

Meer **impact** met het auditrapport

Niet alleen auditen is een vak, goed rapporteren is dat zeker ook. Het rapport is vaak het belangrijkste product van onze auditwerkzaamheden. Toch krijgen sommige rapporten niet de bedoelde aandacht of hebben ze onvoldoende impact bij de ontvangers. Hoe voorkom je dit? Hoe maak je van het rapport een actiegericht sturingsinstrument voor de opdrachtgevers?

W

il een rapport impact hebben, dan moet het aan drie belangrijke eisen voldoen: vanuit het belang van de lezer geschreven, actiegericht en zo kort en bondig als mogelijk. Top-down rapporten bevat deze elementen. De essentie ervan is een pirami-

devormige rapportstructuur, met een duidelijke vraag én antwoord aan het begin en met ondersteunende boodschappen in de titels. Dit helpt de lezers om snel en gericht de boodschappen uit het rapport te halen (zie *kader*). Drie principes die de basis vormen onder deze methode en die helpen om meer impact te hebben.

Principe 1 – Verleg de focus van onderzoeksverslag naar actiegericht sturingsdocument

Auditrapporten hebben nogal eens het karakter van een verslag over het uitgevoerde onderzoek en de daarbij geconstateerde bevindingen. Zo'n rapport verliest echter snel aan impact, omdat die opzet helaas niet strookt met het leesdoel van de ontvangers: wat doen we goed en waar moet het echt beter? Waar zitten de grootste risico's? Welke acties moeten we uitvoeren en met welke prioriteit?

Het is de taak van de auditor en het auditteam om de lezer te helpen met zijn leesdoel. Zorg dat elke lezer de hoofdlijn snel kan zien en kan verdiepen waar dat voor hem relevant is. Geef daarom een helder antwoord op de vraag van de opdrachtgever, besteed vervolgens direct aandacht aan de belangrijkste bevindingen inclusief geprioriteerde verbeteradviezen, en geef verdieping waar nodig. Welke bevindingen belangrijk zijn bepaal je overigens vanuit het belang en de risico's voor de klant, niet alleen vanuit auditorsperspectief.

Principe 2 – Start het auditproces met een grondige probleemanalyse

Deze methode geeft niet alleen het rapport zelf meer richting en focus, maar ook het audit- en rapportageproces dat eraan voorafgaat. Is het wel eens gebeurd dat u er bij het schrijven

van het auditrapport achter komt dat u eigenlijk onvoldoende informatie hebt om de 'vraag achter de onderzoeksvraag' goed te kunnen beantwoorden?

Dit is te voorkomen door al voor de start van de audit een top-downbenadering te hanteren. Over welke aspecten gaat de vraag van de opdrachtgever? Hoe zet je als auditor het audit-

Gewoon versus top-down

Een voorbeeld van het effect van de methode op het rapport, aan de hand van een inhoudsopgave in 'gewone' stijl...

- 1 Managementsamenvatting
- 2 Inleiding
- 3 Opzet van de audit
- 4 Gedetailleerde bevindingen... En volgens de top-downmethode

