



VAN CONTROLE NAAR CONCRETE VERBETERINGEN

Audit als interventie

Een goede audit is meer dan alleen het rapporteren over bevindingen en het doen van aanbevelingen. Het is vaak ook de eerste stap in een veranderingsproces naar een blijvend verbeterde organisatie. Niet dat er nu voor wordt gepleit om de auditor ook meteen als een 'change agent' te beschouwen, maar wel om hem beter bewust te maken van zijn rol in een dynamische omgeving.

WINFRIED NANNINGA

Doel van dit artikel is om de dagelijkse auditpraktijk met enige veranderkundige elementen te verrijken. Door de audit te beschouwen als een eerste stap in een voortgaand verandertraject, wordt het ook makkelijker om de uitkomsten ervan daadwerkelijk te implementeren. Daarmee zou tevens de effectiviteit van de audit voor de opdrachtgever aanzienlijk worden verhoogd, omdat er niet alleen een rapport wordt opgeleverd maar ook (de eerste stappen naar) een daadwerkelijk verbeterde organisatie worden gezet.

In dit artikel zal na een eerste positionering van het begrip *effect based auditing*, dieper worden ingegaan op de beïnvloeding van het menselijk gedrag door interventies en – in het verlengde daarvan – gekeken worden naar het tot stand komen van veranderingsprocessen binnen organisaties. Vervolgens zal nader aandacht worden besteed aan het auditproces en zal een relatie worden gelegd met het veranderingsproces. Door middel van een effectiviteitsmatrix zal ten slotte getracht worden om enige structuur aan te brengen in deze veelheid van relaties.

GEDRAGSECONOMIE

Nu de stofwolken langzaam optrekken rond wat waarschijnlijk de grootste crisis zal blijken te zijn die

het moderne economische systeem ooit heeft getroffen, worden ook de oorzaken hiervan steeds duidelijker. Hoewel het grote standaardwerk over de kredietcrisis nog geschreven moet worden, zal ongetwijfeld het neo-liberale economische denken als belangrijkste schuldige worden aangewezen. Immers, niet alleen de kwalijke uitwassen van de 'graaicultuur', maar ook de jarenlange uitholling van een adequaat toezicht en controle instrument kunnen hieraan direct worden toegeschreven.

Nog een heel ander, maar minstens zo belangwekkend punt werd aangedragen door Nobelprijswinnaar Paul Krugman. Naar zijn mening was de crisis evenzeer een flagrante demonstratie van falen van de economische wetenschap en met name van economen die meenden dat de door hen ontwikkelde imponerende mathematische modellen ook maar enige relatie hadden met de werkelijkheid. Indachtig president Obama's woorden: *Never waste a good crisis*, begint ook in de economische wetenschap het besef te ontstaan dat de werkelijkheid complexer is dan het meest omvattende rekenmodel en de mens meer is, dan alleen een 'homo economicus'. Met het introduceren van zogenaamde zachte elementen zoals psychologische factoren, wordt dan ook een geheel nieuwe weg ingeslagen, de zogenaamde gedragseconomie.

Ook het vakgebied van de IT-auditing is, als onderdeel van de economische wetenschap, in eerste aanleg formeel georiënteerd. Echter, zowel vanuit de praktijk als vanuit de opleidingen, wordt steeds duidelijker ingezien dat auditing meer is dan uitsluitend het strikt opleggen van een formeel *rule based* normstelsel.

EFFECT BASED AUDITING

Het toepassen van een *principle base* aanpak, die de auditor meer ruimte biedt en daarmee ook de efficiency van de audit aanzienlijk verhoogt, verdient tegenwoordig dan ook steeds vaker de voorkeur.

In dit verband moet ook gewezen worden op de groeiende belangstelling voor de zogenoemde *soft controls*. Ook hier speelt de overtuiging dat er voor een afdoende controle meer nodig is dan alleen een strakke naleving van een eenduidig geformuleerd normstel, oftewel de klassieke aanpak door middel van *hard controls*. In de uitwerking van deze nieuwe *soft controls* lijken er – naar gelang de maatschappelijke behoefte – verschillende richtingen te zijn ontstaan. De *soft controls* ter bevordering van de integriteit van de bedrijfsvoering krijgen op dit moment de meeste aandacht. In dit artikel zal bij het begrip ‘*soft controls*’ de nadruk echter vooral worden gelegd op het aspect van de gedragsbeïnvloeding en het streven om daarmee op een doelmatige wijze tot verandering en verbetering te komen.

