

Hoe leid je een audit zo dat auditresultaten gedragen worden? Creëer met de auditee een gezamenlijk proces door samenwerking, interactie, open communicatie, dialoog, uitgesproken verwachtingen en een kwetsbare opstelling. Zet de communicatiedriehoek 'inhoud, proces en relatie' in en ga een gezamenlijke taal spreken in een gedeelde wereld.

# De kracht van communicatie tijdens het auditproces

**D**e auditor schiet regelmatig tekort in het bewust delen en laten aansluiten van zijn eigen belevingswereld met de wereld van de auditee, waardoor er geen of een beperkt 'gedeelde' wereld is. Het gevolg hiervan is dat het auditresultaat niet aansluit bij de wereld van de auditee en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen.

De auditor veronderstelt regelmatig dat de auditee bekend is met het fenomeen 'audits' en de mogelijk verstrekkende gevolgen. Ineffectieve communicatie leidt tot onduidelijkheid, frustratie, onbegrip, misverstanden, onjuiste conclusies en reparatiewerkzaamheden. Heeft de auditee geen recht op goede procesuitleg, communicatie en verwachtingsmanagement gedurende een audit? Staan we wel vaak genoeg stil bij de vraag of de wijze waarop we communiceren wel effectief is?<sup>1</sup>

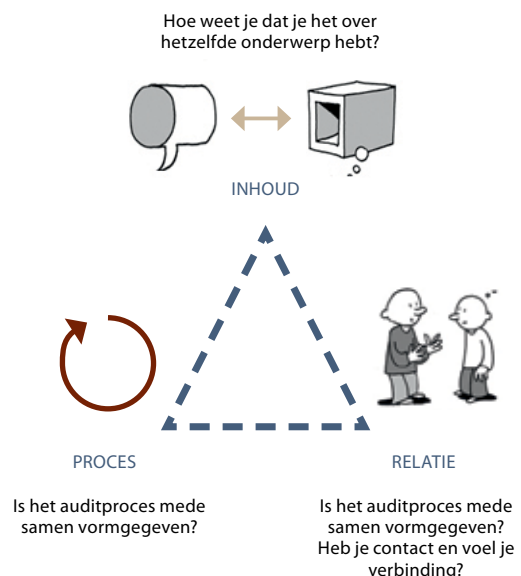
Dit is een gemiste kans voor de auditdienst als deze écht partner in business wil zijn en de gezamenlijke bedrijfsdoelstellingen wil realiseren. Moeten we als auditors krampachtig vasthouden aan de vaktechnische eisen en maximale onafhankelijkheid of heiligen de hoger liggende bedrijfsdoelstellingen de middelen en moeten we ons meer richten op samenwerken?

Door het explicieter delen en doorgronden van elkaars werelden en door écht contact te maken ontstaat wederzijds inzicht en kunnen verwachtingen worden uitgesproken en bijgesteld. Hiervoor zijn respect, begrip en gelijkwaardigheid van belang en hebben we de vaardigheden luisteren, empathie, kwetsbaarheid en sensitiviteit nodig. De driehoek 'inhoud, proces en relatie' kan de auditor hierbij houvast geven.

## De communicatiedriehoek

Tijdens een audit communiceert de auditor met veel partijen waarbij met een aantal hiervan een relatie wordt opgebouwd. De communicatiedriehoek (zie *figuur 1*) bevat drie aspecten die hierbij kunnen helpen:

- **Inhoud** – De auditor behandelt de auditonderwerpen onderzoeksobject, risicoanalyse, beoordelingskader, opdrachtgeverschap, rapportagelijnen, en dergelijke.
- **Proces** – De auditor gaat in gesprek over het auditproces (activiteiten, verantwoordelijkheden en verwachtingen) en bespreekt hoe het auditresultaat tot stand komt.
- **Relatie** – De auditor maakt contact met de auditee door persoonlijke interactie waardoor inzicht ontstaat in de mens achter de auditee en de achterliggende motieven. De auditor kan bijvoorbeeld contact maken door fysiek bij de auditee te werken, dagelijks bij de auditee langs te lopen of af en toe met de auditee te lunchen. Dit contact kan ruimte geven tot persoonlijke verbinding en contact.



