

Het **communiceren** van resultaten

**Rapportering Sleutelementen en
Oefeningen** | Masterclass Interne Audit

Wat bespreken we in deze cursus

- Waarom rapporteren?
- Rapportering tijdens de audit zelf
- Vaststellingen
- Audit opinies
- Rapporteren over een audit
- Rapporteren aan directie en auditcomité
- Opvolging en afsluiting van de audit
- Standaarden van toepassing op rapportering

Hoofdstuk 1 | **Waarom rapporteren?**

Oefening

- In groepen van 4
 - Vraag 1 - Waarom rapporteren wij?
 - Geef een overzicht van de mogelijke redenen waarom we rapporteren.
 - Vraag 2 - Aan wie rapporteren wij? Voor wie rapporteren wij? Is er een verschil?
 - Maak een lijst van alle audit rapport “klanten” waar u al mee te maken hebt gehad of waar u in de toekomst mee te maken zou kunnen hebben
 - Zijn er nog andere partijen die gebaat zijn bij uw rapporten, zelfs al zijn ze niet rechtstreeks aangesproken?
 - Vraag 3 - Wanneer communiceren we?
 - Formeel - welke vormen gebruiken we? Waarom?
 - Informeel - welke vormen gebruiken we? Waarom?
 - 15 minuten werk, 10 minuten debrief

Hoofdstuk 2 | **Rapportering tijdens de audit**

Waarom praten we met de geauditeerden over resultaten **tijdens** de audit?

Voordelen van communicatie **tijdens** (ex-nunc)

- Meer **efficiënte** audit: geen doodlopende “gangen” die de auditor inwandelt en zich in verliest
- **Aanvullende**, relevante informatie tijdens de audit: dieper graven
- Significante **verbetering** van de **relatie**: niet tegen ons maar met ons, ons helpend, ondersteunend
- Tijdige acties, management is en wordt gezien als zeer **responsief**

Het ideale ex-nunc moment: de status vergadering

- Formeel of informeel
 - Vastgelegd aan het begin van de audit: voldoende regelmatig
 - Vast publiek, eventueel mogelijk om bijkomende personen uit te nodigen
 - Enkel houden wanneer relevant: geen time sinks
 - Doorlopen van de **vaststellingsfiches**
 - Eenduidige structuur, herkenbaarheid, begrip van denkproces

Het ideale ex-nunc moment: de status vergadering

- Wat wordt besproken tijdens de status vergadering
 - De vaststellingsfiche
 - Duidelijk en correct begrip van de situatie/context
 - Aanvullende informatie in formele context ontvangen
 - Basis voor het uiteindelijke rapport: geen verrassingen
- Resultaat: vaak een kortere doorlooptijd en hogere kwaliteit

Hoe ziet zo'n fiche er uit? (model Sawyer)

Voorbeeld audit vaststellingsfiche

| Audit Vaststellingsfiche | | |
|--|----|------|
| Vaststelling | | |
| Beschrijving | | |
| Normale situatie | | |
| Gevolg | | |
| Oorzaak | | |
| Aanbeveling | | |
| Correctieve actie | | |
| Identiek aan vorige audit? | Ja | Neen |
| | | |
| Bespreking met verantwoordelijken | | |
| Naam | | |
| Titel | | |
| Datum | | |
| Reactie management | | |
| | | |
| Rapportering | | |
| Mondeling | | |
| Memo | | |
| Rapport | | |
| | | |
| Administratief | | |
| Referentie | | |
| Datum | | |
| Auditor | | |

De relevantie van de vaststellingsfiche

- Vaste structuur: alle relevante informatie
- Volledigheid en accuraatheid van de bevinding nagaan tijdens status meetings
- Bespreken wat er op papier staat:
 - **Duidelijk**: weinig interpretatie mogelijk
 - **Volledig**: is alle informatie gekend/aanwezig
 - **Detail**: vaak dieper dan in rapport (rapport is geen set vaststellingsfiches!)
 - **“Sneak preview”**: formulering voor rapport - indien verduidelijking of correctie nodig
 - **Akkoord**: voorafgaand aan rapport en formele eindvergadering
 - Ideeën rond **oplossing**: de beste aanbevelingen zijn gezamenlijke aanbevelingen