Met de introductie van een meer gedragsgerichte aanpak van de audit, zou in de ontwikkeling van *rule based* naar *principle based* onderzoek, een volgende stap gezet kunnen worden. Gedurende de audit en bij de formulering van aanbevelingen, zou als extra dimensie ook gekeken moeten worden naar het (beoogde) effect van de audit op de gecontroleerde organisatie. Deze *effect based* aanpak zou het mogelijk moeten maken om daadwerkelijk tot een veranderings- en verbeteringsproces te komen en daarmee de doelmatigheid van de audit –

in de zin van daadwerkelijke en blijvende kwaliteitsverbeteringen – sterk te verhogen.

Uitgangspunt van de *effect based* aanpak is om de audit te beschouwen als een eerste stap in een veranderingsproces dat uiteindelijk zal leiden tot een betere interne controle en beveiliging in de organisatie van de gecontroleerde. De auditor zal er dus naar moeten streven dat zijn werk niet alleen vaktechnisch, dus in de ogen van zijn vakbroeders en zijn opdrachtgever, in orde is, maar ook dat gedane aanbevelingen daadwerkelijk worden begrepen, geïmplementeerd en nageleefd. Er is ongetwijfeld een kloek en hilarisch auditors jubileumgeschied te vullen met alle door betrokken auditors naar beste weten uitgevoerde onderzoeken, maar totaal verkeerd begrepen aanbevelingen, die waarschijnlijk tot meer schade dan tot verbetering hebben geleid.

Bij een veranderingsproces dat voortkomt uit een *effect based* audit, ligt de focus vooral op de persoon van de gecontroleerde, dus gericht op degene die uitvoerend of direct sturend is bij de dagelijkse, feitelijke gang van zaken en daarmee in belangrijke mate de kwaliteit van de interne controle en beveiliging bepaalt. Uiteraard zullen naast de persoon van de gecontroleerde vaak ook andere zaken, zoals systemen, procedures en structuren, moeten wijzigen om tot een verbetering te komen. Deze ‘relatief eenvoudige’ zaken zullen hier vooralsnog buiten beschouwing blijven. Er zal vooral gekeken worden naar de intermenselijke relaties en de wijze waarop de auditor in staat zal zijn om de bestaande werkwijzen te doorberekenen en waar mogelijk gericht te verbeteren.

INTERMENSELIJK NIVEAU

Het begrip ‘interventie’ laat zich moeilijk definiëren, maar wordt in het kader van dit artikel omschreven als: ‘Elke techniek die ten doel heeft om het gedrag van mensen te veranderen.’ Meestal zal dit op het intermenselijk niveau plaats vinden, dus in de relatie

tussen twee of meer personen en soms zal er zelfs sprake kunnen zijn van groepsinterventies. Er zijn echter ook hele andere technieken die zich veel meer op het organisatie niveau afspeelen. Zo valt bijvoorbeeld te denken aan maatregelen die een veel grotere reikwijdte hebben, bijvoorbeeld het invoeren van een nieuw beloningssysteem om het gedrag van de medewerkers te sturen. Dit zal in de volgende paragraaf aan de orde komen.

De gedachte dat de persoonsgerichte interventie slechts iets vaags of gemakkelijks zou zijn, berust op een – helaas diepgeworteld – misverstand. Zeker als er bijvoorbeeld in het auditproces sprake is van controversiële eisen of bevindingen, dan is het maar de vraag wat de gemakkelijkste weg is: dit persoonlijk met de gecontroleerde vakspecialisten te bespreken en daarbij het risico te lopen geen ‘gelijk’ te krijgen, of dit – eventueel in vage termen – te rapporteren en het daarbij verder als een probleem van het management te beschouwen.

