

# IIA's Insight; een nieuwe toegevoegde waarde definitie van Internal Auditing?

## Inleiding

In 2011 verscheen een IIA-onderzoeksrapport onder de titel *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, waarin voor ons de term Insight voor het eerst werd geïntroduceerd. Insight is daarin neergezet als 'a critical component of the recently developed Value Proposition for the profession'. Het maakte toen niet veel indruk op ons; we zagen er nog geen nieuwe beweging in. Althans niet zoals de introductie van de nieuwe definitie van Internal auditing op de vooravond van de eeuwwisseling, waar we in een vorige bijdrage uitgebreid bij stil hebben gestaan.<sup>1</sup>

In déze bijdrage analyseren we het potentiële effect van de term Insight als onderdeel van de nieuw verwoorde doelstelling van IA. Met name de term 'cathalyst' spreekt ons in relatie tot 'Verbetergericht auditen' erg aan.

We starten met de missie van het IIA, gevolgd door een 'vrije vertaling' van een IIA-inc.-presentatie, die we relateren aan hetgeen wij beoogden met de tekst in ons boek 'Management Control Auditing: bijdragen aan doelrealisatie en verbetering' uit 2017.

[<http://www.auditing.nl/boekwinkel/>]

Vervolgens analyseren we IIA's 'bollenpresentaties' waarmee ondermeer het begrip Insight is gepresenteerd en de eisen gesteld aan internal auditors die willen voldoen aan het bieden van (directe) toegevoegde waarde aan de organisatie.

We sluiten af met een actielijst gericht op opleiding, marketing en randvoorwaarden voor het bijdragen aan 'Insight' bij de 'afnemers' van internal audits.

## De missie van Internal Auditing

De missie van het IIA luidt: Het verbeteren en beschermen van de waarde van een organisatie door op risico's gebaseerde en objectieve assurance, adviezen en inzichten te bieden.

Het nadeel van een bijvoeglijk naamwoord voor een opsomming is dat niet met zekerheid kan worden gesteld dat hier 'objectieve' slaat op assurance, adviezen én inzichten of alleen op 'assurance'. Maar als enigszins ervaren onderzoeker relatiever je snel elke combinatie, vanuit het besef dat neutraliteit het hoogst haalbare is en het onderzoeksobject én de optiek concreet moeten



worden geobjectiveerd. Maar met respect voor marketing-vrijheden, gaan we mee in het streven vanuit de derde verdedigingslinie en de grotere afstand die dat vaak tot het onderzoeksobject meebrengt, een meer onafhankelijke rol en onbevooroordeeld uitgangspunt te kunnen gebruiken bij onderzoeken gericht op het verschaffen van 'aanvullende zekerheid'. We zien wat hier met 'objectiviteit' wordt bedoeld als vereiste voor het assurance-product. En daarmee leggen we de lat voor de onderzoeker hoog. Vereist zijn brontriangulatie en onderzoekertriangulatie en veelal ook methodetriangulatie om

aan de betrouwbaarheidseisen gericht op herhaalbaarheid van het onderzoek te kunnen voldoen.

En wellicht onderzoeker- en analysetriangulatie gericht op intersubjectiviteit. Kortgezegd:

---

<sup>1</sup> Zie "De definitie van Internal auditing; de communicerende vaten Assurance en Consulting activity" Te vinden op [MCAudit.nl](http://www.mcaudit.nl) via de url: <http://www.mcaudit.nl/publicaties/>

objectiviteit vereist een auditteam dat zich strikt aan onderzoeksvereisten houdt. Een ‘objectief advies’ en ‘objectief inzicht’ naar onze mening dus ook! En in lijn met het NOREA Studierapport Adviesdiensten (2012), zou een advies van een auditor in die lijn van denken per sé onderzoek vereisen. Minder eenduidig is dat werkzaamheden van IT-auditors zonder onderzoek als basis in dat studierapport ‘consulting activiteiten’ (niet zijnde advieswerkzaamheden) worden genoemd.

## Insight, Assurance and Objectivity

Insight, vertaald in Inzicht (maar weer terugvertaald naast Insight ook View en Opinion!) wordt in een door de IIA-Research Foundation in 2011 uitgebracht onderzoeksrapport aangeduid als: ‘The capacity to gain an accurate and deep intuitive understanding of a person or thing.’ Wij lezen het als: het IIA-product Insight verschaft de gebruiker de mogelijkheid om een accuraat en diepgaand intuïtief begrip te ontwikkelen. We raken wat verward door opnieuw een bijvoeglijk naamwoord: intuïtieve! Met gebruik van een woordenboek komen we tot: ‘an understanding that does not rely directly on logical reasoning.’