Groepsoefening - Maak een vaststellingsfiche

- Maak een zo volledig mogelijke vaststellingsfiche op basis van de volgende informatie
 - Tijdens een audit op een aankoopproces stelt u vast dat een aankoper de regels, die formeel zijn vastgelegd in een procedure (overheid: regelgeving overheidsopdrachten) niet heeft gerespecteerd. In plaats van een offerte te vragen aan drie firma's, werd slechts aan 1 firma een offerte gevraagd. Volgens de aankoper werd de procedure te laat gestart omdat er onduidelijkheid was over de specifieke zaken die moesten worden aangekocht.
 - Het management van de aankoper geeft u mee dat de urgentie van deze aankoop zeer hoog was, en dat indien de aankoop niet op tijd werd gedaan, de continuïteit van een belangrijk proces voor de organisatie in het gedrang was gekomen. U besprak dit mondeling met Jan Janssens, het hoofd van de aankoopdienst op aa/bb/cc (datum).
 - Uw audit verantwoordelijke vraagt u om hierover een korte memo te schrijven, die de vaststellingsfiche zal aanvullen (dit niet uit te voeren!)

En nu een aantal **maar!**'s

Maar! De fiche is een samenvatting, die ondersteund moet worden door gedetailleerde werkpapieren

Maar! Dit is het eerste en mogelijk meest belangrijke synthese moment van de audit. Foutieve synthese leidt tot foutieve vaststellingen leidt tot verlies van geloofwaardigheid

Maar! Vaststellingsfiches moeten deel van het audit proces zijn - geschreven tijdens de audit zelf

En tenslotte! Er bestaat een positief verband tussen een goed beheerde, open audit relatie met transparante communicatie van vaststellingen en de kwaliteit van het audit rapport

Goede vaststellingsfiches zijn een essentieel onderdeel van zo'n goede audit relatie

Een paar aandachtspunten

Voorbeeld audit vaststellingsfiche

| Audit Vaststellingsfiche | | |
|--|----|------|
| Vaststelling | | |
| Beschrijving | | |
| Normale situatie | | |
| Gevolg | | |
| Oorzaak | | |
| Aanbeveling | | |
| Correctieve actie | | |
| Identiek aan vorige audit? | Ja | Neen |
| Bespreking met verantwoordelijken | | |
| Naam | | |
| Titel | | |
| Datum | | |
| Reactie management | | |
| Rapportering | | |
| Mondeling | | |
| Memo | | |
| Rapport | | |
| Administratief | | |
| Referentie | | |
| Datum | | |
| Auditor | | |

Samenvatting van de informatie in de onderliggende werkpapieren. Correcte synthese is essentieel.

Voornamelijk nadruk op het residueel risico, na rekening te houden met de bestaande, functionerende interne controles

Onderwerp van bespreking met de klant. Vaak zijn audit procedures onvoldoende om de bronoorzaak vast te stellen.

Mogelijkheid om samen met de audit klant of proces verantwoordelijke te denken over de manier waarop dit probleem pragmatisch kan aangepakt worden

Vaak voorkomende vraag:

Wat is het verschil tussen een antwoord en een actieplan?

- **Antwoord** van het management
 - Validering van de vaststelling
- Management **actie plan**
 - Set van concrete actiestappen die door het management worden uitgevoerd om het vastgestelde aandachtspunt op te lossen tegen een bepaald tijdstip

Wat als de actie buiten de verantwoordelijkheid van de audit klant ligt?

Vraag voor de groep:

Voorbeeld van een actie buiten reikwijdte

- Een bevinding geeft aan dat in een geauditeerd proces de betrouwbaarheid van de correcte overdracht van gegevens tussen één ICT systeem en een ander ICT systeem niet kan gegarandeerd worden
- De audit klant geeft aan dat ICT een dienst is die door de centrale diensten van de organisatie geleverd worden, en dus buiten zijn of haar bevoegdheden ligt.
- Wat doe je?

Het oplossen van vaststellingen tijdens de audit

Wat als de audit klant een vaststelling oplost tijdens de audit zelf?

- Adequaatheid van de oplossing moet door de auditor beoordeeld worden vooraleer de vaststelling kan “afgesloten” worden
 - Probleem en oorzaak van het probleem
 - Situatie moet duurzaam zijn opgelost
- Voor alle duidelijkheid, dit is een **bijzonder positief** gegeven

Hoe weet je dat een probleem goed werd opgelost door je audit klant?

- Audit testen uitvoeren
- Testen documenteren en conclusies erop formuleren
- Beslissen of een gesloten bevinding al dan niet opgenomen moet worden in een audit rapport
- Intern duidelijke afspraken over wat moet en wat niet moet
 - Bijv: bevindingen over intentionele fouten worden altijd opgenomen

Hoofdstuk 3 | **Vaststellingen**

Oefening voor de groep:

Vaststellingen

- Waarom zijn vaststellingen belangrijk voor een audit?
- Waarom zijn vaststellingen belangrijk voor een audit rapport?