In relatie tot de audit zou de interventie er op gericht moeten zijn om het gedrag dat aan een geconstateerd en ongewenst handelen ten grondslag ligt, te veranderen. In de praktijk betekent dat nogal wat voor de auditor. Naast de geconstateerde tekortkomingen zal hij zich ook moeten verdiepen in de oorzaak daarvan. Dat betekent dat nader gekeken moet worden naar de persoon die daarvoor verantwoordelijk is en het achterliggende gedrag dat deze tekortkoming heeft veroorzaakt. Als daarbij ook nog bedacht wordt dat gedragsveranderingen vaak pas na een lang en intensief traject zijn te realiseren, dan is wel duidelijk dat het te ver zou voeren om de auditor hier mee te belasten. In feite is hiervoor een veranderkundige deskundigheid nodig, een geheel andere discipline waarvoor weer andere specialisten zijn opgeleid. Wat echter wel van de auditor verwacht zou mogen worden, is dat hij ‘open staat’ voor de technieken die aan een veranderingsproces ten grondslag



liggen en probeert – waar mogelijk – een eerste fundament te leggen, of gelet op zijn eigen rol, de schade zoveel mogelijk te beperken.

In dat verband is het goed om even kort stil te staan bij een aantal elementaire uitgangspunten, die aan een effectieve interventie ten grondslag liggen:

- Er zal zoveel mogelijk uitgegaan moeten worden van een gelijkwaardige samenwerking. Alle betrokkenen zijn vrij om te participeren en een ieder wordt gehoord. Er zijn zo min mogelijk hiërarchische verhoudingen.
- Er moet gestreefd worden naar een dynamisch proces zonder vaste structuren of deelnemers. Dit biedt tevens ruimte voor een creatieve inbreng.
- De focus dient niet zozeer te liggen op het handelen, maar op het achterliggende gedrag. Dit kan soms confronterend zijn, vandaar dat ook vooral de positieve aspecten steeds moeten worden benadrukt.
- Omdat vaak sprake is van langdurig en ongestructureerd verloop, is het belangrijk dat er steeds een zekere zin van urgentie blijft bestaan.
- Ook zal er steeds een duidelijke doelstelling moeten zijn. De uiteindelijke resultaten komen echter voort uit de eigen overtuiging en zijn niet onder externe druk tot stand gekomen.

Kortom, lang niet allemaal zaken die in een reguliere audit direct aan de orde zullen komen en in sommige gevallen zelfs daarmee in tegenspraak zijn.

ORGANISATIENIVEAU

Waar de interventie specifiek gericht is op het veranderen van het gedrag van één of meer medewerkers, kan een veranderingsproces ook worden gericht op een wat hoger abstractie niveau, bijvoorbeeld op procedures, systemen of de organisatie (cultuur) als geheel. De invoering van een dergelijk organisatiebreed veranderingsproces en de activiteiten die daaruit

voortvloeien, zullen weer van invloed zijn op het gedrag van de individuele medewerkers.

Als voorbeelden van dergelijke meer organisatiegerichte veranderingsprocessen kan gedacht worden aan projecten ter bevordering van het integriteitsniveau, of *awareness*-projecten ter verhoging van het beveiligingsbewustzijn.

Evenals bij interventies zijn er ook voor het uitvoeren van een effectief veranderingsproces, gericht op grotere groepen en organisaties, een aantal grondbeginselen die in acht moeten worden genomen:

- Zorg voor een goede inbedding met een duidelijke doelstelling. Bijvoorbeeld een fusie, een bedrijfsverhuizing of de implementatie van een IT-systeem, kan het kristallisatiepunt vormen voor het veranderingsproces.
- Veranderen geeft weerstand. Vooraf zal over het effectieve gebruik van de vele interventiegereedschappen moeten worden nagedacht.
- Het streven moet zijn om het veranderingsproces zoveel mogelijk in één keer goed te doen. Bij elke volgende poging zal de weerstand immers verder toenemen.
- Elke verandering begint ermee ook daadwerkelijk iets te doen. Succesvolle veranderingsprocessen beginnen op de werkvloer en niet in de directiekamer.
- Elk veranderingsproces heeft zijn eigen dynamiek. Veranderen kost veel inspanning en duurt lang, bijna altijd langer dan gepland.