In hetzelfde rapport staat: ‘The IIA considers insight an end product or result from internal audit’s assurance and consulting work [ ].’ Assurance en Consulting werkzaamheden leiden dus tot een intuïtief begrip bij de gebruiker van internal auditediensten. Insight moet dus niet worden gezien als een zelfstandig product! Terecht als je bedenkt dat inzicht iets persoonlijks is en idealiter het effect van IA-producten; het verschil tussen output en outcome.



De IIA-presentatie van de onderdelen van de 2008-IIA value definition bestaat uit een viertal platen bestaande uit drie overlappende bollen. Rationeel benaderd verwachtten wij dat de woorden in de drie bollen gelijksoortige elementen van het omvattende begrip vertegenwoordigen:

Internal auditing = Assurance + Insight + Objectivity

Assurance = Governance + Risk + Control

Insight = Catalyst + Analyses + Assessments

Objectivity = Integrity + Accountability + Independence

Maar dat gaat nadrukkelijk niet op! Rationeel bekeken is Objectivity een randvoorwaarde voor Assurance, wat, hebben we net geleerd, de gebruiker Insight levert. Insight ontstaat door internal audit als een katalysator, gebaseerd op analyses en toetsingen. En natuurlijk is er een directe relatie tussen ‘Assurance’ (aanvullende zekerheid) en de producten ‘Analyses’ en ‘Assessments’.

Het wordt tijd de IIA-definities van deze termen te analyseren. We hanteren daarbij de IIA-presentatie Value of Internal Auditing (april 2017), die vrij te downloaden is op de IIA-inc.-site. (<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Value-of-Internal-Auditing.pptx>) We vertalen het naar het Nederlands, maar zullen de oorspronkelijke Engelse teksten als voetnoten opnemen.

## Definities en vertalingen naar Nederlands

### *De Assurance-bollen (Governance, Risk, Control)*

Assurance (Governance, Risk, Control)	Opmerkingen:
Internal auditing levert aanvullende zekerheid over het besturen van de organisatie, haar risicomanagement en beheersprocessen, om de organisatie te helpen bij het behalen van haar strategische, operationele, financiële en nalevingsdoelen. <sup>2</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De verantwoordelijkheid van management wordt hier duidelijk benadrukt met de opmerking dat IA management <i>helpt</i> met het behalen van haar doelen.</li> <li>2. Onzes inziens wekt het IIA-inc. te hoge verwachtingen op het eerste punt: ‘aanvullende zekerheid over het besturen van de organisatie’. Weinig IAD’s krijgen daar voldoende mogelijkheden voor of zijn ertoe in staat.</li> </ol>
“IA, als een van de vier hoekstenen van goed bestuur en toezicht, (naast bestuursorgaan, uitvoerend management de externe accountant) ....”	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Hier wordt IA gezien als onderdeel van Governance en draagt het eraan bij door management te helpen.</li> <li>4. Het woord ‘governance’ wordt op verschillende manieren gebruikt; de drie onderdelen van GRC zijn ook niet goed los van elkaar te zien. Reden voor ons om onderscheid te maken in Corporate Governance en Internal Governance.</li> </ol>

Ook de ondersteunende tekst in de IA-presentatie spreekt ons aan. Met onderstreepte cursieve woorden voegen we echter graag verdere verbeteringen toe:

IA, als een van de vier hoekstenen van goed bestuur en toezicht, (naast bestuursorgaan, uitvoerend management de externe accountant) helpt de organisatie zich te richten op goede beheersing, accurate rapportering, effectief toezicht, mitigeren van risico’s en bescherming van investeringen.

IA helpt management en bestuursorganen risico’s te identificeren. IA daagt management uit voldoende concreet te zijn en legt een vertaling van de effecten van de keuzes voor organisatieonderdelen terug, zodat management kan beoordelen of die zo bedoeld en acceptabel zijn.

IA levert inzicht in de effectiviteit van beheersmaatregelen en de naleving van procedures en regelgeving en beveelt desgewenst en gebaseerd op onderzoek verbeteringen aan.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> IA provides assurance on the organization’s governance, risk management and control processes to help the organization achieve its strategic, operational, financial, and compliance objectives. **Assurance** that the organization is operating as management intends. **Insight** for improving controls, processes, procedures, performance, and risk management; and for reducing expenses, enhancing revenues, and improving profits. **Objective** assessments of operations.