Grondige aandacht voor gestegen risicoprofiel noodzakelijk

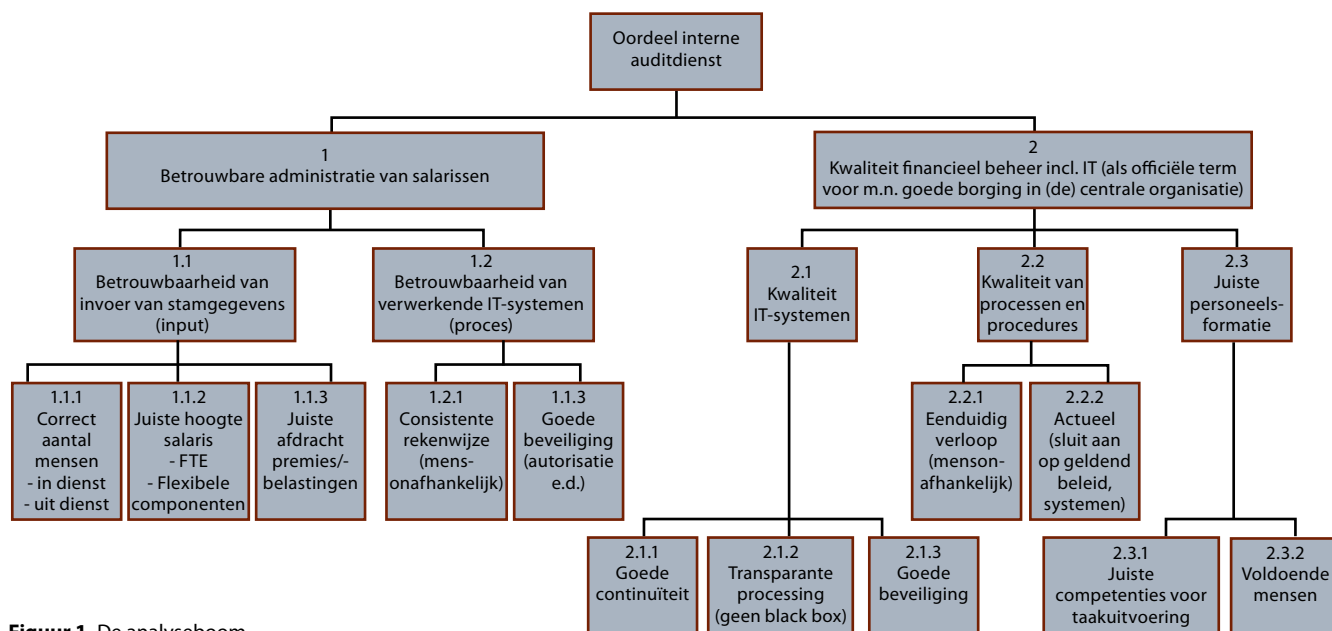
Inleiding

Managementsamenvatting

- 1 Met name onzekerheid rond grondexploitatie is groot
 - 1.1 Zicht ontbreekt op terugverdienen kosten van grondexploitatie
 - 1.2 Garantiefonds Grondontwikkeling voldoet niet aan de weerstandsnorm
- 2 Serieuze maatregelen zijn nodig om grotere risico's te beheersen
 - 2.1 Focus op risicomanagement moet sterker
 - 2.2 Controlfunctie moet steviger
 - 2.3 Programma X moet hoog op de agenda blijven

Bijlagen

- Totaaloverzicht van verbeteracties (inclusief verantwoordelijken en deadlines)
- Opzet van de audit



Figuur 1. De analyseboom

onderzoek zo op dat je aan het eind ook echt gegronde uitspraken kunt doen? Dat betekent goed ontrafelen waarover je als auditor straks uitspraken moet kunnen doen om een gegrond oordeel over het object te kunnen geven.

Een voorbeeld. De auditdienst moet een oordeel geven over de betrouwbaarheid van de salarisadministratie en de kwaliteit van het financieel beheer (zie *figuur 1*). Een uitspraak over de betrouwbaarheid van de salarisadministratie (de output) vraagt om meer inzicht in twee deelobjecten: de betrouwbaarheid van de invoer van stamgegevens (de input) en de betrouwbaarheid van de verwerkende IT-systemen (het proces). Die input is betrouwbaar als de registratie correct is van bijvoorbeeld het aantal mensen in en uit dienst, de salarishoogte en de afdracht van premies en belastingen. Dat zijn de concrete punten die de auditor kan onderzoeken. Samen moeten ze een volledig beeld van het object geven.

Onze ervaring is dat zo'n grondige top-downprobleemanalyse zicht geeft op de mogelijke oorzaken en op de grootste risicogebieden, die tijdens de audit nader onderzocht moeten worden. Een daarop gebaseerde auditaanpak zorgt voor meer onderzoeks aandacht op de relevante onderdelen (efficiëntievoordeel!) en leidt tot voldoende zekerheid en onderbouwing. Dat zorgt weer voor een krachtig auditrapport met duidelijke bevindingen en heldere analyses.

Principe 3 – Durf stellig te zijn in de conclusies die in de titels staan

De zekerheid die wij als auditors uit ons onderzoek halen, moeten we ook – durven – door (te) vertalen naar onze rapportages. Dat betekent heldere conclusies die aangeven waar het op staat én die voldoende onderbouwd zijn. De top-downmethode helpt om het auditrapport op deze wijze op te bouwen en uit te werken. Duidelijke conclusies in de hoofdstuktitels zorgen voor een logische verhaallijn gezien vanuit de lezer. De inhoudsopgave krijgt zo het karakter van een managementsamenvatting.

Kortom

Welke drukbezette manager of directeur heeft nu géén baat bij auditrapporten waarmee hij gericht op verbetering kan sturen?

Wij horen in ieder geval positieve reacties op onze top-down gestructureerde rapportages:

- Auditcommissie: 'Het boekje bleef dicht en we hadden het over de boodschap.'
- 'De rollen omgedraaid. Het gesprek ging niet over wat er mis was in het conceptrapport, maar over wat er beter kon bij ons.'
- 'Ik realiseer me dat jullie dit vorig jaar ook hebben gezegd, maar toen had ik die boodschap er niet uit gehaald.'
- 'Wel wennen hoor, het komt opeens erg dichtbij.'
- 'Anders trek ik altijd een dagdeel uit voor het lezen, maar hier was ik in een uur doorheen.' <<<



Bas Wakkerman is director Internal Audit Services bij PwC en heeft veel ervaring met het opstellen van audit- en onderzoeksrapporten in – soms – bestuurlijk complexe situaties.



Enid Mangal is communicatieadviseur bij PwC en geeft al ruim vijftien jaar training en advies aan professionals die in hun werk veel moeten rapporteren en presenteren, met name consultants, auditors en accountants.