Kennis van veranderingstrajecten is in eerste aanleg ook geen speciale deskundigheid van de auditor. In de praktijk zal hij – zij het misschien van enige afstand – toch de nodige projecten en verandertrajecten hebben aanschouwd. In tegenstelling tot eerder genoemde intermenselijke interventies, die zeer mensgericht en soms behoorlijk indringend en confronterend kunnen zijn, zal van de auditor toch wel zeker enig begrip verwacht mogen worden voor de meer alge-

mene (en wat afstandelijker) veranderingsprocessen.

HET VERANDERINGSPROCES

In het kader van een effect based auditaanpak, is het van belang dat de auditor in ieder geval enig inzicht heeft in de belangrijkste onderdelen van het veranderingsproces. Allereerst wordt een onderscheid gemaakt in de vier belangrijkste stappen van het veranderingsproces. Om de auditor ook enig houvast te bieden, zijn per stap ook de belangrijkste interventiedoelstellingen benoemd, zodat het in ieder geval op hoofdlijnen duidelijk is wat voor soort interventies er plaats zullen moeten vinden. Waar mogelijk kan de auditor hierop anticiperen of – op z'n minst – zo min mogelijk tegen in gaan. Voor een volledig doorlopen en voldragen veranderingsproces worden gewoonlijk, in chronologische volgorde, de volgende stappen doorlopen.

1^e stap: Ontkenning

De mens is van nature een gewoontedier en het is dan ook maar al te menselijk om bij een ingrijpende gebeurtenis deze in eerste instantie te ontkennen. Dat geldt trouwens zowel voor slecht nieuws, als ook voor goed nieuws. Hoe begrijpelijk is de eerste reactie van iemand die hoort dat hij de hoofdprijs in de staatsloterij heeft gewonnen: 'Wat ik ...?! Nee dat moet een vergissing zijn!' Pas na enige tijd dringt het besef tot hem door van wat er echt is gebeurd. Nu zal de eerste aanzegging van een audit in de meeste gevallen niet direct tot een ernstig trauma leiden, als dit niet met enige empathie wordt gebracht, is er toch sprake van een gemiste kans. Enerzijds omdat het later een extra inspanning zal kosten om een slechte start weer te compenseren en anderzijds omdat het gevaar bestaat dat een slechte start in de latere stappen van het veranderingsproces kan uitgroeien tot een serieus probleem. De interventiedoelstellingen voor deze stap zijn er op gericht om er zorg voor te dragen dat de initiële bood-

schap helder en gedoseerd wordt gebracht. Daarnaast zal gewaarborgd moeten worden dat de 'ontvanger' de boodschap ook goed heeft begrepen. Transparantie en een goede communicatie zijn van essentieel belang.

2° stap: Weerstand

Na de eerste schok van de kennisgeving en ontkenning wordt vervolgens een eerste stap gezet naar rationalisering. Aan de nu nog vooral emotionele gevoelens wordt een eerste onderbouwing gegeven. 'Wat? Alweer een audit? Dat heeft helemaal geen zin (of beter; daar heb ik helemaal geen zin in) want,... de systemen zijn net nieuw... of juist heel oud..... of net vervangen... of nog nooit vervangen.' Et cetera. Naar mag worden aangenomen, allemaal herkenbare reacties voor een auditor uit de praktijk.

De weerstandfase is een gevaarlijk moment in het veranderingsproces, want hoe langer deze stap duurt hoe verder de negatieve emoties zichzelf zullen versterken en hoe groter de totale weerstand zal zijn die uiteindelijk moet worden overwonnen. Het is dus zaak om zo snel mogelijk 'door te schakelen' naar de volgende stap.

De interventiedoelstellingen in deze stap zijn er op gericht om de – op zich noodzakelijke – weerstand te erkennen en een plaats te geven, maar deze ook niet onnodig te laten escaleren en zo snel mogelijk over te gaan tot de volgende stap, die van reflectie. Hiervoor kunnen een groot aantal interventietechnieken worden toegepast die vooral gericht zijn op het luisteren en zoeken naar samenwerking. Ook door er herhaaldelijk op te wijzen dat men zich niet kan afsluiten voor de realiteit, wordt een eerste stap gezet naar de volgende stap. Het uitoefenen van al te veel druk wordt afgeraden en kan in latere stappen zelfs contraproductief gaan werken.

