

Nieuwe audit, nieuwe v

Operational auditing wordt management control auditing.

Is een organisatie zo ingericht dat de doelstellingen kunnen worden gehaald? Die aanpak vereist nieuwe kennis en vaardigheden.

WILLEM VERHOOG

De 'leek' hoort 'het auditen van de operaties' en denkt aan proces-audits. Accountants definiëren het soms als de interimcontrole-werkzaamheden gericht op administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). De (oudere) literatuur benadrukt veelal het top-down controleren van de naleving van door het topmanagement uitgevaardigde 'tight controls'. Maar er is een dimensie bij gekomen en daarmee werd operational auditing een zelfstandig vakgebied. Centrale vraag: Past de manier van inrichten wel bij datgene wat het management zich als doel heeft gesteld? Hoe functioneert de management control-cyclus, past de inrichting bij de organisatie-cultuur en is de organisatie in staat te leren van de opgedane ervaringen?

VERA-cursusinfo

Van Operational naar Management Control Auditing

Code:	VIA 15
Datum:	11, 12 en 13 mei 2004
Tijd:	09.00-19.30 uur / 09.00-19.30 uur / 09.00-16.45 uur
Bijzonderheden:	maximaal 24 deelnemers
Prijs NIVRA-leden:	€ 1.795 (inclusief € 100 logies)
Prijs niet-NIVRA-leden:	€ 2.095 (inclusief € 100 logies)
PE-punten:	20

U kunt zich voor dit seminar aanmelden via de inschrijfkarten in VERA-Actueel of elektronisch via www.nivra.nl (VERA).

VERA
permanente educatie



vaardigheden



De stijl van leiderschap vind je echt niet in de journaalposten.

FOTO: HOLLAND IN BEELD

Meer toekomst

”We spreken dan graag van Management Control Auditing.”

Aan het woord is Ronald de Korte, actief in diverse overleg- en werkgroepen van NIVRA en NOREA, docent en onderzoeker bij de internal/operational audit-opleiding aan de Erasmus Universiteit en als associate verbonden aan ACS in Driebergen. Met Jan Otten, managing partner van dit bureau, verzorgt hij voor de VERA tal van cursussen en seminars over operational auditing.

Otten: “Het vakgebied groeit nog steeds en verdiept zich gestaag. De audit van nu richt zich meer dan vroeger op de toekomst in plaats van op het verleden. Het gaat niet zozeer om de vraag of de procedures wel zijn nageleefd, maar of de organisatie zodanig is ingericht dat de doelstellingen ook gerealiseerd kunnen worden.”

Inleven

De Korte: “Operational audit was in theorie een reactie op de decentralisatie en op de tendens van integrale verantwoordelijkheid van managementlagen. De leiding heeft piketpaaltjes geslagen en vraagt de auditor te controleren of iedereen zich wel aan de instructies heeft gehouden. Zo werd de auditor dan ook ontvangen: als een soort inspecteur-generaal die van hogerhand is gestuurd om de lagere echelons op de vingers te kijken en desnoods op de vingers te tikken als zij afwijken van wat is opgelegd. Inmiddels is dat veranderd. Nu gaat de operational auditor na binnen welke randvoorwaarden het verantwoordelijke management moet opereren, tegen welke beperkingen het aanloopt en hoe het gebruikmaakt van de vrijheden bij inrichting van het management control-systeem. Kortom, de auditor helpt het management de inrichting van de organisatie, waaronder de processen, te verbeteren.”

De auditor kan niet meer met een standaardnormenkader door de organisatie wandelen?

De Korte: “Nee, die tijd is voorbij. Hij zal zich ook op het tweede en derde niveau in de organisatie moeten inleven in de specifieke situatie. Keuzes die binnen de randvoorwaarden zijn gemaakt over de inrichting, moet de auditor kunnen doortrekken naar de gewenste inrichting van de te beoordelen organisatie.”

Breed palet

Otten: “De auditor moet goed kunnen luisteren naar zijn opdrachtgever. Een manager kan op zeker moment zijn twijfels hebben over de gang van zaken. Dan is het aan de auditor om zekerheid te verschaffen. Maar als de opdrachtgever al weet dat het niet goed gaat, kan de auditor toegevoegde waarde leveren. Hij kan een bepaalde diagnose of oplossing toetsen. Het blijft natuurlijk een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever om die diagnose of oplossing aan te dragen. Maar de auditor kan de opdrachtgever hierbij wel ondersteunen. Daarvoor heeft hij kennis nodig van relevante referenties en modellen. Het is duidelijk dat de kennisbehoefte van opdrachtgevers zeer uiteenlopend kan zijn en auditors moeten dus over een breed palet van referenties kunnen beschikken.

Otten: “In de meer traditioneel opgezette audits zie je een hechte verbintenis tussen audit-kennis en materiedeskundigheid. ►

Het is van belang goed te luisteren en in te spelen op non-verbale signalen.

