

Een auditor is geen adviseur

HET VERSCHIL TUSSEN AUDIT EN ADVIES

In moderne audits is het verschil tussen de conclusies uit een audit en een advies voor de geauditeerde niet altijd even helder. In dit artikel wordt die grens verkend en zowel scherper getrokken als gerelativeerd. Een serieus artikel dus, misschien taai zelfs, maar over een van de meer fascinerende verschillen in de wereld van de meedenkers.

Door Peter Noordhoek

Het was helemaal aan het einde van de auditorsopleiding. Een bijna verdwaalde opmerking: 'Een auditor is geen adviseur'. Ik wist niet helemaal wat werd bedoeld, maar omdat niemand anders vragen stelde, deed ik het ook maar niet. Toen ik kort daarna mijn eerste audit deed, kreeg ik deze uitleg van een collega-auditor: 'Het is *not done* om aan het einde van de audit je visitekaartje aan de organisatie te geven om ze te helpen bij het uitvoeren van de aanbevelingen.' Het was niet in mijn hoofd opgekomen om het zo uit te leggen. Ik was een beetje naïef. Misschien ben ik nog steeds wel een beetje naïef, maar niet meer op dit punt. Het kan niet. Punt. Ook niet als beide partijen er nadrukkelijk zelf voor kiezen. Tegelijk is dat nog het eenvoudigste punt aan het hele onderscheid tussen audit en advies.

ONDERSCHIED TUSSEN VORMEN

Het onderscheid tussen beide doet er meer toe naarmate de overgang wordt gemaakt van de ene naar de andere vorm van kwaliteitszorg (Vinkenburg, Noordhoek). In de 'harde' empirische school – denk aan audits in het kader van de meeste ISO-normen, maar ook aan overheidsinspecties – is het probleem relatief overzichtelijk. Het proces van de audit beperkt zich tot een constate-

ring van wel of niet voldoen aan een norm en het op basis daarvan uitspreken van een oordeel. Als er al aanbevelingen of adviesachtige uitspraken worden gedaan, is dat buiten het proces van de audit zelf. Het grootste adviesrisico bevindt zich daarvoor (afspraken over de 'scope' van de audit met commerciële certificerende instellingen) of daarna ('Kunnen wij u helpen bij de voorbereiding op de volgende audit?'). Er zijn wel degelijk risico's in de sfeer van de ethiek, maar ze zijn herkenbaar.

Ingewikkelder wordt het in de sfeer van de 'ontwikkelgerichte' normatieve school. Denk daarbij aan INK-audits en dergelijke. Voor een effectieve audit is het belangrijk dat niet alleen een voldaan/niet-voldaan oordeel wordt gegeven, maar dat inhoudelijke uitspraken worden gedaan over de audittee (de geauditeerde eenheid) en dat wordt aangegeven welke ontwikkeling de meeste kans biedt. Een model als het INK kent niet eens de status van voldoen of niet; daar wordt gebruikgemaakt van fasen langs een 'ontwikkelpad'.

Op het moment dat in een audit verder wordt gegaan dan puur constaterende uitspraken, wordt al de wereld van het advies betreden. Zeker als dan ook nog eens

gepoogd wordt om 'integraal' naar een organisatie te kijken, openen zich vele grijze gebieden.

HET DOEL SCHUIFT OP

Ronduit lastig wordt het als we terechtkomen bij scholen die niet cijfers en feiten, maar 'inspiratie' (Hardjono e.d.) of 'motieven' (Noordhoek) als basis nemen. Dan betreden we het terrein van de psychologie en die laat zich maar lastig begrenzen. Toch is ook daar het onderscheid tussen audit en advies zinvol.

Veruit de meeste auditsystemen worden tot de eerste of tweede school gerekend, maar ongemerkt krijgen ze meer trekken van de derde en vierde school. Daarmee schuift het doel van veel audits ook op. De weerzin en weerstand tegen 'controlerende en bureaucratische' audits vertaalt zich dan richting audits die meer 'coachend' en 'ondersteunend' zijn bedoeld.

Dat geldt zeker voor de (interne) auditsystemen, die gebaseerd zijn op 'peer review' en andere manieren van 'intercollegiale toetsing'. Het verwijderen van de rotte appels wordt dan eerder tot de taak van de externe toezichthouder gerekend.

Het zijn begrijpelijke, maar geen onschuldige verschuivingen. Elke stap weg van de



Klassieke, goed meetbare audits maakt het onderscheid tussen audit en advies ingewikkelder.

AUDITOR EN GEEN ADVISEUR

De meeste professionals die een opleiding tot auditor volgen zullen zich niet bewust zijn van deze verschillen in kwaliteitscholen. Ze horen richting het einde van de opleiding 'dat je niet op de stoel van de ondernemer mag gaan zitten' en dat je 'auditor en geen adviseur' bent en dat is het. Toch is het zinvol om langer bij het onderscheid stil te staan.

De nachtmerrie van elke beheerder van een auditstelsel is niet primair van ethische aard – er zijn overal rotte appels, ook onder auditoren – maar van een verborgen of onbewust misbruik van de positie door de auditor. In die gevallen laat de auditor zich verleiden tot constatering en aanbevelingen die buiten hetgeen liggen van wat getoetst hoort te worden volgens de meegegeven kaders. Of liggen buiten hetgeen de onderzochte auditunit (de organisatie, de ondernemer, de 'peer': de audittee)

zelf heeft aangegeven als diens kader. De auditor of het auditteam gaat er met zijn of haar opdracht vandoor en beveelt zaken aan die vooral de voorkeuren weerspiegelen van degene(n) die de aanbevelingen doen. Het effect daarvan is helaas vaak pas merkbaar als een paar jaar later een auditor opnieuw bij de audittee langskomt, deze een uit het lood getrokken organisatie aantreft en de audittee zegt: 'Ja, maar de vorige auditor zei dat we dit moesten doen.'

Er zijn een paar min of meer voor de hand liggende zaken die gewoonlijk het onderscheid aangeven tussen auditeren en adviseren. Zo concreet en zakelijk als mogelijk:

- Een audit is van een herkenbare (korte) duur, een advies kan over tijdsgrenzen heengaan.
- De (eventuele) honorering voor een audit loopt indirect, via een erkende instelling. Advies direct voor een opdrachtgever.

- Het auditoordeel gebeurt namens een instelling, een advies doorgaans niet.
- Een audit is een opname van een bepaald moment, met beperkte geldigheidsduur. Voor advisering hoeft niet te gelden.
- Een audit ontleent kracht aan de constatering over wat is aangetroffen; een advies aan de logica van het advies zelf: evidence versus evidentie.

Dat laatste punt is alweer wat lastiger. Ook aan een advies kan gedegen onderzoek ten grondslag liggen. Het adviesvak was al met meetproblemen bezig toen het vak van auditor bij wijze van sprake nog moest worden uitgevonden. Ook het oordeel van een adviseur over een organisatie hoeft niet af te wijken van wat een auditor zegt over een audittee. Waar het vooral mis kan gaan is in de aanbevelingen en dan weer vooral in het kader zoals dat wordt gebruikt.

Voor het aanpakken van meer auditproblemen adviseer ik contact op te nemen met uw trouwe tamme auteur. [Q](#)