

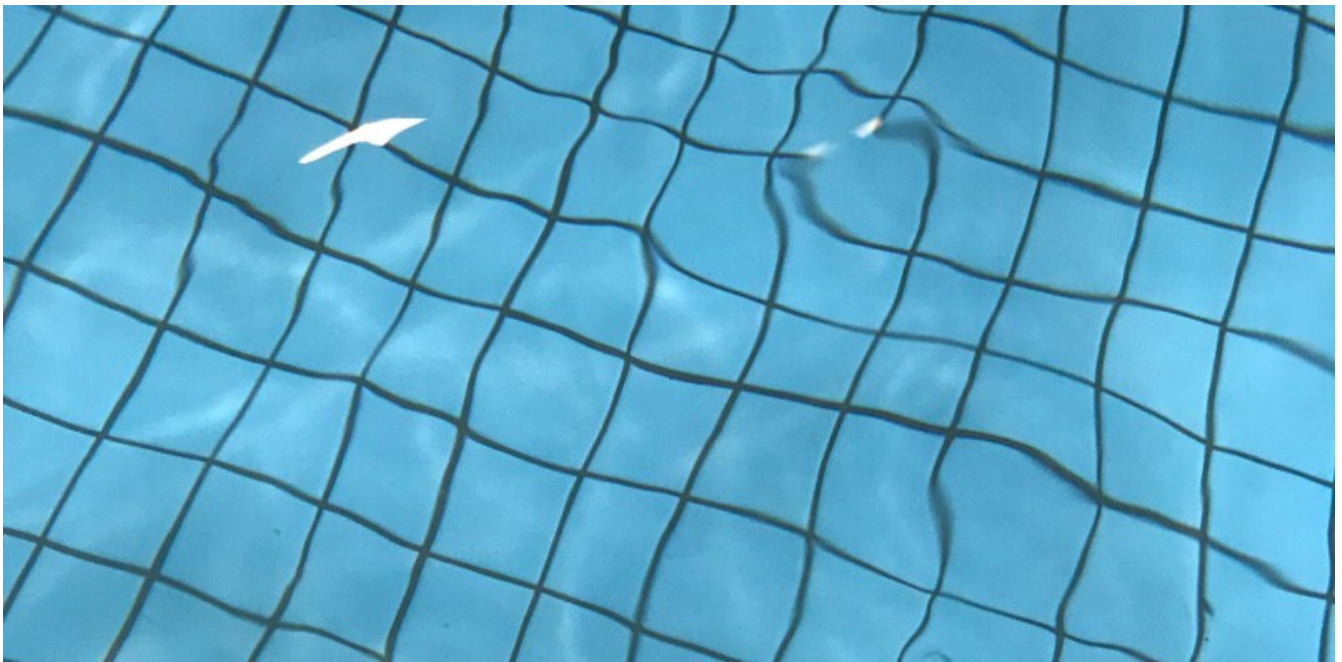
ARTIKELN | 1 OKTOBER 2016

BALANCEREN TUSSEN VERWACHTINGEN EN VERLANGEN

Auteur: Prof.dr. Mark van Twist

Beeld: Adobe Stock - Hansjorg Keller - Jill Burrow

Leestijd: 7 min



Van auditors mag – nee: moet – maximale openheid en duidelijkheid worden verwacht als ze communiceren over hun werk. Zo'n uitspraak oogt moreel verheven maar is een pragmatisch perspectief en hier passender dan een principiële positiekeuze, omdat vreugdevolle verwachtingen ten aanzien van transparantie anders doorslaan in een verdwaasd verlangen.

Het klinkt eigenlijk heel logisch. Auditing is niet een activiteit die verborgen voor de buitenwacht ergens in stilte en achter de schermen moet plaatsvinden. Audits zijn niet iets waar we stiekem over zouden moeten doen. Auditing staat voor toetsend onderzoek en is gericht op een beoordeling van wat zich in de organisatie afspeelt. Daarover moet helder gecommuniceerd worden, in ieder geval richting de direct betrokkenen maar ook breder, richting degenen die zekerheid (zouden moeten kunnen) ontleen aan deze activiteit.