De audit van nu richt zich meer dan vroeger op de toekomst in plaats van op het verleden.

Kennis van AO/IC is in die situatie onmisbaar. Het voorgaande heeft duidelijk gemaakt dat een goede auditor moet aansluiten op de kennisbehoefte van zijn opdrachtgever. Uiteraard kan de auditor niet van alles op de hoogte zijn. Maar hij moet wel bekend zijn met de meest toegepaste algemene management control-frameworks, zoals COSO, INK, KAD, ABIB.

Andere vaardigheden

De cursus 'Operational Auditing Frameworks' gaat in op deze modellen, geeft aan in welke mate er aandacht is voor de zachtere aspecten, en behandelt de achtergrond en uitgangspunten die aan de modellen ten grondslag liggen. Natuurlijk is er ook uitgebreide aandacht voor de wijze waarop ze in de audit-praktijk kunnen worden gebruikt.

En de cursus 'Operational audit Vaardigheden'?

Otten: "Operational audit vereist meer en soms andere vaardigheden dan traditionele audits, zoals inlevingsvermogen, communicatievaardigheid en adviseringstechniek. Dat wil zeggen: de problematiek formuleren en het bijpassende framework erbij zoeken. Management control audits vergen andere onderzoeksvaardigheden dan de meer traditioneel opgezette audits. Je kunt om een voorbeeld te geven, in de financiële administratie nu eenmaal moeilijk de stijl van leiderschap zoeken. Die vind je echt niet in de journaalposten. Maar meningen van medewerkers over de leiding zijn subjectief en kunnen de analyse ernstig verstoren. Met een correct toegepaste management control audit kan de subjectiviteit eruit worden gefilterd. Dat betekent interviewvaardigheid met als doel betrouwbare en deugdelijke antwoorden. En als er documenten worden gebruikt als bron dan zullen die ook op een gestructureerde en betrouwbare manier moeten worden bestudeerd."

Non-verbaal

De Korte: "Bij de cursus Vaardigheden volgen we het audit-proces vanaf de vraagstelling van de opdrachtgever. Een gerichte vraag vereist een maatwerk aanpak. Oordelen op basis van enquêtes of interviews vereist een goede voorbereiding daarvan. Bovendien is het van belang tijdens de gesprekken goed te luisteren en in te spelen op non-verbale signalen. Het analyseren van documenten vereist een vergelijkbare voorbereiding.

En hoe zorgen we er voor dat de opdrachtgever met de uitkomsten van de audit daadwerkelijk aan de slag gaat? Welke eisen stel je dan aan de rapportage? En hoe beoordeel en bevorder je de kwaliteit van de rapportage als eindverantwoordelijke voor de audit?"

Otten: "Wij denken dat het voor iedere auditor - en niet alleen voor de management control auditors - belangrijk is om op een deskundige manier mee te denken met het management van de organisatie. Daarvoor zijn bepaalde technieken nodig.

Die reiken wij aan." ■

Agenda VERA-seminars maart t/m juli 2004

Seminar	Data	PE-punten
IT & Assurance		
• AO in beweging	22 en 29 april, 6 en 13 mei*	18
• Van Operational naar Management Control Auditing	11-13 mei	20
• Kwaliteitsverbetering van de kleine accountantspraktijk	3 en 17 juni	10
• Richtlijnen voor de accountantscontrole	9 juni	6
• Operational Auditing: vaardigheden	15 en 16 juni	14
• ICT & Management Control	16-18 juni	20
Externe verslaggeving		
• Inbreng in natura	21 april*	5
• Advanced course on IFRS	10 en 11 mei	14
Bedrijfseconomie		
• Strategisch management	26-28 april	20
• Introductie in financieel management	22-24 juni	20
Belastingrecht		
• Belastingenschrik voor stichtingen en verenigingen	8 april	6
• Actualiteiten loonbelasting	27 april*	4
• Estate planning	13 mei*	4
• Actualiteiten vennootschapsbelasting	15 juni	4
• De bedrijfsopvolging goed geregeld?!	zie website	6
Recht		
• Arbeidscontracten & Ontslagrecht I	26 mei*	5
• Workshop Bestuurders-aansprakelijkheid	9 juni*	4
• Gedragsregels meer-/minderheids-aandeelhouders	10 juni*	4
• Arbeidscontracten & Ontslagrecht II	16 juni*	5
• Kredietverlening: ondernemer, bank, accountant	1 juli*	4
Overheid en NonProfits		
• Actualiteiten gezondheidszorg	3 juni*	4
Personal skills		
• Communicate & Win	10 en 11 mei	6

* Middag-/avondsessie

Bij sommige seminars is het aantal deelnemers gelimiteerd.

Raadpleeg de site voor beschikbare plaatsen.

Meer weten? Kijk op www.nivra.nl (VERA).