<sup>3</sup> IA, as one of the four cornerstones of corporate **governance** (along with the governing body, executive management, and external auditing) helps organization focus on strong controls, accurate reporting, effective oversight, mitigation of risks, and protection of investments. Assists management and governing bodies in identifying **risks**. Provides insight on effectiveness of **controls** and compliance with procedures and regulations, and recommends improvements.

In de tekst zijn de in de ballen opgenomen termen vetgedrukt, waaruit valt op te maken dat bedoeld is:

IA is onderdeel van **Governance** (goed bestuur) door zich te richten op **Risk** (risicomanagement) en **Control** (beheersing).

De vergelijking met onze standpunten in het MCA-boek uit 2017 geeft wel aanleiding tot de volgende opmerkingen:

- IA moet wegblijven van eerste lijnverantwoordelijkheden door desgevraagd onderzoek te doen naar GRC, maar besluitvorming aan bestuur en verantwoordelijk management over te laten.
- Het hoort een bewust genomen structuurkeuze te zijn om IA zich te laten richten op de Internal Governance (ten behoeve van het bestuur) of op de Corporate Governance (ten behoeve van toezichthouders inclusief het acteren van het bestuur.) De zuivere derde lijn-rol heeft onzes inziens het bestuur als opdrachtgever. Verruiming van het object van internal audit tot en met de bestuursverantwoordelijkheid plegen wij aan te duiden als de ‘drie-en-een-halfde-lijn’.
- Aanbevelingen van de auditor zijn in de praktijk veelal een herhaling van de normering; dat wekt gemakkelijk irritatie op. Aanbevelingen gebaseerd op ‘hoe de auditor het zou doen’ ontnemen management gemakkelijk diens verantwoordelijkheid en bovendien hoort de auditor zich eerst af te vragen of zijn onderzoek daar voldoende basis voor biedt. Meestal niet, durven wij te stellen.
- Aanbevelingen worden in de praktijk vaker niet dan wel getoetst op effectiviteit, bijkomende effecten, haalbaarheid et cetera. Ze zijn bovendien vaak gekleurd door de opleiding en achtergrond van de auditor en die kunnen sterk afwijken van die van het management.
- Het is in lijn met IIA’s consulting activity, om management te helpen te komen tot effectieve verbeteracties. Het auditrapportagemoment kan IA aangrijpen weer eens specifiek te focussen op de effectiviteit van de procesbeheersing en gezamenlijk met management na te gaan of de oorzaken onder de afwijkingen van de norm voldoende bekend zijn. Als dit nog niet het geval is, kan de auditor worden verzocht gericht nader onderzoek te doen naar de oorzaken of naar het verschil in effectiviteit en ‘kosten’ van oplossingsmogelijkheden.

### *De Insight-bollen (Catalyst, Analyses, Assessments)*

<b>Insight (Catalyst, Analyses, Assessments)</b>	<b>Opmerkingen:</b>
<p>Insight: IA is een katalysator voor het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie door inzicht te verlenen en aanbevelingen te doen gebaseerd op analyses en tests van data en bedrijfsprocessen. Als een <b>katalysator</b> voor verbetering, evalueert [IA] processen, rapporteert bevindingen en beveelt toepasselijke gedragslijnen aan; en adviseert over essentiële projecten/ initiatieven.</p> <p>Met behulp van <b>analyses</b> van data en informatie over de bedrijfsvoering en de doelstellingen, beoordeelt [IA] de efficiëntie en effectiviteit van operaties (bedrijfsvoering) en bescherming van waarden. Door diepgaande kennis van de onderneming en haar doelstellingen, <b>toetst/evalueert</b> [IA] de efficiëntie en</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. In herhaling: geen noodzaak voor aanbevelingen en zeker niet ongevraagd. De beoogde toegevoegde waarde is bestendiger als management tot nadenken wordt gebracht en aan de eigen verantwoordelijkheid gehouden blijft.</li> <li>6. De aanbevelingen zijn hier wél gebaseerd op onderzoek (analyses en tests); er is geen ruimte voor ‘als ik jou was zou ik ...’.</li> <li>7. Beoordeling van de effectiviteit is al lastig genoeg. Beoordeling van efficiëntie vereist normering van ‘de beste weg’.</li> <li>8. De laatste zin voegt niet zo veel toe. Maar toetsen van de efficiëntie bovenop de effectiviteit is een opgave!</li> </ol>

effectiviteit van operaties (bedrijfsvoering) en bescherming van waarden. <sup>4</sup>	
--	--

De bollen brengen tot uitdrukking:

IA brengt management **Insight** door te acteren als een **Catalyst** met het bieden van **Analyses en Assessments**.