3° stap: Reflectie

Ieder rationeel mens begrijpt dat aan een beslissing positieve en negatieve aspecten kleven. Als de ergste emoties



zijn weggezakt komt er ruimte voor onderzoek en reflectie. Met name bij dit onderdeel van het veranderingsproces kan externe beïnvloeding in sterke mate bijdrage aan de snelheid en het bereiken van een positieve 'turn-around'. Uiteraard kunnen hier een reeks van interventietechnieken worden toegepast, afhankelijk van de situationele omstandigheden en het te bereiken resultaat. De interventiedoelstellingen voor deze stap zijn gericht op het creëren van draagvlak en commitment voor de nieuwe ideeën en activiteiten. Het oude dient te worden losgelaten en plaats te maken voor het nieuwe. Dit wordt bevorderd door de nieuwe initiatieven die ontstaan en die passen in de nieuwe en gewenste situatie zoveel mogelijk te belonen

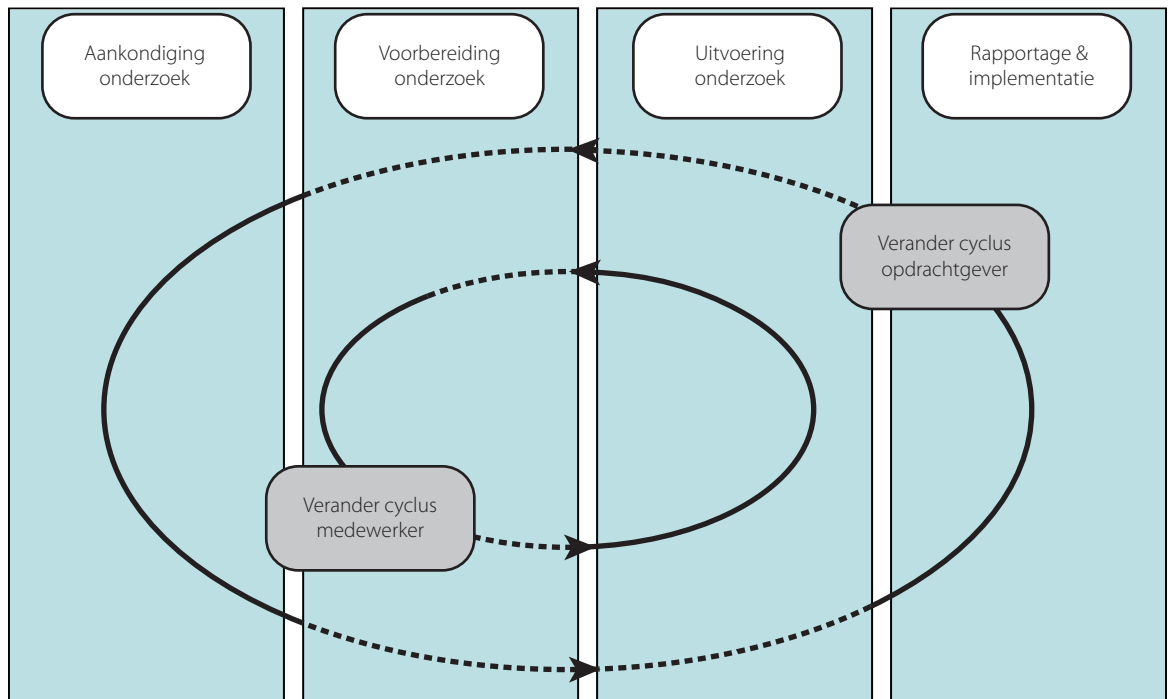
4° stap: Acceptatie

Deze laatste stap van het veranderingsproces is zeker niet eenduidig. Acceptatie kan variëren van het 'berusten' in de nieuwe situatie tot het als een nieuwe *change agent* proactief voortgaan met de ingezette veranderingen. Het uiteindelijk resultaat is evenzeer afhankelijk van wat men kan bereiken als wat men wil bereiken.