**Figuur 1.** Aspecten van de communicatiedriehoek

De driehoek wordt krachtig als de auditor op het juiste moment switcht tussen de drie aspecten. Dit zorgt voor bewuster contact, afgestemde verwachtingen en resulteert in een gedeelde wereld. In de praktijk merk ik dat auditors vaak de voorkeur geven aan inhoud en relatief weinig aandacht besteden aan de aspecten proces en relatie. Auditors duiken meteen de inhoud in en vergeten de twee andere aspecten met als gevolg onduidelijkheid over het werkproces, verantwoordelijkheden, tijdlijnen, persoonlijke voorkeuren en percepties. Dit leidt vervolgens tot beperkte samenwerking, gebrek aan draagvlak, vertraging en negatieve energie. De auditor zal dus actief moeten handelen om deze negatieve gevolgen te voorkomen.

### Draagvlak door coproductie

De sociale wetenschappen onderscheiden twee motivatoren om te veranderen, namelijk: iemand wil of moet veranderen. Wanneer iemand zelf wil veranderen (intrinsieke motivatie), verandert hij gemakkelijker en sneller in vergelijking met wanneer iemand moet veranderen (extrinsieke motivatie). Het is de vraag welke motivator, 'willen' of 'moeten', een audit activeert en welke veranderingsbereidheid ontstaat. De veronderstelling is dat een audit het maximale effect bereikt als de auditee zelf wil veranderen.

Draagvlak voor de audit ontstaat als de auditor coproductie creëert tussen auditee en auditor. Edelenbos et al. (2001) omschrijft draagvlak als volgt: 'Draagvlak als proces bij betrokken spelers ontstaat doordat men wederzijds begrip ontwikkelt door inzicht te krijgen in elkaars gedachten gedurende het totstandkomingsproces. Draagvlak als proces komt tot zijn recht in een context waarin op basis van gelijkwaardigheid ge-

opereerd wordt.<sup>2</sup> Het toepassen van de hiervoor genoemde driehoek in combinatie met een aantal vaardigheden, bepaalt de mate waarin draagvlak bij de auditee wordt gecreëerd.

De effectiviteit van een boodschap bestaat uit de kwaliteit van de boodschap vermenigvuldigd met acceptatie van de boodschap (formule  $E = K \times A$ ).<sup>3</sup> De effectiviteit van het auditresultaat bestaat uit de inhoudelijke uitwerking gebaseerd op de uitvoeringswijze en de communicatie hierover. Zowel uit de definitie van Edelenbos et al. als uit de formule blijkt dat het proces van totstandkoming cruciaal is voor het draagvlak voor het auditresultaat.

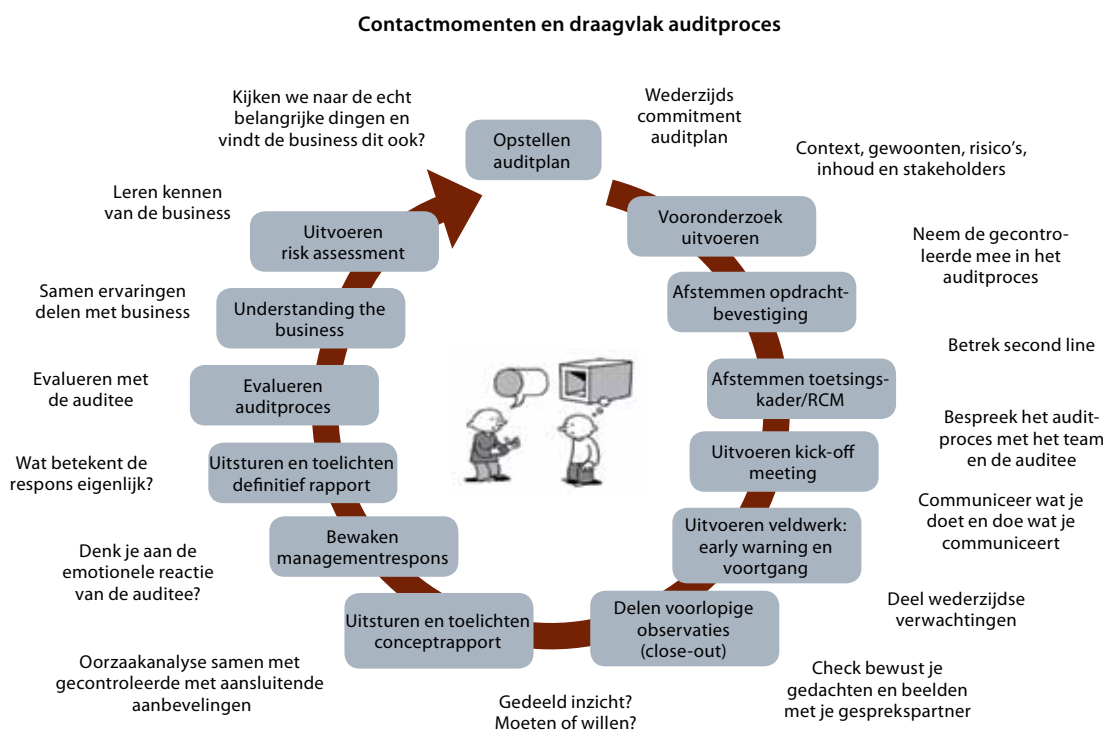
In grote organisaties spelen soms krachtenvelden die het draagvlak voor een audit belemmeren. Deze kunnen voortkomen uit bijvoorbeeld verschillende en/of tegengestelde belangen, politieke en persoonlijke motieven. Het toepassen van de communicatiedriehoek kan juist dan helpen om deze krachtenvelden bloot te leggen, te benoemen en te beïnvloeden.

