

## Zetten auditrapporten u aan tot actie?

Door Ron de Korte en Kees Maat

[www.auditing.nl](http://www.auditing.nl)

*“De controllers van de lokale vestigingen dienen de corporate doelstelling om omzetgroei te realiseren in de telecommarkt, meer te verspreiden.”*

‘Auditrapporten moeten het visitekaartje zijn van de auditor’ leren wij onze studenten van de Internal/Operational Auditing opleiding. Ze moeten aan dezelfde hoge eisen voldoen als het auditonderzoek zelf, zodat het rapport de lezer overtuigt, zodat het de lezer aanzet tot actie.

Het is de vraag of het bovenstaande citaat van dit artikel de lokale controllers overtuigt ook werkelijk in actie te komen. Dat is uiteraard ook afhankelijk van het auditrapport als geheel. Welke drie eisen mag u aan een auditrapport stellen?

### 1. Een auditrapport mondt precies uit in een gefundeerd oordeel

Een audit kenmerken we als een toetsend onderzoek. De onderzoeksvraag die met de opdrachtgever is overeengekomen, de auditvraag, wordt beantwoord met een conclusie over wat is waargenomen. Die waarneming is gebaseerd op een uitgevoerd onderzoek waaruit blijkt dat die in meer of mindere mate voldoet aan de gestelde verwachting, de norm. Een auditrapport mondt dus uit in een gefundeerd oordeel.

In onze optiek kunnen drie typen auditvragen ten grondslag liggen aan zo’n oordeel.

Type 1 Is er sprake van een probleem?

Naast het beoordelen of er een probleem is kan een dergelijke audit zich ook richten op de *omvang* of de *gevolgen* van de problemen op de langere termijn.

Type 2 Waardoor wordt een onderkend probleem vooral veroorzaakt?

De auditor onderzoekt welke van de onderkende mogelijke oorzaken daadwerkelijk als belangrijke oorzaak zijn aan te merken. Deze oorzaken zal het management willen wegnemen.

Type 3 Zullen voorgestelde oplossingen de oorzaken van onderkende problemen wegnemen?

Denk daarbij aan het beoordelen van een nieuwe blauwdruk voor de organisatie, een projectplan of een functioneel ontwerp.

Wat waren de auditvraag en bijbehorende conclusies van ons openingsvoorbeeld?

*Auditvraag:*

*Wordt de corporate doelstelling van omzetgroei in de telecommarkt ook bij de lokale vestigingen toegepast?*

*Conclusies:*

- *De lokale doelstellingen zijn erg divers.*
- *De informatievoorziening over de corporate doelstellingen kan verbeterd worden.*
- *Met betrekking tot corporate instructies gericht op het lokaal verspreiden van corporate doelstellingen is geconstateerd dat deze niet konden worden aangetroffen.*

De auditvraag uit ons voorbeeld is van type 1: Is er sprake van een probleem? De conclusies geven antwoord op die vraag: ja er is sprake van een probleem. Vreemd genoeg beantwoordt het auditrapport in het voorbijgaan ook nog even een auditvraag type 2: dat probleem komt doordat de informatievoorziening niet in orde is en dat komt weer doordat er geen instructies zijn.

De auditor is hier z'n boekje te buiten gegaan. Hij beantwoordt meer dan overeengekomen, waardoor de lezer zich kan afvragen of die laatste twee conclusies wel echt gedragen werden door het onderzoek. Sterker nog: zonder opdracht daartoe en onderzoek daarnaar, stelt de auditor meteen een oplossing voor. Het is dus de vraag in hoeverre die oplossing het probleem de wereld uit zal helpen. Bovendien: het 'advies' in deze tekst is een herschrijving van een geconstateerd probleem. Kortom: het rapport mondt niet precies uit in het gevraagde oordeel. En de aangesproken controller zal dat ongetwijfeld fijntjes aanvoelen.