Het belang van vaststellingen

- De basis van het audit rapport
- De eerste elementen die ontwikkeld worden in de audit die leiden tot het audit rapport zelf
 - Attributen van een goede vaststelling: cfr. PA 2410-1 (criteria condition, cause, effect, recommendation)
- Een goede vaststelling
 - Attributen
 - Actieplan van het management

Zijn uw vaststellingen altijd dezelfde?

Ja, maar de rapporteringen erover verschilt

- Bepalende factor voor de formulering van de **vaststelling**
 - de audit realiteit
- Bepalende factor voor de formulering van het **rapport met de vaststellingen**: de audit klant (de verantwoordelijke voor de geauditeerde activiteit)
 - de audit klant zelf
 - de managers van de audit klant
 - de managers van de managers
 - andere betrokken partijen (2nd verdedigingslijn)
 - externe partijen, zoals regulatoren, wetgevers, groepen die bepaalde belangen verdedigen

De ontwikkeling van vaststellingen voor een rapport

- Basis: vaststellingen-fiches (essentieel document)
- Elke fiche afzonderlijk?
- In welke volgorde?
- Combinatie van vaststellingen? (zelfde effect?)
- Uit elkaar trekken van vaststellingen? (root cause?)
- Niveau van detail en van verklaring?

Even terzijde: zonder goed ontwikkelde en ondersteunde vaststellingen fiche is het ontwikkelen van een rapport aartsmoeilijk

Doe uzelf dus een plezier, en werk uw vaststellingen fiches volledig en correct uit

Maar: welk niveau van detail neemt u mee uit de vaststellingen fiche, voor welk publiek?

Detailniveau verwachte situatie (**criteria**)

- Kennis van de doelgroep?
- Relevantie van de informatie voor de specifieke doelgroep
- Aard van de afwijkingen in de feitelijke situatie?
 - Complexiteit
 - Normen

Detailniveau feitelijke situatie (**condition**)

- Kennis van de doelgroep
- Hoe belangrijk is deze vaststelling?
 - Meer detail, meer belang
 - Mooie manier om zonder expliciet te zijn, toch belang aan te geven
- Vorm: samenvatting, gevolgd door details
 - Eventueel **bronrisicoanalyse** om verbanden duidelijk te maken

Detailniveau oorzaken en gevolgen (**causes & effects**)

- Kennis van de doelgroep
- Op basis van een **bronrisicoanalyse** (root cause analysis)
- Bepaling van de eigenlijke (onderliggende) oorzaken
- Bepaling van de aard van de effecten. Hier zijn verschillende mogelijkheden:
 - **Eenmalig** op het proces/de entiteit onder audit
 - **Cumulatief** op het proces/de entiteit onder audit
 - **Cumulatief** op de organisatie
 - **Systemisch** op de organisatie

Maar!! Beschreven oorzaken of effecten mogen nooit verder gaan dan wat kan ondersteund worden door de testen of ander bewijs in de werkpapieren

Audit versus Journalisme

Detailniveau aanbevelingen (**recommendations**)

- Aanbevelingen moeten de bronoorzaken aanpakken
 - Indien focus op de feitelijke situatie, dan is het vaak een pleister op een houten been
- **Tenzij:** als een structurele oplossing veel tijd vraagt, kan een tijdelijke oplossing van de feitelijke situatie nodig zijn
 - Altijd duidelijk meegeven dat dit een tussentijdse en dus tijdelijke oplossing vormt
- Let op: soms geen aanbevelingen, maar direct actieplannen, indien het management zelf al initiatieven genomen heeft

Detailniveau actieplannen

- Actieplannen: management initiatief
- Moeten een oplossing bieden voor de bronoorzaken
- Moeten minstens aangeven:
 - Wie
 - Wat specifiek
 - Tegen wanneer zal doen
- Let op, soms is het totale beeld van noodzakelijke correctieve acties onduidelijk: auditor moet beschikbaar zijn om samen met zijn audit klant op te volgen

Hoe stellen we de individuele vaststellingen voor?

De volgorde van de attributen maakt een wezenlijk verschil in de “ervaring” van de lezer

Laten we dit illustreren aan de hand van een
concreet voorbeeld

Het voorbeeld

Operationele audit - Veiligheid treinverkeer

- Informatie die u krijgt
 - Een machinist van een trein mist een sein
 - de trein is vertraagd
 - **Dit** moet vermeden worden

Laten we de attributen bekijken ...