### Drie niveaus van contactmomenten

IIA benoemt drie niveaus waarop de auditdienst communiceert en contact maakt met de organisatie: niveau een is de positionering van de auditdienst binnen de organisatie, niveau twee is de monitoring van de business en niveau drie is de uitvoering van het auditproces.<sup>4</sup> Elk niveau kent zijn eigen werkzaamheden en contactmomenten om draagvlak te creëren. *Figuur 2* presenteert de contactmomenten om draagvlak te creëren gedurende het auditproces.

### Contactmomenten in het auditproces

Periodiek stelt de auditdienst een risicoanalyse en auditjaarplanning op. De input wordt mede gevormd door ontwikke-



Figuur 2. Contactmomenten en draagvlak auditproces © H.C. Wichards

lingen binnen en buiten het bedrijf en vanuit relaties met de business. Vervolgens worden individuele audits geprioriteerd en gepland. Vanaf dit moment ontstaat een aantal contactmomenten om de relatie met de auditee vorm te geven, de verwachtingen te managen en een gedeelde wereld te creëren om de basis voor draagvlak te leggen voor de uiteindelijke auditresultaten. Hierna worden drie fasen in een audit besproken waarin deze contactmomenten zich voordoen.

**Uitvoeren van het vooronderzoek**

Tijdens het vooronderzoek hebben de gesprekken het doel om feeling te krijgen met de organisatie van de auditee, de risico's en de bedrijfsprocessen. Tijdens het vooronderzoek maakt de auditor kennis met de (formele en informele) organisatie, haar gewoonten, taal en het inhoudelijke onderzoeksonderwerp. Samen met de auditee doorleeft de auditor het onderzoeksonderwerp en het normenkader (zie tabel 1). Door ge-

zamenlijke uitwerking neemt de kwaliteit van een buy-in voor het normenkader toe en sluit het aan bij de verbetering van de beheersing van de bedrijfsvoering. Het vooronderzoek resulteert in een opdrachtbevestiging die met de auditee wordt doorgesproken en waarin de scope en het gezamenlijk ontwikkelde normenkader wordt bepaald c.q. vastgesteld.<sup>5</sup> Hierbij kan tevens aandacht worden besteed aan aspecten die de auditee zelf belangrijk vindt. Tijdens de bespreking met de auditee is het van groot belang om naast inhoudelijke onderzoeksonderwerpen ook expliciet aandacht te besteden aan de wijze waarop de auditor en de auditee gedurende de audit met elkaar in contact zijn. Deze proces- en relatieafspraken zijn het fundament om elkaar gedurende de audit te leren begrijpen en bij te sturen. De auditee geeft hierdoor mede invulling aan het proces waardoor draagvlak ontstaat. Ter vergroting van het succes kan een stakeholderanalyse helpen om de juiste personen te identificeren.

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Understanding the business	<ul style="list-style-type: none"> <li>Begrijpen van de business en ontwikkelingen</li> <li>Leer elkaar en elkaars gewoonten kennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevragen van de business</li> <li>Volgen van ontwikkelingen</li> <li>Probeer gewoonten te snappen</li> </ul>
Uitvoeren risk assessment	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door business gedragen en kwalitatief goede risicoanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In samenspraak bepalen wat de risico's zijn en waar de audits het meeste resultaat kunnen opleveren</li> </ul>
Opstellen auditplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met gecontroleerde afgestemde auditkalender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wederzijds commitment voor het auditplan en de uit te voeren onderzoeken op een best passend tijdstip</li> </ul>
Vooronderzoek uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duidelijke scope op belangrijke onderwerpen</li> <li>Gezamenlijk plan van aanpak gemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luisteren, waarnemen en voelen</li> <li>Welke thema's, gevoeligheden en risico's spelen?</li> <li>Welke stakeholders hebben invloed en wat drijft ze?</li> <li>Wat zijn de gewoonten, welke taal spreekt men en hoe gaat men met elkaar om?</li> </ul>
Afstemmen opdrachtbevestiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duidelijkheid over de scope, tijdstappen, gezamenlijke taal, opdrachtgeverschap, wijze van procesuitvoering, afstemmomenten, stakeholders en rapportagemomenten en rapportagelijnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreek de inhoud, het proces en de relatie</li> <li>Maak contact en afspraken over samenwerking</li> <li>Luister en adresseer mogelijke aandachtspunten en weerstand. Bespreek ze en krijg gevoel met de onderliggende gevoeligheden</li> </ul>
Afstemmen toetsings-kader/RCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overeenstemming over toetsingskader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geef de auditee de ruimte om eigen normen aan te geven en eigen taal en gewoonten te uiten</li> </ul>

