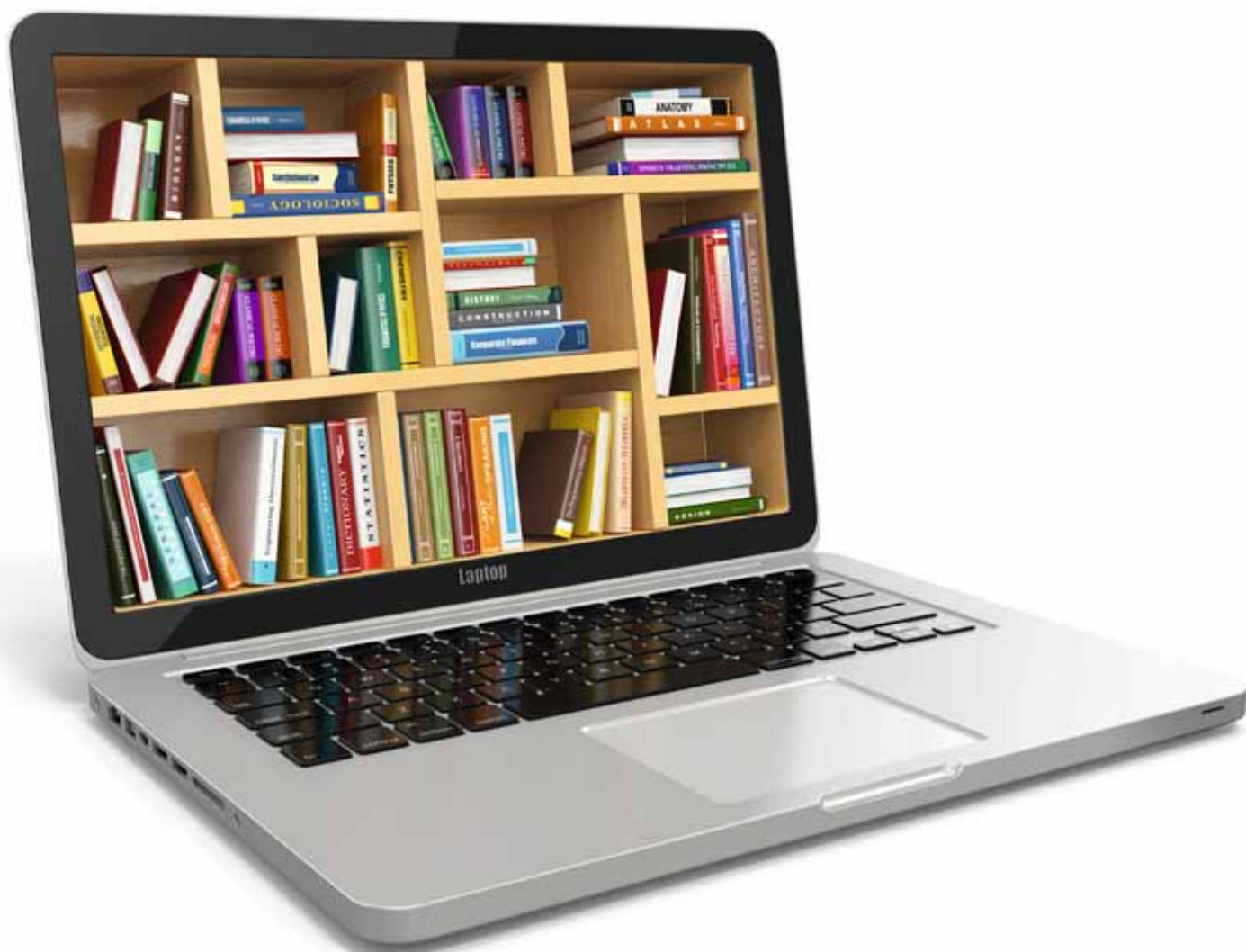


Audit
(Zelf-)leren
Interactie
Gemeenschappelijke betekenisgeving

Antonie Reichling
Jan Jonker



Hoe het auditproces bijdraagt aan leren

Gemeenschappelijke betekenisgeving tussen auditor en auditee

De audit wordt vaak ervaren als controle. En dat is jammer, want van een audit kun je veel leren. Als auditor en auditee overeenkomen dat het bevorderen van (zelf-)leren een beter doel is dan alleen controleren en 'overleven', dan kan dit de effectiviteit van auditing sterk verbeteren. Auditor en auditee moeten dus samen betekenis geven aan de audit. Het auditproces biedt maar liefst zeventien kansen om die gemeenschappelijke betekenisgeving te bevorderen.

Veel literatuur en een belangrijk deel van de auditoren geven aan dat auditing zou moeten bijdragen aan het (zelf-)leren van de auditee (Leeuw en Sonnischen in Funkhouser, 2011; Stevens, 2012). Leren omvat meer dan corrigeren, het gaat om correctieve en preventieve maatregelen en uiteindelijk om vernieuwen. In de ideale situatie vergroot auditing de wil en het vermogen tot (zelf-)leren van de auditee. Dat betekent dat het proces van continu verbeteren niet meer alleen aangejaagd wordt door de auditor, maar dat de auditee zelf continu reflecteert en initiatieven neemt. In theorie zou op termijn de auditor zichzelf daarmee overbodig maken.

Leren of controleren

In de praktijk ervaart de auditee auditing nog in belangrijke mate als controle. Dat gevoel van 'gecontroleerd worden' staat leren in de weg (Lonsdale en Bechberger, 2011). Waar de auditor in de opvolging op mag rekenen zijn correcties en 'afgedwongen' corrigerende maatregelen. Bij corrigerende maatregelen blijkt vervolgens in de praktijk vaak het oorzakonderzoek tekort te schieten. Als oorzaken kunnen aangegeven worden dat er (a) gebrek aan kennis is en (b) de professionele durf ontbreekt om diep genoeg te graven en (c) ook daadwerkelijk follow-up te geven hieraan (Guénin-Paracini, Malsch en Marché Paillé, 2014). Hierdoor worden mogelijke onderliggende oorzaken door de auditee niet

