

Het vakgebied audit wordt steeds belangrijker in een wereld die meer en meer op zoek is naar control. Aan de andere kant ervaren velen juist een dikke mist rondom de werkzaamheden van auditors. Dit artikel bevat nuttige tips voor zowel accountants, IT-auditors als internal auditors om in drie stappen de kloof tussen auditland en de gewonemensenwereld te dichten.

# Survival kit voor auditors

A.J. van der Meer  
I. Kouters

Als je een website van een willekeurige auditfirma bekijkt, valt daar bijvoorbeeld te lezen: gespecialiseerd in certificering tegen de Code voor informatiebeveiliging (ISO/IEC 27001, NEN7510), uitgebreide kennis van ISAE 3402, SSAE 16, IFRS, en SOX. Gesneden koek voor de specialist, geheimtaal voor de gemiddelde klant. Wat auditors doen wordt niet goed begrepen, wat je met de resultaten van hun werk kunt, vaak evenmin. Dat heeft onder andere te maken met de complexiteit van de materie, maar zeker ook met het wezen van de auditor: de meer dan gemiddeld slimme man of vrouw die nieuwsgierig is, analytisch vaardig, precies werkt volgens vastomlijnde kaders en sterk inhoudelijk is gericht. Het werk van auditors is vakinhoudelijk over het algemeen van goede kwaliteit, toch verdwijnen veel rapporten uiteindelijk in een la. Bovendien zijn klanten steeds meer van mening dat de toegevoegde waarde van de uitgevoerde werkzaamheden achterblijft bij de verwachtingen. Er is sprake van een kloof tussen auditors en de wereld van organisaties die wordt beoordeeld.

## Wat vinden klanten van auditors?

Een aantal opmerkingen over auditors die wij optekenden uit de mond van klanten:

- Het zijn allemaal technenuten.
- Hun tarieven zijn veel te hoog.
- Ze denken in nulletjes en eentjes.
- Hun audittaal is niet te begrijpen.
- De rapportages zijn te ingewikkeld.
- De audits hebben een voorspelbare uitkomst.
- De audits gaan over marginale risico's, niet over bedrijfsrisico's.
- Auditors praten ons problemen aan die er niet zijn.
- Ze rapporteren ieder jaar hetzelfde.
- De instelling is negatief in plaats van objectief.
- Ze kijken naar de verkeerde dingen.
- Klanten voelen zich niet geholpen in het oplossen van problemen.

- De toegevoegde waarde is onvoldoende en/of onduidelijk.
- Het werk wordt door juniors uitgevoerd.
- De leiding is te veel op afstand.
- Er wordt te veel standaardwerk afgeleverd volgens een standaardaanpak.
- Opdrachten worden zonder bericht te laat afgerond.
- Budgetten worden zonder tussentijdse berichten overschreden.
- Auditors gaan van opdracht naar opdracht, er is te weinig continuïteit.
- Ze zijn meer geïnteresseerd in vaktechniek dan in klanten.

## In drie stappen de kloof gedicht!

Het gaat niet om de discussie of de hiervoor genoemde opmerkingen van klanten terecht zijn, het gaat om de beleving van de

Er is sprake van een kloof tussen auditors en de wereld van organisaties die wordt beoordeeld

klant. De beleving van de klant moet worden omgebogen. Bij de uitvoering van een audit zijn de volgende drie fasen te onderscheiden:

- intake;
- uitvoering;
- rapportage.

Het rendement van auditors kan omhoog als er aan een aantal zaken aandacht wordt geschonken. Een aantal praktische tips per fase om de kloof tussen auditland en de gewonemensenwereld te dichten.



## 1. Intake

### Wees alert bij de aanvang

Wanneer een klant vraagt om een audit over een bepaald onderwerp is de beste eerste reactie: is dit wel het juiste middel op het juiste moment waarmee het doel van de klant gediend is? Bepaald moet worden wie de klant is, wat de aanleiding is om een audit uit te voeren, wat de klant wil bereiken c.q. waarmee deze geholpen is. Vaak is het formuleren van het probleem en de vraag heel lastig voor een klant. Hier kunnen verschillende redenen voor zijn. Allereerst kan het zo zijn dat de gesprekspartner gestuurd wordt door een leidinggevende, toezichthouder of bijvoorbeeld iemand uit de business. De kunst is om degene te spreken te krijgen waar het verzoek voor een audit vandaan komt. Daarnaast is de gesprekspartner in veel gevallen geen materiedeskundige zoals een auditor, waardoor de verkeerde vraag wordt gesteld aan de auditor.

De (juiste persoon aan de kant van de) klant dient dus aan de hand te worden genomen in plaats van dat blindelings aan het verzoek van de klant wordt voldaan. Indien dit niet goed gebeurt, bestaat de kans dat er achteraf ontevredenheid is doordat het probleem en de vraagstelling niet goed zijn gedefinieerd. De vraag aan de klant: 'Wat is uw budget voor deze opdracht?' is heel direct, maar kan meteen veel duidelijkheid geven. Meestal denkt een klant dat er minder werk hoeft te worden verricht dan in werkelijkheid nodig is. Het maken van een offerte met een opdrachtbeschrijving die veel te duur is, is zonde van de tijd. In een gesprek over scope, de benodigde werkzaamheden, het product en de tijdsinschatting kunnen verwachtingen over eindresultaat en kosten op elkaar worden afgestemd. De gemaakte afspraken kunnen vervolgens worden samengevat in een opdrachtbevestiging. Het voordeel van een gesprek is dat het twee richtingen op gaat. Een offerte is altijd eenrichtingsverkeer.