V1 - De impact van de eigenlijke situatie

- Oorzaken
 - Gevolgen
 - Verwachte situatie
 - Eigenlijke situatie
 - Aanbeveling/actieplan
- Een gebrek aan ervaring van de machinist
 - Leidde tot een seinoverschrijding in het station **waardoor het verkeer op dat spoor 30 minuten stilstond**
 - Een trein dient te stoppen voor het sein
 - **De trein reed door tot na het sein**
 - We dienen ons te richten op de opleiding van onze machinisten wat betreft seinherkenning

Groepsoefening

- 10 minuten, in 4 groepen
- Speel zelf even met de volgorde uit V1, en kijk hoe de formulering evolueert onder wijzigende volgorde van de attributen
- Voor het **beste leereffect**, kijk niet naar de volgende pagina's

Manieren waarop we vaststellingen kunnen voorstellen

- In paragrafen
 - Met aanduiding van de attributen
 - Zonder aanduiding van de attributen
- In tabelformaat

Beoordeling en prioriteit van de vaststellingen

- Eenvoudige manier om het belang van een bepaalde vaststelling aan te geven
- Vaak functie van het residuele risico van de vaststelling

Groepsopdracht | **Het auditrapport over Titanic**

Groepsopdracht | **Het audit rapport over Titanic**

- Op de volgende slide krijgt uw een root cause analysis over de scheepsramp met de Titanic. Dit is het resultaat van een lang audit proces, dat zeer efficiënt werd uitgevoerd.
- Spijtig genoeg zijn de werkpapieren kwijtgeraakt. U hebt enkel nog deze root cause analyse

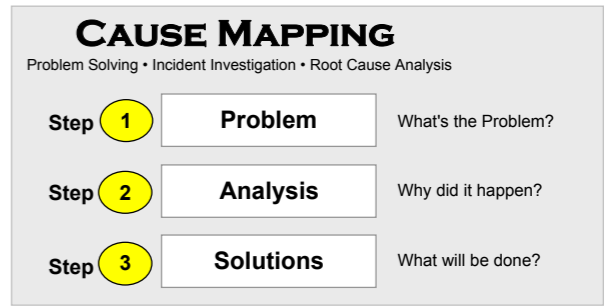
1 Problem Definition

| | | | |
|------------------------------------|-------------------|---|---------------|
| What | Problem(s) | Titanic sank, ship hit iceberg, weak rivets | |
| When | Date, Time | April 14th, 1912 | |
| Where | Physical Location | North Atlantic | |
| | Process Location | Passengers UK to US | |
| Impact to the Overall Goals | | | |
| | Safety | 1500 Fatalities | |
| | Vessel | Lost entire ship | \$ 7,500,000 |
| | Business | Liabilities, business loss | \$ 16,500,000 |
| | Frequency | 1x | |



Titanic Cause Map

Cause Mapping is a visual, systems-based approach that focuses on fundamental cause-and-effect relationships supported with evidence. The three basic steps of Cause Mapping are shown here.

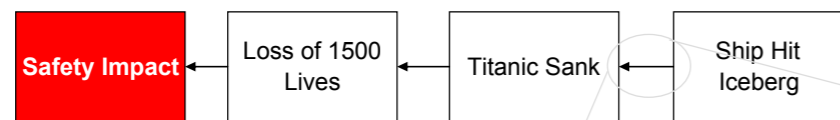


Step 1 is the Definition of the Problem. It is written in an outline format so that it's easy to capture and easy to read. The problem is always defined by the specific impact to the organization's overall goals - the deviation from the ideal state.