Als auditing (zelf-)leren bevordert, maakt de auditor zich in theorie op termijn overbodig.

aangepakt en zal de tekortkoming zich op termijn weer aandienen. Geconcludeerd kan worden dat de auditee niet echt geleerd heeft van de bevindingen. Oplossingen die in literatuur worden aangedragen om het (zelf-)leren te bevorderen gaan over de (organisatie van de) auditee en de (organisatie van de) auditor. In dit artikel wordt verder met auditee bedoeld individuele auditees en de auditee-organisatie, evenzo met auditor ook de auditororganisatie. Met factoren rond de auditee wordt bedoeld op zaken als de 'evaluatiecultuur' en de wil en het vermogen om te leren. Auditorgebonden factoren zijn bijvoorbeeld technische vaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden. Het proces in de zin van de interactie tussen auditor en auditee krijgt in de literatuur aanzienlijk minder aandacht. Van eenendertig in de literatuur genoemde factoren (Lonsdale en Bechberger, 2011; Van Loocke en Put, 2011; Stevens, 2012; Weets, 2011) hebben slechts vijf expliciet betrekking op het proces:

- timing van de bevindingen;
- verloop communicatie tussen auditor en auditee, voortdurende interactie;
- methodologie (ten dele);
- kwaliteitscontrole en
- verspreiding van bevindingen.

In minder dan 50 woorden

- **Bevordering van (zelf-)leren van de auditee is het meest ambitieuze doel van auditing, maar auditees ervaren audits nog vaak als controle.**
- **Aanbevelingen om auditing effectiever te maken gaan vooral over auditee en auditor, het auditproces verdient meer aandacht.**
- **Gemeenschappelijke betekenisgeving is het voorkeursmechanisme om (zelf-)leren als auditdoel overeen te komen.**

Juist in het auditproces zijn echter kansen te vinden om (zelf-)leren door de auditee te bevorderen.