Tot slot is in deze fase van belang dat klanten geen last willen hebben van klantacceptatieregels en toestemming van de leiding van de auditor, die leiden tot vertraging. Ze zijn belangrijk, maar zijn niet uitgevonden om het de klant naar de zin te maken.

#### Tips voor de intakefase

- Zorg voor juiste gesprekspartner.
- Stel de vraag: waar zit de klant op te wachten?
- Stel de vraag of een audit wel het goede instrument is.
- Specificeer de vraag van de klant samen met de klant.
- Definieer samen met de klant wat het probleem is.
- Stel samen met klant vast of een audit het juiste middel is om het probleem op te lossen.
- Bespreek het eindresultaat en de kosten met de klant.
- Voorkom het maken van offertes.
- Voorkom vertraging door klantacceptatieregels en toestemming van de leiding.

## 2. Uitvoering

### Neem je klant mee tijdens het proces

Dit is de fase waarin de klant de auditor (en zeker de leiding die op afstand is) vaak het minste ziet. Het 'op kantoor' uitwerken van de resultaten en het werken aan 'het rapport' kan handig zijn, maar is onzichtbaar voor de klant. Bovendien zorgt voortdurende interactie voor het verkrijgen van veel nuttige informatie waardoor een auditor zich beter kan richten op de vraag waar de klant van wakker ligt (bedrijfsrisico's in plaats van marginale risico's). Door veelvuldige afstemming worden verrassingen voorkomen. Een auditor die voortdurend uitlegt wat hij doet en waarom, heeft meer draagvlak dan degene die opeens met een rapport aankomt waarin allerlei onverwachte dingen staan.

Vaak staat in een opdrachtschrijving een passage over kostenoverschrijding indien de scope groter wordt of dat aan randvoorwaarden niet is voldaan. Meestal heeft de auditor gelijk als hij meerwerk gaat uitvoeren (dat staat immers in de opdrachtschrijving). Er is echter een verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Veel meer draagvlak heeft de auditor die communiceert over tegenvallers: op die manier kan de klant namelijk nog ingrijpen, bijvoorbeeld door zelf meer te doen. Klanten kunnen over het algemeen weinig begrip opbrengen voor de combinatie: meerwerkkostenoverschrijding-gebrekkige communicatie, waarbij wordt verwezen naar eerdere formeel gemaakte afspraken. Aan de andere kant worden opdrachten niet goed uitgevoerd omdat 'het budget op is'. De aanname dat de klant geen budgetover-

Het werk van auditors is vakinhoudelijk over het algemeen van goede kwaliteit, toch verdwijnen veel rapporten uiteindelijk in een la

schrijving wil is niet effectief. Een gesprek is in dit geval nuttiger. Regelmatig wordt veel werk gedaan dat niet in de scope van de audit valt. Dit komt enerzijds doordat de scope zelf niet goed wordt bepaald, maar bijvoorbeeld een standaardaanpak wordt gevolgd wat leidt tot het 'afvinken van lijsten'. Anderzijds staat de leiding van de auditor te veel op afstand: de leiding is niet scherp op het vergelijken van wat er moet gebeuren met wat er dagelijks op de werkvloer gebeurt. Voortdurend moet de vraag worden gesteld welke activiteiten nodig zijn om te komen tot het afgesproken eindresultaat, inclusief voldoende onderbouwing. Een veelgehoorde klacht van klanten is dat zij ieder jaar hun accountants (of andere auditors) zitten op te leiden, omdat er alweer een team nieuwelingen zit. Teamwisselingen hoeven geen probleem te zijn, het is een kwestie van goed communiceren richting de klant en ervoor zorgen dat nieuwelingen niet door de



hebben van procedurestappen, dossiervorming en quality & risk managementprocedures. Voor een goede vaktechnische uitvoering van opdrachten zijn de hiervoor genoemde zaken belangrijk, maar zorg dat het goed gebeurt buiten het gezichtsveld van de klant. De klant moet er geen last van hebben.

### 3. Rapportage

#### Breng de boodschap over

Een auditrapport dat aan allerlei vormvereisten moet voldoen, omvat veel tekst die vaktechnisch van belang is. Door een goede opzet van een rapportage en een voor de klant 'logische flow' wint deze echter aanzienlijk aan zeggingskracht en daarmee aan rendement. Meestal start een rapport met veel informatie over de organisatie en de aangetroffen situatie. In het slechtste geval wordt de hele tekst van de omvangrijke offerte nog eens herhaald. Daarna volgt een verhandeling over de activiteiten die zijn uitgevoerd tijdens de opdracht

met daarbij een vaktechnische verantwoording over het hoe en  waarom van de gevolgde aanpak. Dan komen overzichten met bevindingen en risico's: ingevulde normenkaders. Tot slot worden uit het voorgaande conclusies getrokken die lang niet altijd te begrijpen zijn voor een klant. Bij de klant blijft een gevoel hangen: dit staat er nu allemaal wel, maar hoe ernstig zijn de tekortkomingen? Daarnaast is het vaak onduidelijk voor de klant welke actie hij moet ondernemen.