## 2. Een auditrapport is verbetergericht

Het type auditvraag zegt nog niet zo veel over de manier waarop auditors de conclusie van hun toetsend onderzoek formuleren. Hoe overtuigend gebeurt dat?

Schulz von Thun (1982) maakt onderscheid in vier soorten boodschappen, waarmee die overtuigingskracht is te analyseren.

<i>Soorten boodschappen</i>	<i>Definitie</i>
Referentieel	De tekst verwijst naar feiten, situaties of gebeurtenissen in de werkelijkheid (wat deelt de auditor letterlijk mee?)
Appellerend	De tekst zet de aangesprokene of de lezer van de tekst aan iets te doen of te laten (wat wil de auditor met de uiting bij de auditee of lezer bereiken?)
Expressief	De tekst geeft informatie over opvattingen of normen van de auditor (welk beeld roept de tekst op van de persoon van de auditor, of van de organisatie die de auditor vertegenwoordigt?)
Relationeel	De tekst bestendigt of verandert de (machts)verhouding tussen auditor en auditee of lezer (presenteert de auditor zich als meerdere, gelijke of als mindere van de auditee of lezer?)

Deze vier typen boodschappen zijn in auditrapporten op verschillende niveaus te zien – zonder dat het type boodschap in de tekst expliciet wordt aangegeven.

In de beschrijving van de aanleiding van de audit en de interpretatie van de opdracht zien we bijvoorbeeld duidelijke *relationele* boodschappen. Want de auditor presenteert zich naast de opdrachtgever en formuleert de rolverhoudingen en verantwoordelijkheden.

Meer *expressieve* boodschappen vinden we in de beschrijving van de auditaanpak en de gehanteerde normering. Deze worden vastgesteld door de opdrachtgever en sluiten aan bij diens gedachtewereld. De auditor heeft echter een vertaling gemaakt naar de auditpraktijk, en er zijn professionele integriteit aan verbonden.

De beschrijving van de aangetroffen werkelijkheid en de bevindingen als afwijking van de normering, worden beschreven als feitelijkheden. Daar gaat het om *referentiële* boodschappen.

Een auditrapport mondt uit in conclusies die een *appellerende* boodschap moeten hebben, ook al zijn ze niet geformuleerd als adviezen. Wat ons betreft is een ideale

doelstelling van een audit namelijk het geven van additionele zekerheid over het bestaan van problemen, de oorzaken van deze problemen of de mate waarin nieuwe plannen deze oorzaken wegnemen, teneinde de kwaliteit van de management control cyclus te verbeteren. Een audit – en dus juist ook de conclusie van een auditrapport – is in onze optiek altijd verbetergericht en moet dus het appèl in zich dragen die kwaliteit te verbeteren.

Maar het appèl van die conclusie blijft impliciet, omdat het weinig zin heeft dat appèl, “Wij raden u aan te verbeteren.”, letterlijk bij de conclusie op te nemen. Maar hoe doe je dat, een conclusie formuleren met een impliciet appèl?

*Wanneer in een volle benauwde vergaderzaal de voorzitter constateert: “Het is hier erg benauwd.”, zie je vaak dat iemand dat opvat als een appèl en een raam gaat openzetten. De conclusie leidt tot de reactie: in actie komen.*

Dat stelt wel eisen aan de formulering van de conclusies. Die moeten namelijk zo geformuleerd worden dat de lezer het appèl eruit kan afleiden.

*Wanneer in het voorbeeld van die volle benauwde vergaderzaal de voorzitter zou constateren: “De kwaliteit van de atmosfeer in deze ruimte voldoet maar ten dele aan de normen.”, zal niemand zich meteen geroepen voelen een raam te openen. Want niemand zal die constatering opvatten als een appèl.*

Ook bij de conclusies uit ons voorbeeld zal niemand de conclusie opvatten als een appèl. Op de auditvraag: *Wordt de corporate doelstelling van omzetgroei in de telecommarkt ook bij de lokale vestigingen toegepast?*, volgt de conclusie: *De lokale doelstellingen zijn erg divers.* Dat is geen conclusie waaruit een appèl valt af te leiden, omdat de conclusie niet precies is geformuleerd. Als er al een appèl uit spreekt, lijkt dat meer te zijn: “Vergeeft me, ik weet het niet meer precies.” Ook dat zal de aangesproken controller fijntjes aanvoelen.