Gemeenschappelijke betekenisgeving in het auditproces

Hoe bereikt de auditor overeenstemming over het auditdoel? 'Delen van ideeën' is een handreiking die de literatuur biedt. De vraag is of 'delen van ideeën' vooraf moet gaan aan handelen. De theorie van gemeenschappelijke betekenisgeving stelt dat doelen niet voorafgaand aan handelen gemeenschappelijk gemaakt worden, maar dat gemeenschappelijke doelen juist ontstaan vanuit handelen. Dus, waar a priori overeenstemming op het doel (zelf-)leren ontbreekt, gaat de auditor samen met de auditee aan de slag en laat

(zelf-)leren als doel ontstaan vanuit interactie. In die interactie geeft de ene partij de andere partij expliciet de ruimte om te reageren. Gemeenschappelijke betekenisgeving ontstaat in het (audit)proces.

Met gemeenschappelijke betekenisgeving in het auditproces zijn eigenschappen van de auditee als 'evaluatiecultuur' en 'wil om te leren' (Van Loocke en Put, 2011; Lonsdale en Bechberger, 2011; Stevens, 2012; Weets, 2011) geen voorwaarden meer voor een audit die bijdraagt aan (zelf-)leren, maar is het het auditproces dat bijdraagt aan deze eigenschappen. Bovendien, als gemeenschappelijke doelen het resultaat zijn van gemeenschappelijke betekenisgeving, wordt sterker commitment aan die doelen bereikt (Weick, 1993). Dat dit eisen stelt aan de houding en interpersoonlijke vaardigheden van de auditor, daarover bestaat geen discussie.

Vijf voorwaarden

Om het proces van gemeenschappelijke betekenisgeving te laten ontstaan, moet voldaan worden aan vijf voorwaarden. Het handelen moet als belangrijk ervaren worden, uitnodigen tot rechtvaardiging oftewel de actor doet iets wat hij niet wil of zinvol vindt, het handelen moet zichtbaar zijn, onherroep-

lijk en zelfgekozen (Weick, 1993). De vraag is hoe de auditor kan bevorderen dat aan deze voorwaarden voldaan wordt.

Handreikingen

De hiervoor genoemde literatuur biedt enkele expliciete of impliciete (bijvoorbeeld 'rol en functie van de auditors') procesgeoriënteerde handreikingen. De auditor kan voor zichzelf nagaan in welke mate hij deze handreikingen inzet om de impact van auditing op (zelf-)leren te vergroten. Een korte toelichting.

Methodiek

In de context van (zelf-)leren is de technische kwaliteit van een audit relatief een minder bepalende factor. Het blijkt dat de relatie zwaarder weegt (Weets, 2011). Niettemin biedt de auditmethodiek aanknopingspunten om communicatie en interactie te borgen en vooral ook om van een 'intentie' (missie en visie) te voorzien. Gaat het de auditor om conformiteit of gaat het om de ontwikkeling op termijn van zelflerend vermogen van de auditee?

Relevante doelen stellen

De auditee ervaart audits die relevant zijn voor de uitdagingen waarvoor hij zich gesteld ziet eerder als zinvol en een kans om te leren (Van Loocke en Put, 2011; Weets, 2011). De auditor zal samen met de auditee moeten onderzoeken wat die uitdagingen zijn op programmaniveau, op auditniveau en op interviewniveau, en die vervolgens incorporeren in de audit.

Plannen en uitvoeren met het oog op timing van resultaten

Auditresultaten die én aansluiten op de maatschappelijke

nader aan het hart dan de ISO 9001-standaard. Een ander punt is de wijze waarop de auditor het referentiekader hanteert.