Rapporten die meer aansprekend zijn voor klanten beginnen met een korte omschrijving van uitgevoerde werkzaamheden. Daarna volgen conclusies over wat er is aangetroffen en in hoeverre deze punten serieuze aandacht behoeven. Daarnaast is een oplossingsrichting (welke actie is nodig?) een eerste stap om de klant te helpen. Al het overige kan naar de bijlagen. Dit is overzichtelijk, de lezer wordt niet afgeleid door (in zijn ogen) details en ziet de voor hem belangrijkste zaken het eerst. Daarbij wordt 'gewone-mensentaal' in plaats van 'auditaal' gebruikt. Eveneens is het belangrijk u te realiseren dat klanten gemiddeld genomen niet goed lezen, wat er voor pleit te beginnen met het belangrijkste. De acceptatie van een rapport hangt in grote mate af van de stap-

#### Tips voor de uitvoeringsfase

- Doe je werk bij de klant.
- Zorg dat de leiding zichtbaar is, niet alleen aan het begin en het eind.
- Vertel wat je aan het doen bent en waarom.
- Meld tegenvallers en eventueel meerwerk op tijd.
- Stel je klant in staat budgetoverschrijdingen te voorkomen.
- Stel je flexibel op in je werkzaamheden.
- Meld zaken die goed gaan.
- Voorkom het fenomeen 'budget op, dus ik stop'.
- Voorkom iedere keer met een ander team te komen.
- Zorg zelf voor het opleiden van nieuwelingen in het team.
- Richt je als auditor op risico's die belangrijk zijn voor de klant.
- Zorg dat interne procedures op de achtergrond blijven.

klant worden opgeleid. Het gezegde luidt dat domme vragen niet bestaan, echter, deze vlieger gaat niet op wanneer nieuwelingen domme vragen stellen bij klanten.

Tot slot is in deze fase van belang dat klanten geen last willen



pen die zijn gezet in het traject voorafgaand aan de rapportage. Als bij de intake de verwachtingen goed zijn gemanaged en tijdens de uitvoering de klant is ingelicht over belangrijke bevindingen, dan is de klant geprepareerd voor wat komen gaat. Als in een mondelinge afspraak na afronding van de werkzaamheden de belangrijkste bevindingen, risico's en benodigde acties zijn doorgenomen, is het rapport slechts een schriftelijke vastlegging in detail. Het voordeel van deze werkwijze is de mogelijkheid tot interactie waarbij onduidelijkheden kunnen worden weggenomen en kan worden vastgesteld of 'alles wel goed is begrepen'. Anaaloog aan hetgeen eerder is gezegd over de offerte: een gesprek gaat twee richtingen op, een rapport maar een.

In deze fase is het van belang om na te denken over de indruk die blijft hangen bij de klant na afronding van de werkzaamheden. Voor de auditor die heeft gemeld op welke punten niet aan het normenkader is voldaan en dat in een rapport heeft gezet, is het traject na de betreffende opdracht over. De auditor die als sparringpartner van de klant heeft gefunctioneerd zal zo goed als zeker betrokken blijven. Deze auditor heeft zich onmisbaar gemaakt.

### Tips voor de rapportagefase

- Zorg voor een indeling van het rapport waarbij het belangrijkste voor de klant aan het begin staat.
- Laat onnodige informatie in het rapport weg.
- Maak gebruik van bijlagen.
- Hanteer zoveel mogelijk 'gewonemensentaal'.
- Voorkom zoveel mogelijk 'audittaal'.
- Prepareer de klant voor de auditresultaten die gaan komen.
- Laat een rapport een schriftelijke vastlegging in detail zijn.
- Wees een sparringpartner en maak jezelf onmisbaar.

### Conclusie

Er is sprake van een kloof tussen de belevingswereld van auditors en klanten. Het rendement van accountants, IT-auditors en internal auditors kan omhoog door aandacht te besteden aan een aantal aandachtsgebieden die zijn samen te vatten in twee begrippen: communicatie en klantgerichtheid. Deze spelen naast de vaktechnische expertise een belangrijke rol in de fasen van een audit: intake, uitvoering en rapportage. Ze helpen de kloof tussen auditland en de gewonemensenwereld te dichten. Sterker nog, ze zijn succesbepalend: ervaart de klant dat hij last of plezier heeft van de auditor?



Ivo Kouters en Age-Jan van der Meer zijn de oprichters van KoutersVanderMeer, bureau voor prestatieverbetering ([www.koutersvandermeer.nl](http://www.koutersvandermeer.nl)). De afgelopen jaren zijn zij binnen diverse organisaties bezig geweest met vraagstukken over cultuur en gedrag in de wereld van IT-audit en accountancy.