Of: Insight van management is de beoogde outcome van de katalyserende werking van de IA-producten Analyses en Assessments.

### *De Objectivity-bollen (Integrity, Accountability, Independence)*

Objectivity (Integrity, Accountability, Independence)	Opmerkingen:
<p>Gecommitteerd aan <b>integriteit</b> en <b>aanspreekbaarheid</b>, verschaft IA waarde aan bestuursorganen en senior management als een <b>onafhankelijke</b> bron van <b>objective</b> advisering.</p> <p>[IA is] geworteld in professionaliteit en <b>integriteit</b> door beroepsstandaarden en ethische codes.</p> <p>[IA is] <b>aanspreekbaar</b> op het helpen van management en bestuursorganen hun doelen te bereiken.</p> <p>Van onafhankelijkheid verzekerd, moet de CAE rapporteren aan onafhankelijke bestuursorganen voor functionele aansturing, en aan management voor administratief toezicht. [IA] behoudt <b>objectiviteit</b> door geen operationele verantwoordelijkheden op zich te nemen.<sup>5</sup></p>	<p>9. IA is (slechts) aanspreekbaar op de kwaliteit van haar onderzoek en onderzoeksuitkomsten en op de wijze waarop het management aanzet tot acties. Hier wordt aangegeven: ook op het bieden van hulp aan management.</p> <p>10. Objectivering van advisering doet de auditor met adequaat onderzoek. Onafhankelijkheid krijgt betekenis als je erbij vermeldt van wie. Bij assurance is dat van de objectverantwoordelijke; Bij advisering van de geadviseerde?</p> <p>11. Als de CAE <u>moet</u> rapporteren aan bestuursorganen, staat het beoordeelde management dan nog altijd open voor de (verplichte?) hulp van IA? Een oplossing hiervoor is onderscheid maken in rapportages van IA over diens eigen functioneren, over audituitkomsten van opdrachten van ‘de top’ en over uitkomsten van auditwerkzaamheden voor opdrachtgevers vanaf het tweede management-niveau. ‘Altijd alle rapportages naar de top’ beperkt de toegevoegde waarde van IA voor de organisatie.</p>

De bollen brengen tot uitdrukking:

<sup>4</sup> Insight. IA is a catalyst for improving an organizations effectiveness and efficiency by providing insight and recommendations based on analyses and assessments of data and business processes. As **catalyst** for improvement, evaluates processes, reports findings and recommends appropriate courses of action; and advises on key projects/initiatives. Through **analyses** of data and information, provides insight into process improvements. Through understanding of the business and its objectives, **assesses** the efficiency and effectiveness of operations and protection of assets.

<sup>5</sup> Objectivity. With commitment to integrity and accountability, IA provides value to governing bodies and senior management as an independent source of objective advice. Grounded in professionalism and **integrity** through *Professional standards* and *Code of Ethics*. **Accountable** in helping management and governing bodies achieve their objectives. To ensure **independence**, CAE should report to independent governing body for functional direction; and to management for administrative oversight. Maintains objectivity by not assuming any operational responsibilities.

IA heeft als meerwaarde boven andere organisatieleden: **Objectivity**, wat is gebaseerd op **Integrity** (o.a. op basis van beroepsregels), **Accountability** (op het ondersteunen van management) en **Independence** (wat een basis is voor objectiviteit).



Wat maakt dat IA in lijn met deze bollenpresentatie als volgt kan worden beschreven:

IA levert bestuur en management **Insight** (diepgaand intuïtief inzicht als katalysator) met **Assurance** (aanvullende zekerheid gebaseerd op analyses en toetsing) vanuit **Objectivity** (onafhankelijkheid, integriteit en aanspreekbaarheid) gericht op goed bestuur, risicomanagement en beheersing voor doelrealisatie.

En past dat dan bij de vier eisen te stellen aan een IA-product?

### **Te stellen eisen aan het IA product**

1. Het moet daadwerkelijk aansluiten bij een behoefte.

IA heeft zich gepositioneerd als onderdeel van goed bestuur. Sinds het voorzitterschap van Van Manen van de Monitoring Commissie Corporate Governance is IA (mede) gekoppeld aan de Raad van Bestuur (RvB) en is de verantwoordelijkheid van de RvB voor iedereen herkenbaar breder dan het afleggen van financiële verantwoording. Dat creëert inzichtvragen die zowel aan derde- (IA) als aan vierde lijn-dienstverleners kunnen worden gesteld.