Ter discussie stellen status quo

Van fouten wordt meer geleerd als zij leiden tot onderzoek van de bestaande situatie. Gesproken wordt dan van zogeheten double loop learning (Argyris, 1977). Hier wordt het belang van de oorzaakanalyse duidelijk, maar dan niet alleen een procesmatige analyse, maar vooral een analyse van de onderliggende oorzaken. Vaak zien auditors de analyse van onderliggende oorzaken als de exclusieve verantwoordelijkheid van de auditee, waar dit evengoed onderdeel kan uitmaken van het auditproces (artikel 6.4.8, ISO 19011:2011). Dit lijkt een gemiste kans op het vergroten van auditeffectiviteit.

Kwaliteitscontrole

Auditing is een professionele activiteit. Auditing gericht op de intentie vraagt om extra professionaliteit in de oordeelsvorming, het is moeilijker om bevindingen af te wegen tegen de intentie dan tegen de letter van het referentiekader. Vergelijk de wet, de rechtbank en de advocatuur, alleen de wet biedt veelal onvoldoende houvast, de professional is nodig om die te interpreteren.

Verspreiden van bevindingen

Naarmate de auditee de belanghebbenden meer en beter inzicht geeft in wat verbeterd moet of kan worden, is de kans groter dat het überhaupt en sneller gebeurt. Verspreiding van bevindingen kent minimaal drie partijen: de auditklant, de auditee en de auditor. Overigens is bij

Auditors zien oorzaakonderzoek als exclusieve verantwoordelijkheid van de auditee. Dat is een gemiste kans.

dynamiek én op de ontwikkelingen in de organisatie, hebben een grotere kans om als zinvol ervaren te worden. Op dit punt staan certificatie-audits met hun vaste frequentie op achterstand.

Rol en functie van de auditor

Stevens (2012) stelt dat het type referentiekader en de fase waarin de auditee zich bevindt, de functie van de auditors bepalen. In alle gevallen heeft een auditor echter speelruimte in de invulling van zijn rol. Richt de auditor zich vooral op het bereiken van conformiteit met het referentiekader of is de vraag steeds wat de auditee zelf had of zou kunnen doen om (herhaling van) problemen te voorkomen?

Situationeel omgaan met het referentiekader

Van belang is dat de auditee het referentiekader omarmt. De kans daarop is groter bij eigen maatwerk referentiekaders. Zo liggen de bedrijfsdoelstellingen de auditee waarschijnlijk

certificatie-audit de auditklant – de directie – tevens onderdeel van de audit en dus auditee. Bij andere belanghebbenden valt te denken aan de klanten, de maatschappij, de wetgever, de politiek, ngo's, financiers.

Soepele communicatie en voortdurende interactie, van begin tot eind

'Soepele communicatie' en 'voortdurende interactie' (beide noties afkomstig uit de professionele literatuur) tussen auditor(-instelling) en auditee(-organisatie) bevorderen het delen van ideeën. Zowel de auditmethodiek als de toepassing daarvan in de praktijk zijn daarvoor belangrijk. Zijn interactiemomenten ingebouwd, benut de auditor die?

De procesgerichte handreikingen bieden een keur aan handvatten om, naast eigenschappen van de auditee en auditor, ook het auditproces te gebruiken om in interactie de effectiviteit van auditing te vergroten.