De interventiedoelstellingen zijn er in deze stap op gericht om de nieuwe initiatieven ook daadwerkelijk te gaan uitvoeren, de eerste nieuwe resultaten te bereiken en hierin nadrukkelijk te worden bevestigd. De nieuwe handwijze zal ten slotte onderdeel van de dagelijkse praktijk moeten worden en daarmee worden geïnstitutionaliseerd. Ten slotte is niet gezegd dat elke van de bovengenoemde stappen ook in gelijke mate en slechts één maal zullen worden beleefd. Het is ook goed mogelijk dat er binnen bepaalde fasen van het veranderingsproces nog verschillende iteraties optreden en binnen een bepaald onderdeel van het veranderingsproces de verschillende stappen nogmaals moeten worden doorlopen om een daadwerkelijk effect te bereiken.

DE RELATIE MET HET AUDITPROCES

Ook het verloop van het auditproces kent verschillende fasen waarin zowel de werkzaamheden als de doelstelling steeds anders zullen liggen. De interactie met de omgeving en daarmee de mogelijkheid tot interventie verschilt per fase. Op hoofdlijnen worden er ■



Figuur 1: Verandercycli binnen het auditproces

vier fasen in het onderzoeksproces onderkend, te weten:

♦ **Aankondigingsfase**

In de aankondigingsfase van het onderzoek en de gehele voorbereidende fase wordt met de opdrachtgever de omvang en de randvoorwaarden vastgesteld, vindt de contractering plaats en wordt het onderzoek formeel aan de betrokkenen aangekondigd.

♦ **Vorbereiding**

Tijdens de voorbereiding van het onderzoek geeft de auditor invulling aan het te hanteren normstelsel en maakt een eerste keus welke bronnen en personen hij zal gaan benaderen.

♦ **De daadwerkelijke uitvoering**

Gedurende de uitvoering vindt het daadwerkelijke onderzoek plaats. Dit is tevens het moment dat brongegevens worden verzameld en interviews worden gehouden.

♦ **Het rapport**

In de rapportage staan de geconstateerde bevindingen en een overzicht van te implementeren verbeteringen.

Gedurende het onderzoek komt de auditor in ieder geval in contact met

twee verschillende groepen van belanghebbenden: de persoon van de opdrachtgever en de te controleren medewerkers die bij de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek betrokken zijn. Met elk van deze partijen komt de auditor in één of meer fasen van het onderzoekstraject in contact en met ieder van hen doorloopt hij een verandercyclus.

Gewoonlijk zal het contact tussen de auditor en zijn opdrachtgever vooral plaatsvinden in de eerste fase van het auditproces bij de opdrachtformulering en in de laatste fase bij de rapportage.

Het contact van de auditor met de persoon van de gecontroleerde op de werkvloer is in principe nog beperkter en vindt met name in de uitvoeringsfase van het auditproces plaats. Zeker als bijvoorbeeld uit efficiencyoverweging wordt gekozen voor een sterk gegevensgerichte aanpak of een aanpak die vooral gebaseerd is op documentatie en systeemoutput, zal het contact met de gecontroleerde beperkt blijven. Uit oogpunt van organisatieverandering is dit minder wenselijk, want het is juist op intermenselijk niveau dat de meest effectieve

interventies plaats kunnen vinden.

In figuur 1 is een eventuele verandercyclus die de auditor ook zelf doorloopt tijdens een onderzoek, vooralsnog buiten beschouwing gelaten.

MOGELIJKE VERBETERINGEN

Door het auditproces vanuit een veranderkundige invalshoek te bezien, zou het streven moeten zijn om in alle fasen van het proces te komen tot een maximale inzet van de verschillende interventietechnieken. De fasen in het auditproces waarin de verandercyclus nu nog een beperkte werking heeft en die in het schema gestippeld zijn weergegeven, zullen verder moeten worden ingevuld. Daarnaast zal de verandercyclus van de medewerker of gecontroleerde een groter bereik moeten krijgen en zodanig moeten worden 'opgerekt' dat ook de eerste en laatste fase van het auditproces daardoor wordt bestreken. Onderstaand een eerste inventarisatie van een aantal mogelijke verbeteringen per fase van het auditproces.