IA kan zich op diverse managementniveaus in positieve zin onderscheiden van external auditors met:

- diepgaande bedrijfskennis opgedaan door gedegen onderzoek,
- een langdurige betrokkenheid
- en intrinsieke loyaliteit bij de organisatie.

Juist het kopiëren van vierdelijn-gedragingen, de toezichthouders als ultieme opdrachtgever zien, en meer doen veronderstellen dan eigen onderzoek rechtvaardigt, zijn bedreigingen voor het laten onderkennen van de meerwaarde van IA boven vierdelijns aanbieders.

2. Het moet nadrukkelijk passen bij een derdelijns organisatiepositionering.

Dat betekent wat ons betreft niet onnodig overlappend met werkzaamheden van de tweede- noch de vierde-lijn (zie terug over 'de drie-en-een-halfde-lijn'). Het betekent ook: er daadwerkelijk willen zijn voor management op alle voor de doelrealisatie relevante niveaus en, indien nodig, intrinsieke betrokkenheid laten prefereren boven het altijd willen voorkomen van 'de schijn van afhankelijkheid'. Concreet: opdrachten accepteren met directe toegevoegde waarde voor de organisatie en de IA-aanpak daarbij laten toetsen door een vierde-lijner indien toezichthouders niet op voorbaat uit kunnen gaan van effecten als het gevolg van 'verkleving'.

3. Het moet haalbaar zijn, na gedegen training, voor een meerderheid van de huidige IA'ers.

De grootste uitdaging voor onderzoekers zoals IA'ers is: bewust zijn van de eigen beperkingen in beloven wat kan worden nagekomen (en andersom). De zware nadruk op objectiviteit, gecombineerd met toegevoegde waarde bieden en prioriteiten stellen, vormt een

duivelsdriehoek. Transparant durven zijn in wat niet met voldoende zekerheid kan worden gesteld, gezien die driehoek vergt lef maar levert de beste bijdrage aan management om de ondernemingsdoelstellingen te kunnen realiseren.

4. Het mag geen afbreuk doen aan de in de bestaande IA-definitie bedoelde producten. Hier zien we geen nieuwe problemen; de Insight-presentatie van IA is ook bij nader inzien geen schokkende vernieuwing. Het is een in eerste instantie een fraaie presentatie met een hoog commercieel karakter. Maar diezelfde presentatie is zonder nauwkeurige analyse tegelijkertijd volstrekt onlogisch (althans met een piramidaal rapporteren-bril op). Het lost de spanningen in de bestaande IA-definitie (zie: 'De communicerende vaten Assurance en Consulting activity' op [www.MCAudit.nl](http://www.MCAudit.nl)) niet of nauwelijks op en blijft gemakkelijk een te grote verwachting wekken. En ook de discussie over assurance en/of consulting activity wordt niet beslecht met de introductie van Insight. Want de betekenis van Assurance is ook nu niet concreet gerelateerd aan de betekenis die de International Federation of Accountants (IFAc) eraan geeft en, hoewel consulting niet in de bollen is opgenomen, wordt Consulting wel in een adem met Assurance genoemd als onderdelen (van Assurance, jawel) gericht op het doe ontwikkelen van Insight bij de afnemers van Internal Auditing-producten.

### **Te stelen eisen aan IAuditors**

Ook deze IIA-auteurs onderkennen dat ze met bovenstaande nogal wat beloven. Zie het in lijn met de wijze waarop het IIA-incorporate zichzelf positioneert: 'The world's leader in certification, education, research, and technological guidance for the profession of Internal Auditing.' Ze beschrijven vervolgens hoe internal auditors zijn te definiëren. Wij zouden aangeven: waar internal auditors aan zouden moeten voldoen wil je bovenstaande 'belofte' ook waar kunnen maken. De originele tekst is opnieuw in de voetnoot weergegeven.<sup>6</sup>

- Hebben een verscheidenheid aan vaardigheden, opleidingsachtergronden en deskundigheden.
- Gebruiken hun brede kennis van de organisatie om management te helpen hun zakelijke doelen te bereiken en ondersteunen het bestuur in het vervullen van hun toezichtsverantwoordelijkheid.
- Zijn katalysatoren, risico- en beheersing-experts, efficiëntie-specialisten, en probleemoplossers.