Duidelijkheid en helderheid

Het is daarom niet merkwaardig als een verbinding gelegd wordt tussen auditing en transparantie in de communicatie.

AUDIT

MAGAZINE

Bij auditing wordt op allerlei punten (vaak volkomen terecht) om duidelijkheid en helderheid gevraagd. De mensen die onderhevig zijn aan een audit willen weten waar ze aan toe zijn en behalve over het proces willen ze ook over de inhoud goed geïnformeerd worden: wat zijn de opbrengsten van het toetsend onderzoek en welke gevolgtrekkingen laten zich daaraan verbinden? Ook anderen in de omgeving van de auditor verwachten transparantie als het gaat om bijvoorbeeld de overwegingen om een audit te doen, de normenkaders of control frameworks die bij het toetsend onderzoek worden gebruikt en de bevindingen en conclusies die de toepassing hiervan oplevert. Openheid in de communicatie is de norm. Een pleidooi voor beslotenheid en geheimhouding klinkt al snel minstens verdacht.

Transparantie is een containerbegrip met een warme connotatie, een applausterm

Jubeljargon

Toch is het natuurlijk allemaal zo eenvoudig niet. Juist ook als het gaat om auditing kent transparantie in de communicatie belangrijke grenzen, grenzen die zich in de auditpraktijk steeds laten voelen maar die in algemene zin maar moeilijk op stem zijn te brengen in een context waarin transparantie figureert als een hoerabegrip, een applausterm, een oké-woord; deel van het jubeljargon waar beschouwingen over organisaties (via termen als kwaliteit, daadkracht, leiderschap, innovatie) toch al bol van staan en die het bijna onmogelijk maken bezwaar aan te tekenen of de achterliggende dilemma's nog scherp te zien.

Wat ik in dit artikel wil laten zien is dat er overwegingen zijn die pleiten voor meer transparantie in de communicatie binnen/over auditing, maar dat er tegelijkertijd ook overwegingen zijn aan te brengen die juist uitnodigen om de grenzen hiervan scherp te bepalen. In het verlengde hiervan wil ik vervolgens pleiten voor een gelaagd perspectief op verwachtingen rond transparantie in de communicatie bij auditing die voorbij gaat aan naïeve en volgens mij zelfs verwaasde verlangens op dit punt.

Transparantiedwang bij auditing

Transparantie in de communicatie heeft bij auditing om te beginnen een functie waar het gaat om de verantwoording (vgl. De Vries, 2016). Door duidelijk te zijn over de afwegingen die een auditor maakt bij het uitvoeren van een audit (denk bijvoorbeeld over de keuze van een control framework of de vaststelling van een normenkader), maar ook over de concrete activiteiten die worden ondernomen tijdens het toetsend onderzoek is legitimiteit te verwerven voor de eigen professionaliteit. Helderheid over afwegingen en activiteiten van de auditor zorgt ervoor dat mensen die geaudit worden begrijpen wat er gebeurt en waarom. Ook andere, directe en indirecte betrokkenen zoals natuurlijk de opdrachtgever van de audit, maar ook het breder publiek binnen en buiten de organisatie, kunnen zo zicht krijgen op de kosten (inzet van capaciteit en gevraagde inspanningen) en de opbrengsten die hier tegenover staan. Dat geldt voor afwegingen met betrekking tot specifieke audits, maar ook breder waar het gaat om kosten en baten in termen van aantallen audits en de effecten die dat teweegbrengt in de organisatie.



Instrumenteel

Transparantie in de communicatie bij auditing kan daarnaast ook een functie hebben die meer instrumenteel van aard is en die niet zozeer de legitimiteit maar juist de effectiviteit van het toetsend onderzoek betreft (vgl. De Vries, 2016). Dat speelt om te beginnen ten aanzien van de directe relatie tussen de auditor en de mensen die aan een audit onderhevig zijn. Helderheid, duidelijkheid en zeker ook openbaarheid kunnen bijdragen aan het afdwingen van normconform gedrag en het sanctioneren van non-conformiteit.