In de *aankondigingsfase* van de audit is de inbreng van de gecontroleerde nu nog minimaal. De opdrachtformulering

Effectiviteits Matrix			Vier fasen van het auditproces			
			1 ^e fase Aankondiging	2 ^e fase Voorbereiding	3 ^e fase Uitvoering	4 ^e fase Rapportage & Implementatie
			<i>Opdracht en aankondiging onderzoek</i>	<i>Bepalen normen en randvoorw.</i>	<i>Onderzoek en concept rapportage</i>	<i>Rapporteren en uitvoeren bevindingen</i>
Vier stappen van veranderingscyclus	1 ^e stap Ontkenning	<i>Transparantie en communicatie</i>	✓	✓		
	2 ^e stap Weerstand	<i>Omgaan met weerstanden</i>	✓	✓	✓	
	3 ^e stap Reflectie	<i>Creëren van draagvlak en commitment</i>		✓	✓	✓
	4 ^e stap Acceptatie	<i>Bereiken van blijvende resultaten</i>			✓	✓

Figuur 2: Effectiviteitsmatrix

vindt vooral plaats in samenspraak tussen de opdrachtgever en de auditor. Het betrekken van de gecontroleerde in deze fase heeft een aantal voordelen:

- Veranderingsprocessen kosten tijd, dus hoe eerder de gecontroleerde wordt betrokken des te beter;
- Door de gecontroleerde ook een actieve inbreng te geven, wordt zijn committent groter en komt de formele aankondiging minder onverwacht;
- Doordat de gecontroleerde de situatie op de werkvloer het beste kent, wordt ook het realiteitsgehalte van de opdrachtformulering groter;
- Indien sprake is van een herhalingsopdracht kan gelijk gezien worden welke eerdere aanbevelingen nog niet zijn doorgevoerd en kan de opdrachtgever hiermee gelijk aan de slag.

In de *voorbereidingsfase* is de auditor vooral vaktechnisch bezig, de

inbreng van zowel de opdrachtgever als de gecontroleerde is beperkt. Het betrekken van beiden heeft duidelijk voordelen:

- Door de gecontroleerde maar ook de opdrachtgever bij de vaststelling van de te hanteren normstelling te betrekken, wordt veel discussie achteraf over het 'waarom' van de aanbevelingen voorkomen;
- Betrokkenheid bij de keuze van de te hanteren normen vergroot de kennis daarvan. De auditor die het veranderingsproces wil bespoedigen, zal ook bereid moeten zijn om als docent op te treden;
- Kennis en inzicht van het te hanteren normstelsel zullen ook de acceptatie daarvan in de implementatiefase verbeteren;
- Een realistische set van normen en randvoorwaarden voorkomt te hoog gespannen verwachtingen en het ontstaan van een eventuele verwachtingskloof.

In de *uitvoeringsfase* is er een sterke interactie tussen de auditor en de gecontroleerde. De betrokkenheid van de opdrachtgever is in het algemeen wat minder en zou geïntensiveerd moeten worden:

- Actieve betrokkenheid van de opdrachtgever dwingt hem ook betrokken te zijn bij en zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het te onderzoeken proces;
- De aanwezigheid van de opdrachtgever geeft de auditor extra ondersteuning bij de uitvoering van zijn werkzaamheden;
- Waar mogelijk kunnen in samenwerking met de opdrachtgever gelijk al de eerste kleine stapjes in het verbeteringsproces worden gezet.

In de *rapportagefase* is nu nog de inbreng van de gecontroleerde relatief gering. Hoewel in een deugdelijk auditproces de gecontroleerde ook recht heeft op 'hoor en wederhoor' en zijn ■



visie dus ook in het eindrapport wordt opgenomen, blijft het vervelend (en weerstand verhogend) als er zonder zijn betrokkenheid en achter gesloten deuren conclusies worden getrokken:

- Betrokkenheid van de gecontroleerde bij de uiteindelijke bespreking van de rapportage verhoogt diens acceptatie van de oordeelsvorming;
- Door gecontroleerde te betrekken in de eindbespreking, kan gelijk een doorstart gemaakt worden naar het formele begin van een verbeteringsproces;
- Als reeds in een eerdere fase begonnen was met het zetten van de eerste verbeteringsstappen, kan met een direct opvolgend verbeteringsproject ook het momentum worden behouden.