Tja, als niet-Amerikanen wordt punt drie nog een heel ontwikkelpad. Katalysator gaat wel lukken en als management de auditor voldoende serieus kan nemen, omdat zijn kennis gebaseerd is op onderzoek, zijn wij optimistisch over de toegevoegde waarde. Maar je neerzetten als risico- en beheersingsexpert vraagt om een inhoudelijke toets van diezelfde manager op de toepassing daarvan in zijn omgeving. Die blijkt dan al snel complexer dan vanuit de checklist was op te maken.

Efficiëntie-specialist? We raden het u nog maar eens af.

En probleemoplossers? Degenen die daadwerkelijk diepgaander onderzoek hebben gedaan hebben allang ervaren dat nader onderzoek in eerste instantie leidt tot de kennis dat het complexer is dan we ons hadden voorgesteld. Problemen oplossen vergt bovendien oorzaakanalyse en juist daarin is de auditor niet of nauwelijks geschoold, laat staan ervaren. De idee dat je met alleen five why's tot 'de root' komt, wordt dagelijks ontkracht. Problemen hebben

---

<sup>6</sup> Have variety of skills, educational backgrounds, and expertise. Use their broad knowledge of the business to help management archive its business objectives and assist the governing body in fulfilling its oversight responsibility. Are catalysts, risk and control expert, efficiency specialist and problem-solvers.

meestal meerdere onderliggende problemen en vaststellen welk probleem de belangrijkste oorzaak is van het in de audit onderkende probleem vergt een vaak ingewikkeld diagnostisch onderzoek. Soms is of lijkt het voor de hand liggend, maar juist dan heeft management IA's onderzoeksexpertise of 'diepgaande bedrijfskennis' niet echt nodig.

Overdrijving en teleurstellingen door opnieuw het wekken van te grote verwachtingen liggen op de loer. Maar als we ons als professionals ontdoen van de 'commerciële' neigingen van de beroepsverenigingen en we durven te onderkennen welke stappen we nog moeten zetten, is het Insight-concept bij nader inzien wel degelijk een nieuwe beweging. Een stap voorwaarts of minimaal een mooie stip aan de horizon die richting geeft voor een effectieve IA met toegevoegde waarde. Dat het niet tegelijkertijd de bestaande (misschien wel tijdloze) discussies tussen auditors beëindigt kunnen we deze IIA-auteurs niet kwalijk nemen.

### **Actielijst gericht op opleiding, marketing en randvoorwaarden voor de functie**

We sluiten af met een actielijst voor opleiders, internal auditors, maar vooral de CAE's:

- Ontdoe IA-teksten van woorden die te hoge verwachtingen wekken ('objectief oordeel', 'in-control', 'zekerheid', een oordeel over de mate van efficiëntie, .....) of maak minimaal concreet wat er maximaal onder mag worden verstaan.
- Geef consequent aan *van wie* IA onafhankelijk is of moet zijn én wat IA concreet doet om een IA-product te kunnen leveren.
- Benadruk de verantwoordelijkheid van management door consequent aan te geven dat IA *helpt*: *IA helpt* management met aanbevelingen de doelen te realiseren, en *helpt management te komen tot* Insight, et cetera.
- Accepteer als IA geen grotere verantwoordelijkheid dan het verrichten van deugdelijke onderzoek, binnen de grenzen die het auditcommittee stelt met het onderschrijven van de auditplanning en het vaststellen van het auditbudget. Maar draag enthousiast bij aan de verantwoordelijkheid van management met al hetgeen IIA-inc. in haar IA-definitie aan mogelijkheden biedt!
- Vereis kennis en toepassing van onderzoeksmethodologie, zodat elke auditor ervaart dat het streven naar 'objectiviteit' meer vergt dan een ophanging als 'derde lijn' en het onderschrijven van de beroepstandaarden gericht op ethische waarden en integriteit.

We hopen dat u als auditor en CAE meer Insight heeft ontwikkeld met deze presentatie van de mogelijke bijdragen van auditors door de ogen van onze internationale beroepsgroepvertegenwoordiger IIA-incorporate. En we zijn zeer geïnteresseerd in uw reacties.

*Ron de Korte RA RE RO CIA is Partner van ACS Partners te Doorn.  
Hij begeleidt 2- en 3- lijns afdelingen in hun professionalisering, bijvoorbeeld door training in en ondersteuning van audits/ onderzoeken en het verstevigen van de onderzoeks-, rapportage en adviesvaardigheden.*