Praten 'met meel in de mond' en een keuze voor omzichtige formuleringen helpen niet echt als het erom gaat (waar nodig) stevige corrigerende maatregelen af te dwingen. Maar ook buiten de directe relatie tussen auditor en auditee kan scherpte en openheid instrumenteel zijn voor de doorwerking van het auditwerk. Het kan andere mensen ondersteunen in de afwegingen die zij zelf moeten maken op de punten waar de audit kritisch over is en dus zo een bredere beweging teweegbrengen in de organisatie. En juist openheid over bevindingen en conclusies kan bovendien de benodigde zekerheid geven die van toetsend onderzoek door de auditor wordt gehoopt en verwacht.

Terughoudendheid

Nogmaals, op het eerste gezicht lijkt het logisch allemaal. Transparantie in de communicatie kan een auditor effectiever maken en is dus instrumenteel voor het werk. Transparantie zorgt bij auditing bovendien voor de benodigde legitimiteit als het gaat om verantwoording over het werk. Tegelijk is er evenwel ook een andere kant aan dit verhaal (vgl. De Vries, 2016; Frissen, 2016; Van Twist e.a. 2013; Scholtes, 2012). Er zijn ook overwegingen aan te voeren die tenminste rechtvaardigen soms toch enige terughoudendheid te betrachten bij het streven naar transparantie.

Normenkaders

Zo is er om te beginnen natuurlijk het gegeven dat openheid over normenkaders en control frameworks in de relatie tussen auditor en auditee ertoe kan leiden dat mensen die alleen getoetst worden op deze aspecten zich gaan richten op het behalen van optimale scores voor de indicatoren die daarin zijn opgenomen, met mogelijke verwaarlozing van andere aspecten. Dat is natuurlijk de bekende performance paradox, die zegt dat transparantie over performance

indicatoren als keerzijde kan hebben dat degenen die onderhevig zijn aan toetsing zich hierop kunnen richten zonder echt bij te dragen aan de ambities en doelen die deze indicatoren geacht worden te representeren: transparantie kan op die manier perverse leerprocessen die toch al altijd aan de orde zijn bij toetsend onderzoek verder versterken. Dan bevordert openheid dus niet de effectiviteit van auditing, maar raakt deze hierdoor juist ondermijnd.

Openheid over afwegingen en activiteiten kan in de relatie tussen auditor en auditee leiden tot ander strategisch gedrag dat een audit niet effectiever maakt

Cosmetische correcties

Daarnaast is het goed om te beseffen dat openheid over afwegingen en activiteiten juist ook in de relatie tussen auditor en auditee kan leiden tot ander strategisch gedrag dat een audit niet effectiever, maar omgekeerd juist minder effectief maakt. Bijvoorbeeld als mensen die aan toetsend onderzoek onderhevig zijn en in het kader van openheid te maken hebben met lang te voren aangekondigd bezoek, voor de vorm nog snel even allerlei (herstel)handelingen verrichten (dossiers completeren, handtekeningen plaatsen, et cetera) die geen ander doel dienen dan via cosmetische correcties te voorkomen dat een oordeel van de auditor negatief uitvalt.

Nieuwe overwegingen

Ook hier geldt weer dat, als we breder kijken dan alleen de relatie tussen de auditor en de mensen die onderhevig zijn aan het toetsend onderzoek, nieuwe overwegingen naar voren komen die kunnen pleiten voor meer maar ook juist voor minder transparantie. Zo kan eerlijkheid (ook een belangrijke vorm van openheid en transparantie!) over de begrenzingen van het eigen onderzoek het vertrouwen van de opdrachtgever en andere betrokkenen in de auditor en zijn bevindingen niet alleen vergroten, maar ook verkleinen. Ook het verschaffen van ongefilterde informatie over bijvoorbeeld fouten, tekortkomingen en 'misstanden' die zijn gevonden in de organisatie kan de legitimiteit van de auditor versterken, maar ook juist verzwakken. Zeker als bijvoorbeeld in het kader van volledige openheid hier ook in de media (via kritische artikelen of nieuwsberichten) een maatschappelijke en politieke discussie op gang komt die zijn eigen dynamiek kent en die een evenwichtige oordeelsvorming en gevolgtrekking vervolgens bijna onmogelijk maakt.