In de praktijk zullen deze hoofdlijnen voor het verbeteren van het auditproces zich vertalen naar een groot aantal verschillende detailmaatregelen. Om deze op een gestructureerde manier te kunnen onderscheiden en benoemen is een zogenaamde effectiviteitsmatrix ontworpen.

DE EFFECTIVITEITSMATRIX

Bezien vanuit een veranderkundig standpunt is het aantal mogelijke interventies in een auditproces vrijwel onbeperkt. De complexiteit van de alledaagse werkelijkheid waarin de IT-auditor zijn werk moet doen, laat zich niet eenvoudig beschrijven en veranderen. Desondanks zijn in deze grote verscheidenheid toch structuur en richting aan te wijzen. Daartoe zijn in een matrix de vier fasen van het auditproces, gecombineerd met de vier stappen van het veranderingsproces (zie figuur 2).

Binnen elk van de zestien onderdelen van de matrix kunnen vervolgens de meest toepasselijke interventie maatregelen worden opgenomen. Omdat een veranderingsproces vaak niet lineair verloopt, maar meestal volgens een reeks van iteraties, zal het waarschijnlijk geen probleem zijn om

alle vlakken van de interventiematrix te vullen.

Gezamenlijk zullen deze interventie maatregelen er toe leiden dat de voorgestelde aanbevelingen uit de audit op een effectieve wijze kunnen worden gerealiseerd. Dit alles met het uiteindelijke doel om de kwaliteit van de interne controle en beveiliging binnen de gecontroleerde organisatie daadwerkelijk en blijvend te verbeteren.

CONCLUSIE EN OPROEP

Bij een audit gaat het om meer dan het rapporteren van bevindingen en het doen van aanbevelingen. Met het door de auditor uitvoeren van een onderzoek wordt bewust of onbewust ook een veranderingsproces in gang gezet. Als de auditor zich nadrukkelijker realiseert dat hij voortdurend interventies uitvoert, opent zich tevens de mogelijkheid om dit veranderkundige instrumentarium ook bewuster en meer doelgericht te gaan gebruiken.

De audit als interventie is dan ook bedoeld om de veranderingsprocessen, die door de interventie van de auditor onvermijdelijk ontstaan, beter te kunnen sturen en de gedane aanbevelingen effectiever te kunnen implementeren. Het doel van een audit zou immers niet (alleen) een vaktechnische verantwoord rapport moeten zijn, maar ook een fundament voor het implementeren van daadwerkelijke en blijvende verbeteringen binnen de gecontroleerde organisatie.

In het bovenstaande artikel is vanuit een veranderkundig perspectief een aantal verbeteringen aangegeven, dat

het auditproces kan versterken. Meer op detailniveau is echter nog een groot aantal additionele interventies denkbaar.

Dit artikel biedt dan ook niet meer dan een structuur om de veelheid van interventies die de effectiviteit van het auditproces verder zouden kunnen verbeteren een plaats te geven. Bij een voortgaande discussie kan gebruik worden gemaakt van de eerder beschreven effectiviteitsmatrix en de mogelijkheid om deze onderdeelsgewijs verder in te vullen. Dit artikel is dan ook een oproep aan alle lezers van de IT-Auditor om ook vanuit de eigen ervaring eens na te denken over de effecten van audits, en wat wenselijk zou zijn om dit effect te verbeteren, voor zowel de opdrachtgever en de gecontroleerde, alsook voor de auditor zelf. ■



Winfried Nanninga is Register EDP-auditor en tevens op basis van opleiding en ervaring door de OOA gecertificeerd als organisatieadviseur. Binnen de NOREA is hij als jurist tevens verbonden aan de Raad van Beroep.