**Tabel 1.** Communicatie-aandachtspunten tijdens de totstandkoming van een audit

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Uitvoeren kick-off meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezamenlijke start van de audit</li> <li>Kennismaking met elkaar en inhoudelijke toelichting over scope, proces en samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak kennis met auditee en interviewkandidaten</li> <li>Bespreek het auditproces, de verwachtingen, de inhoud en geef aan op welk moment welke inspanning van de auditee wordt verwacht</li> <li>Geef aan hoe interviews eruit zien en welke voorbereiding nodig is</li> </ul>
Uitvoeren veldwerk: early warning en voortgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoering kwalitatief goed</li> <li>Creëren van gedeelde wereld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeg wat je doet en doe wat je zegt</li> <li>Luister tijdens audits en verplaats je in je gesprekspartner</li> <li>Check je gedachten op vooringenomenheid en probeer te begrijpen wat de auditee zegt</li> <li>Stel je kwetsbaar op als je iets niet weet en als je je verwondert</li> </ul>
Delen voorlopige observaties (close-out)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Draagvlak creëren voor auditresultaten</li> <li>Tussentijdse check op interpretaties, verbanden, conclusies, opvallende zaken</li> <li>Bijsturing van het auditproces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak voorlopige indrukken en analyse bespreekbaar (mondeling en grafisch)</li> <li>Ga in gesprek met auditee, check of je snapt wat de auditee zegt en luister</li> <li>Verdiep je samen met auditee in de dwarsverbanden en onderliggende oorzaken</li> <li>Manage de wederzijdse verwachtingen</li> </ul>

**Tabel 2.** Communicatie-aandachtspunten tijdens het auditproces

Fase auditproces	Doel	Communicatie-aandachtspunt
Uitsturen en toelichten conceptrapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creëren draagvlak voor conceptrapportage</li> <li>Bepalen juistheid conceptrapportage</li> <li>In gesprek zijn met de auditee op zowel inhoudelijk als emotioneel vlak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maak afspraken over het proces en bekijk wat de voorkeuren zijn</li> <li>Geef aan dat de weergave op papier anders kan zijn dan mondeling</li> <li>Besteed expliciet aandacht aan gevoel en emotie bij de bespreking van het rapport</li> <li>Ga in gesprek over mogelijke tekstuele aanpassingen</li> </ul>
Bewaken managementrespons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdige managementrespons met een goede reactie op de uitgevoerde onderzoeksresultaten (bevindingen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitor de managementreactie door zowel mondeling als schriftelijk te communiceren</li> <li>Bespreek de mogelijke respons</li> <li>Wat staat er eigenlijk echt en snappen auditor en auditee elkaars boodschap?</li> </ul>
Uitsturen en toelichten definitief rapport Evaluëren auditproces	<ul style="list-style-type: none"> <li>De definitieve rapportage tijdig verstuurd naar de auditee?</li> <li>Evalueer de uitvoering van de audit om de kwaliteit van de audit vast te stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verstuur de rapportage binnen de afgesproken termijnen</li> <li>Evalueer gezamenlijk de audit op zowel procesuitvoering, relatie en inhoudelijk resultaat</li> <li>Stel evaluatielessen op en pas deze de volgende keer toe</li> </ul>

**Tabel 3.** Communicatie-aandachtspunten tijdens het rapportage- en evaluatieproces

### ***Uitvoeren van het veldwerk***

Tijdens het veldwerk kan de auditor een aantal natuurlijke contactmomenten inzetten om bewust te communiceren en samen te werken om een gedeelde wereld te creëren (zie *tabel 2*). Allereerst kan de auditor het veldwerk starten met een kick-off om samen met betrokkenen een gezamenlijk vertrekpunt vast te stellen. Auditee en auditor kunnen elkaar leren kennen en zowel inhoudelijke als procesmatige afspraken maken. Denk bijvoorbeeld aan het plannen van afspraken en toesturen van gewenste documentatie.