### **3. Een auditrapport maakt de boodschap duidelijk, niet meer, niet minder**

In de praktijk zien we nog auditrapporten die de verantwoording over de verrichte werkzaamheden als belangrijkste doel lijken te hebben. Dat uit zich vaak in twee kenmerken: lengte en stijl.

De auditor schrijft te veel op, namelijk alles op wat in de audit ‘voorbij is gekomen’. Een misplaatste volledigheidswang, omdat de lezers vooral geïnteresseerd zijn in een antwoord op de auditvraag: de conclusies. Die moeten duidelijk zijn en goed onderbouwd. Alles wat meer is dan dat, hoort niet in de tekst thuis. Het IIA heeft in haar ‘standards’ tien adviezen geformuleerd voor auditrapporten. Hier valt het laatste IIA-advies in het bijzonder op: *Schrijf om uw boodschap duidelijk te maken, niet om indruk te maken.*

Gecombineerd hiermee is de stijl dan vaak afstandelijk en formeel en bevat het taalgebruik veel jargon. Zie bijvoorbeeld de derde conclusie uit ons voorbeeld: *Met betrekking tot corporate instructies gericht op lokaal verspreiden van corporate doelstellingen is geconstateerd dat deze niet konden worden aangetroffen.*

Omslachtiger kun je dit haast niet formuleren. Het lijkt wel alsof de auditor bang is dat de conclusie echt wordt begrepen.

De lezer moet zich tenslotte vaak nog door inleidende teksten worstelen die doen denken aan de anti-kopieer teksten aan het begin van een gehuurde videoband.

Kortom auditrapporten zijn vaak ontoegankelijk. Ook hiervoor formuleerde het IIA een advies: *Kies voor eenvoudig en niet voor ingewikkeld (advies 2).*

Waarom schrijven auditors toch zo vaak dergelijke teksten? De reden laat zich raden: de auditor is (al dan niet terecht) bang voor het gebruik van zijn rapport voor een ander doel dan direct gerelateerd aan de uitgevoerde audit. Om dat te voorkomen 'maakt de auditor zich breed', probeert de auditor indruk te maken. De relationele boodschap is dan: "Ik sta boven jou." In werkelijkheid is dat niet zo. Zeker deze boodschap zal de aangesproken controller fijntjes aanvoelen, waardoor zo'n rapport zelden zal aanzetten tot actie.

*Ron de Korte RA RE RO CIA is onderzoeker en Plv. Program Director van de pdo Internal / Operational Auditing en docent pdo EDP-auditing (EUR) en pdo Controlling (RUG). Voorts is hij associate van Auditing & Consulting Services (ACS) en mede-initiatiefnemer van [www.Auditing.nl](http://www.Auditing.nl)*

*Drs. Kees Maat is verbonden aan Vergouwen Overduin en docent van de pdo Internal/Operational Auditing van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij publiceert regelmatig over auditcommunicatie.*

Literatuur:

Schulz von Thun, F., Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie, Wolters Noordhoff, 1982

Instituut of internal Auditors, Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida, 2001

Maat, K., Geeve, E., Het auditrapport. Uw visitekaartje, Uit de reeks: Auditing in de praktijk, nummer 14, Kluwer, Deventer 2003.

Otten, J., Hartog, P. en Babeliowsky, A., Designing an effective operational audit. In: Korte, R. de (red.) Internal/Operational auditing: bijdragen aan governance & control, NivRA-VERA, 2003