buurt van het gemiddelde ontwikkelingspad van de internal auditor: 'de onderneming groeit mede dankzij de internal auditor en de internal auditor groeit met de onderneming mee'.

In ieder geval is er sprake van een tweesprong. Ook de visies van de big four op de toekomst van de internal auditor geven daar in meer of mindere mate blijk van.

Een recent internationaal onderzoek van Ernst & Young onder meer dan honderd multinationals geeft aan dat compliance en financiële informatie nog steeds belangrijke diensten zijn van internal auditors, maar dat er steeds meer vraag komt naar risk management en bijdragen aan een verbetering van effectiviteit en efficiency. Ook de vraag naar fraudepreventie en -onderzoek neemt toe, evenals die naar kennismanagement.

Ernst & Young stelt daarnaast dat internal auditing steeds internationaler en 'permanenter' wordt en dat er wat betreft bemensing van de desbetreffende afdelingen een war on talent gaande is.

Waardecreatie

KPMG lijkt dezelfde opvattingen te hebben. Hoewel dit kantoor wat meer de nadruk legt op risk management en de coördinerende rol die internal audit kan vervullen voor compliance, business en operational risk (fraudedetectie en -bestrijding) en het voldoen aan ►

De vraag naar internal auditdiensten vanuit Sarbanes-Oxley stabiliseert, maar dit zal niet tot daling van de auditbudgetten leiden.

de eisen van bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley, wordt er ook gewezen op de bijdragen die internal audit kan leveren aan waardebehoud (*traditional value preservation*) en waardecreatie. Wegen die daarbij kunnen worden gegaan zijn volgens KPMG data-analyse en permanente auditing, bijdragen aan strategische initiatieven en planning, bijdragen aan de *tone at the top*, het monitoren van de ondernemingscultuur en het zoeken van nieuwe business opportunities.

Om genoemde wegen met succes te kunnen begaan, is er volgens KPMG een aantal routes en vaardigheden nodig die zijn voorzien van de naam Internal Audit's New Skill Set (zie kader). Daarbij concludeert het kantoor dat de internal auditor van de (nabije) toekomst er goed aan doet de positie te creëren van intern adviseur. Deze dient proactief, onafhankelijk en objectief te zijn, een breed contact te hebben met het management en zijn diensten aan te bieden boven het minimum SOx-niveau.

Intern adviseur

Op het zevende Internal Audit Seminar dat Deloitte Nederland najaar 2006 samen met IIA Nederland organiseerde, werd geconcludeerd dat de strakke kaders voor de internal auditor wellicht wat zullen worden verruimd. De kracht van de internal auditor zal, naast risk services en kwaliteit, in toenemende mate zitten in het zich kunnen aanpassen aan de ondernemingsituatie. Daarnaast kwam als toekomstbeeld eveneens naar voren een verbreding van het werkterrein, tot in de boardroom maar ook in de richting van *safety*, *health*, duurzaamheid en integriteit. Verder zou sprake zijn van een afname van het aantal compliance en financial audits en gaan ondernemingen meer de weg op van zelfcontrole waardoor de adviezen van internal audit belangrijker worden. Bij dit alles moet het onderscheid tussen compliance, control en internal audit helder blijven maar niet een belastende 'driehoek' worden. Internal auditors zullen dichter op het management gaan zitten, meedenken over cultuur, en zouden ook meer 'van binnen naar binnen' moeten kijken in plaats van 'van een afstand'.

Kernpunten voor internal auditmanagers volgens KPMG

- Toekomstgericht, proactieve houding naar risico-identificatie
- Integratie van ERM door een mix van risico- en compliance audits
- Maak auditing continu en verbeter monitor-technieken
- Bied assurance-diensten aan met toegevoegde waarde boven SOx-niveau
- Vergroting van vaardigheden en de rol van IT
- Verbeter de samenwerking met management
- Focus op fraude (ook aan de top)
- Ontwikkel een adviseurspositie
- Blijf onafhankelijk en objectief

Trends internal audit

- Uitbreiding werkterrein (audits voor veiligheid, gezondheid, duurzaamheid, integriteit)
- Meer bijdragen aan waardecreatie, cultuur en *tone at the top*
- Meer focus op risk monitoring
- Ontwikkeling naar 'intern adviseur'
- Vraag naar kwaliteit leidt tot *war on talent*

Toekomstvisie Institute of Internal Auditors (VS)

- Het aantal leden wereldwijd is in enkele jaren verdubbeld tot 150.000 beoefenaren en die groei zal doorgaan.
- Steeds meer organisaties in zowel de private als de publieke sector zullen de waarde erkennen van een adequate internal auditfunctie.
- De CAE (certified audit executive) krijgt binnen afzienbare tijd een vaste plaats aan de bestuursafdeling(s).
- Overal ter wereld verplichten wet- en regelgeving organisaties in toenemende mate een internal audit te hebben.
- Het werkterrein van de internal auditor zal zich sterk gaan verbreden - van financieel onderzoeker naar bijdragen aan *operations*, strategie, compliance en reputatie.
- De diversiteit in het beroep zal verder toenemen. Waar in het verleden de achtergrond met name financieel was, zullen uiteindelijk alle disciplines in de internal audit actief zijn en daardoor het beroep van een 'holistisch perspectief' voorzien.
- Het aantal internal auditopleidingen op universitair niveau zal blijven toenemen.

Geraadpleegde onderzoeken

- IIA: Trish Harris, director Communications and Public Relations
- Ernst & Young: *Global Internal Audit Survey*, 2007
- KPMG: *The evolving role of the internal auditor*, 2007
- Deloitte NL/IIA NL-seminar: *Anticiperen op de toekomst*, 2006
- PricewaterhouseCoopers: *2007 State of the internal audit profession study*, 2007
- Protiviti: *Internal Audit Capabilities and Needs Survey*, 2006

Er komt steeds meer vraag naar risk management en bijdragen aan effectiviteit en efficiency.

Riskmonitor

PricewaterhouseCoopers wijst in de derde editie van zijn jaarlijkse studie naar het internal auditberoep op de sterke band die de laatste tien jaar is ontstaan tussen risicomangement en internal audits. Om aan de vragen vanuit dat management te kunnen blijven voldoen, dient internal audit volgens PricewaterhouseCoopers zich te blijven richten op *ongoing risk monitoring* en op *frequent enterprise-wide risk assessments*. Dat komt overeen met het beeld zoals

geschetst door het onafhankelijke risk consultancy-bureau Protiviti, dat op basis van een onderzoek onder ruim 450 internal audit departments concludeerde dat fraudebeheersing en coördinatie met andere risk-providers de komende jaren een belangrijke prioriteit van de internal auditors zullen zijn. PwC geeft ook aan wat internal audit kan doen om deze *risk focus* op niveau te houden: een duidelijker procesbenadering in *assessments* en planning, een hogere auditfrequentie (maandelijks in aanvulling op jaarlijks), meer coördinatie met andere aanbieders van assurance en risk management, en daarnaast het blijven zoeken naar specialisten. Ten slotte stelt PwC vast dat de vraag naar internal auditdiensten vanuit Sarbanes-Oxley zich stabiliseert, maar dat dit niet tot daling van de auditbudgetten zal leiden. ■