Gemeenschappelijke betekenisgeving en procesgerichte handreikingen

De procesgerichte handreikingen zijn pragmatisch beoordeeld op hun bijdrage aan de voorwaarden voor gemeenschappelijke betekenisgeving. Zoals in tabel 1 te zien valt, bleek een aantal in meer of mindere mate bij te dragen aan een of meer voorwaarden voor gemeenschappelijke betekenisgeving. Tezamen ondersteunen ze vier van de vijf voorwaarden. De vijfde voorwaarde – ‘zelfgekozen’ – lijkt gerelateerd aan de bereidheid van de auditee om überhaupt deel te nemen aan een audit. Hier ligt evident een relatie naar de auditplanning. Past de auditor deze ‘checklist’ toe, dan bevordert dat de kans op gemeenschappelijke betekenisgeving. Als eenmaal voldaan is aan de vijf voorwaarden, kunnen de handreikingen ingezet worden om het proces van gemeenschappelijke betekenisgeving verder te ondersteunen. Alleen voor ‘kwaliteitscontrole’ lijkt dat niet het geval te zijn.

Kansen voor gemeenschappelijke betekenisgeving

De praktijk is dat het doel van de auditor en van de auditee vaak niet overeenstemmen. De op organisatieontwikkeling gerichte auditor wil het (zelf-)leren van de auditee bevorderen, de auditee wil de audit ‘overleven’. ‘Delen van ideeën’, een aanvullende procesgerichte hand-

reiking uit de literatuur, biedt de uitweg om tot overeenstemming over het doel van de audit te komen, waarbij de auditor gemeenschappelijke betekenisgeving als meest effectief mechanisme in kan zetten. Elk interactiemoment in het auditproces biedt zo een kans voor gemeenschappelijke betekenisgeving. ISO 19011:2011 beschrijft internationaal gehanteerde richtlijnen voor het uitvoeren van audits van managementsystemen. De auteurs hebben daarom uit de in de ISO 19011:2011 beschreven processen zeventien momenten gehaald die een kans op interactie bieden (zie tabel 2).

De ISO 19011:2011 gaat vrijwel volledig aan interactie en (zelf-)leren als doel van auditing voorbij. De vraag is hoe – en of – de auditor de zeventien kansen op interactie benut. Zorgt de auditor ervoor dat interactie resulteert in gemeenschappelijke betekenisgeving en brengt de auditor daarmee (zelf-)leren van de auditee als doel van auditing dichterbij? In welke mate de auditor/auditorganisatie kansen creëert, kan nagegaan worden aan de hand van de borging van interactie in de auditmethodiek. Maar om vast te stellen of er daadwerkelijk sprake is van gemeenschappelijke betekenisgeving moet tijdens het proces worden waargenomen.

Conclusie

De consensus is dat auditing moet bijdragen aan (zelf-)leren van auditees. Alleen kijken naar eigenschappen van

Tabel 1. Gemeenschappelijke betekenisgeving en procesgerichte handreikingen

Procesgerichte handreikingen	Gemeenschappelijke betekenisgeving					
	Belangrijk	Uitnodigend tot rechtvaardiging	Zichtbaar	Onherroepelijk	Zelfgekozen	Ondersteunt gemeenschappelijke betekenisgeving
Methodiek						X
Relevante doelen stellen	X	X	?	X	?	X
Plannen en uitvoeren met het oog op de timing van de resultaten	X	X	?	?	?	X
Rol en functie van de auditoren	?	X	?	?	?	X
Situationeel omgaan met het referentiekader	X				?	X
Delen van ideeën		X				X
Ter discussie stellen status quo	X	X	?	?	?	X
Soepele communicatie						X
Voortdurende interactie, van begin tot eind						X
Kwaliteitscontrole						
Verspreiden van bevindingen			X	X		X

Tabel 2. Kansen op interactie auditor-auditee volgens ISO 19011:2011

5.1 en 5.2 Vaststellen doelstellingen auditprogramma
5.3 Vaststellen auditprogramma
5.4.1 Communicatie auditprogramma
6.2.2 Eerste contact met de auditee
6.3.1 Document beoordeling
6.3.2.1 Overeenstemming over auditplan
6.4.2 Openingsbijeenkomst
6.4.6 Informatie verzamelen en verifiëren
B7 Interviews
6.4.7 Bespreken afwijkingen
6.4.4 Communicatie tijdens de audit
6.4.9 Slotbijeenkomst
6.5.2 Verspreiding auditrapport
6.7 Communicatie status maatregelen
5.3.5 Directierapportage resultaten auditprogramma
5.5 Monitoren auditprogramma
5.6 Beoordelen en verbeteren auditprogramma

de auditee en competenties van de auditor om dat (zelf-)leren te bevorderen, gaat voorbij aan het belang van inrichting en uitvoering van het auditproces. Gemeenschappelijke betekenisgeving op interactiemomenten levert een belangrijke bijdrage aan doelverheldering en commitment.