Applausterm

AUDIT

MAGAZINE

Transparantie is een containerbegrip met een warme connotatie, een applausterm die achterliggende dilemma's naar de achtergrond dwingt. Het is lastig om er op tegen te zijn. Wie is er tegen transparante communicatie? Helder communiceren, duidelijk zijn over normenkaders en verzamelde feiten, scherpte betrachten als het gaat om bevindingen en conclusies, openheid geven over eigen afwegingen en activiteiten. Het klinkt zo logisch allemaal. Tegelijk is het toch niet zo eenvoudig: transparantie kan bijdragen aan de effectiviteit en legitimiteit van de auditor en zijn werk, maar evengoed juist diezelfde effectiviteit en legitimiteit ondergraven.

Pragmatisch

De enige uitweg is om toe te werken naar een meer gelaagd idee van transparantie (hier wel en daar niet, soms wel en soms niet): een idee dat ook ruimte laat voor twijfel en terughoudendheid en dat ruimte maakt en ook grenzen stelt. In ieder geval moet daarbij niet een principiële maar een pragmatische benadering worden gekozen, een die is geworteld in een goed begrip van de lastige afwegingen die zich voordoen in de auditpraktijk rondom transparantie en niet een die logisch lijkt voort te vloeien uit een ideologische of dogmatische stellingname: openheid is goed, openheid moet.

En ook dat klinkt logisch, maar dat is het zeker niet (Frissen, 2016). Het idee dat er ook nu nog ruimte moet zijn voor het geheim in een professionele relatie (denk aan het beroepsgeheim van de advocaat of de arts) of beslotenheid in organisatorische verhoudingen (denk aan vertrouwelijkheid van overleggen en vergaderingen), staat niet alleen moreel onder druk ('geen achterkamertjespolitiek') maar wordt ook wettelijk steeds nadrukkelijker van grenzen voorzien. Denk aan wettelijke bepalingen over openbaarmaking van informatie door overheden en bedrijven.

Openheid versus beslotenheid

Juist ook voor de (interne én externe) auditor is dat ingewikkeld. Want een streven naar transparantie kan in de auditpraktijk alleen invulling krijgen vanuit het volle besef dat bijvoorbeeld verplichte openheid naar buiten over inspanningen en opbrengsten van audits (richting media, politiek, aandeelhouders, belangengroepen) op gespannen voet kan staan met de beslotenheid die 'paradoxaalwijs' juist nodig is om in de boezem van de organisatie volle openheid te kunnen betrachten bij het zonder veel voorbehoud kritisch zijn over wat er nu écht speelt.

Literatuur

- Frissen, P., *Het geheim van de laatste staat. Kritiek van de transparantie*, Boom, Den Haag 2016.
- Scholtes, H.H.M., *Transparantie: icoon van een dolende overheid*, Textera, Den Haag, 2012.
- Twist, M. van, Kleijn, E.H. en M. van der Steen, *Over hijgerigheid en lange adem. Een verkenning van de relatie tussen toezicht en media*, Achtergrondstudie voor de WRR, Den Haag 2013.
- Vries, F. de, *Leidt transparantie tot vertrouwen van de toezichthouder?* Oratie, 2016.

Over

Mark van Twist is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de Internal Audit & Advisory opleiding van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA). Hij is daarnaast onder meer lid in buitengewone dienst bij de Algemene Rekenkamer en voorzitter van de raad van toezicht van een groot topklinisch ziekenhuis.

Tags: communicatie, transparantie

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/balanceren-tussen-verwachtingen-en-verlangen/>