Gedurende de audit kan de auditor relatiemanagementgesprekken organiseren met sleutelspelers. In deze gesprekken onderhoudt de auditor de relatie, stuurt hij het proces bij en bespreekt hij inhoudelijke thema's. Tussentijds kunnen de verwachtingen van zowel de auditee als de auditor worden bijgestuurd en kunnen percepties worden afgestemd. Praten we over hetzelfde? Bedoelen we hetzelfde? Begrijpen we elkaar écht? Vullen we niet onze eigen percepties en veronderstellingen in? Iedereen heeft zijn eigen voorkeurscommunicatie. De auditor zal bewust moeten kiezen hoe hij de boodschap overbrengt. De ene keer werkt het gesprek, de andere keer zegt een plaatje meer dan duizend woorden en soms werkt juist een geschreven boodschap.

Aan het eind van het veldwerk kan de auditor een sessie organiseren om de beelden/voorlopige auditbevindingen te bespreken en mogelijke onderliggende oorzaken te verkennen. Dit kan leiden tot een diepere rootcauseanalyse waarop de auditor zijn aanbevelingen kan laten aansluiten, zodat de aanbevelingen van grotere toegevoegde waarde zijn voor de auditee.

### ***Rapportage en evaluatie***

In de laatste fase rapporteert de auditor zijn bevindingen en communiceert hij deze (zie *tabel 3*). Gedurende het auditproces heeft de auditor de verwachtingen gemanaged en de gedeelde wereld grotendeels gecreëerd, waardoor de rapportage aansluit bij de auditee en geen verrassingen bevat. De perceptie van een mondelinge boodschap verschilt soms van de schriftelijke boodschap, waardoor het van belang is om de gerapporteerde bevindingen ook te bespreken. Het gesprek is cruciaal om de gedeelde wereld verder te realiseren. Auditee en auditor hoeven het hierin overigens niet altijd eens te zijn. Na afronding van de rapportage en vaststelling van de managementrespons kan de bewaking van de afgesproken acties plaatsvinden en is het tijd om met het team en de auditee gezamenlijk te evalueren.

### ***Hebben we genoeg in onze mars?***

De crux van het genereren van draagvlak bij de auditee valt en staat met de kracht van de vaardigheden waarmee de auditor communiceert én zijn aanpassingsvermogen. Een van de grootste opgaven is leren écht te luisteren en te communiceren met behulp van voelsprietten, kwetsbaarheid en empathie. Dit houdt niet in dat de auditor met alle winden meewaait en geen rechte rug heeft! Integendeel, de auditor moet risico's signaleren, kritisch zijn, overtuigen, rapporteren en voldoen aan de vaktechnische eisen.

Communiceren en switchen tussen verschillende vaardigheden is cruciaal in combinatie met de tone of voice van de auditor. Dit maakt het mogelijk om relaties te managen, verwachtingen tijdig bij te sturen, zodanig dat bovenliggende organisatiedoelstellingen worden gerealiseerd. Op het juiste moment hard op de inhoud en zacht op de relatie. Om ons auditors hiervan bewust te maken is het een absolute must om onze eigen vooronderstellingen en denkpatronen te doorbreken en te reflecteren op onze eigen communicatieve vaardigheden. <<

#### **Noten**

1. Wichards, H.C., *De cruciale rol van communicatie in het werkveld van de auditdienst*, [www.auditing.nl](http://www.auditing.nl), 2012.
2. Edelenbos, J., Teisman, G.R. en M. Reuding, M., *Interactieve beleidsvorming als sturingsopgave*, Innovatie network Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag, 2001.
3. <http://www.excellentleiderschap.nl/artikelen/bericht/hoe-bereik-je-effect>
4. IIA Research Foundation, (2007), (Het rode boekje), The IIA.
5. IIA standards 2210.A3.

## **Reageren op dit artikel...**

[Hanswichards@gmail.com](mailto:Hanswichards@gmail.com)

[nl.linkedin.com/pub/hans-wichards/7/235/a80/](https://nl.linkedin.com/pub/hans-wichards/7/235/a80/)



Hans Wichards MSc Ba RO is voormalig bedrijfskundig consultant en facilitator op het gebied van bedrijfsinrichting, proces- en kwaliteitsmanagement. Momenteel is hij als auditor werkzaam bij een financiële instelling, waarbij hij zich vooral richt op operational en projectaudits met specifieke interesse in bestuursvraagstukken, lerende organisatie en houding en gedrag.

Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.