Zeventien momenten in het auditproces bieden kansen om met interactie en de inzet van procesgerichte handreikingen gemeenschappelijke betekenisgeving te bevorderen. Benut de auditor die kansen met als beoogd gemeenschappelijk doel het (zelf-)leren van de auditee, dan snijdt het mes aan twee kanten. De audit resulteert in een sterker commitment aan de inzichten uit de audit, inclusief (zelf-)leren als doel.

In een volgend artikel beschrijven de auteurs hoe auditororganisaties het delen van best practices en het faciliteren van auditees buiten de audits om inzetten om de effectiviteit van audits te vergroten, met behoud van onafhankelijkheid. In een derde artikel onderzoeken de auteurs hoe auditors in de praktijk het (zelf-)leren van de auditee bevorderen en hoe daarbij van gemeenschappelijke betekenisgeving sprake is.

Literatuur

Argyris, C. (1977), Double loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, September-October.
 Funkhouser, M. (2011), Accountability, performance and performance auditing: reconciling the views of scholars and auditors. In: J. Lonsdale en P. Wilkins (eds.), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 209-230.

Guénin-Paracini, H., Malsch, B. en A. Marché Paillé (2014), Fear and risk in the audit process, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 39, issue 4, May, 264-288.

ISO 19011:2011, *Guidelines for auditing management systems*, ISO, Genève.

Lonsdale, J. en E. Bechberger (2011), Learning in an accountability setting. In: J. Lonsdale en P. Wilkins (eds.), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 268-288.

Loocke, E. van en V. Put, (2011), The impact of performance audits: a review of the existing evidence. In: J. Lonsdale en P. Wilkins (eds.), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 175-208.

Stevens, R. (2012), *Met Open Vizier, Auditing als stimulerende interventie*, Stevens Consultancy bv Proefschrift, Overveen, Universiteit van Tilburg.

Weets, K. (2011), Impact at local government level: a multiple case study. In: J. Lonsdale en P. Wilkins (eds.), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 248-267.

Weick, K. (1993), Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. In: K. Weick (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Malden.

Auteurs

Antonie Reichling is sinds 1992 vrij gevestigd als organisatiecoach. Met zijn expertise op het snijvlak van strategisch management, kwaliteitsmanagement en projectmanagement, helpt hij organisaties in binnen- en buitenland duurzame oplossingen te creëren. Sinds 2012 werkt hij aan zijn promotietraject bij de Faculty of Management, Radboud Universiteit Nijmegen. www.reichling.nl.

Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Ook is hij laureaat van de Chaire Pierre de Fermat leerstoel aan de Toulouse Business School in Toulouse (Frankrijk). Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van duurzaamheid, strategie en transitie. j.jonker@fm.ru.nl.

Het echt andere kerstcadeau

Een warm gebaar naar uw relaties, inspiratie voor uw medewerkers ... dat kan met dit prachtig vormgegeven boek. Met verhalen en beelden van over de hele wereld. Over organiseren en veranderen, maar met de exotische



toon van de antropologie. *De Corporate Tribe* past bij de verstilde tijd van kerst. Bij het afsluiten van het oude jaar en op weg gaan met dromen richting het nieuwe jaar. Zoekt u een bijzonder eindejaarsgeschenk? Kijk voor de mogelijkheden op overmanagement.nl/eindejaarsactie