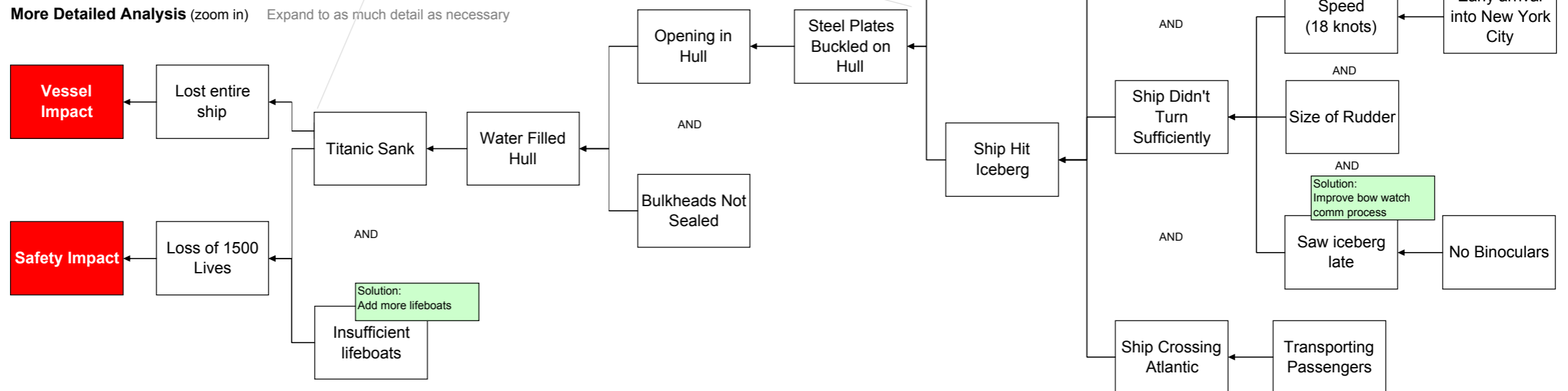
2 Cause Map

Step 2 is the Analysis of the incident. The cause-and-effect relationships are identified by asking "Why?" questions starting with the Goals that were impacted. While the Cause Map may start linearly, as more information is added the Cause Map expands to provide a detailed view of the entire event.

Basic Level Analysis (zoom out) Start as a simple 5-whys



More Detailed Analysis (zoom in) Expand to as much detail as necessary



3 Solutions

| No. | Cause | Action Item | Owner | Due Date | Status |
|-----|------------------------|-------------------------------------|-------|----------|--------|
| 1 | Insufficient lifeboats | Add more lifeboats | | | |
| 2 | Speed (18 knots) | Slow down with known icebergs | | | |
| 3 | Saw iceberg late | Improve bow watch comm process | | | |
| 4 | Strength of Steel | Change steel hull design, materials | | | |

Step 3 is the selection of specific Action Items to prevent the issue from occurring. Many possible solutions may be considered, but the only the best solutions are selected for implementation. Each action item in the Action Plan will have a specific owner with a scheduled due date.

Jan 2009 v1

ThinkReliability
 Solve Problems. Prevent Problems.
 Houston, TX
 Office 281-412-7766
 Copyright ThinkReliability 2009

Groepsopdracht | **Het audit rapport over Titanic**

- Schrijf een audit rapportje in je groep dat zowel relevant is voor de eigenaars van de White Star Line, de eigenaars van Titanic (de raad van bestuur) als voor de ingenieurs, die ervoor moeten zorgen dat volgende schepen niet in dezelfde problemen komen.
- Hoe pak je dit best aan?

Groepsopdracht | **Het audit rapport over Titanic**

- Ik wil graag een kwalitatief goed auditrapport (enkel management samenvatting)
 - Aan u om te bepalen wat een goed auditrapport voor mij is
 - Moet voldoen aan de behoeften van de doelgroepen
 - Graag ook uitleg waarom u het rapport op deze manier schreef
- U mag hieraan in groep gedurende 45 minuten werken, vervolgens debriefen we samen

Hoofdstuk 4 | **Audit opinies**

Wat is een opinie?

- Een opinie is een **formele uitspraak**, van de verantwoordelijke interne audit, met betrekking tot de beoordeling van de audit activiteit waarover gerapporteerd wordt
- Is in sommige audits het **enige** dat gelezen wordt door de meeste mensen
 - Opinie moet een antwoord geven op de sleutelvragen van de audit klant én de relevante betrokken partijen
 - De essentiële conclusies moeten in één zin of één paragraaf weergegeven worden
 - Het is de meest essentiële synthese-oefening die er bestaat in interne audit

Een opinie is **geen** samenvatting

Een opinie

- combineert de resultaten van een goed ontwikkeld en goed uitgevoerd werkprogramma
- met de ervaring van de auditor met betrekking tot:
 - Interne controle
 - Risicobeheer
 - Governance
- en vormt **op basis van de gevolgen van de bevindingen én de aanbevelingen** een beoordeling die als dusdanig moet worden onderscheiden van de rest van het rapport
- Opinie = het minste dat de doelgroep moet lezen

Checklist om een goede opinie te schrijven

- We beantwoorden drie sleutelvragen:
 - Wat is de bronoorzaak? (bronrisicoanalyse)
 - Hoe groot is het probleem? (soorten en niveaus van residueel risico)
 - Wat gaat het management eraan doen? (relevantie van het actieplan volgens interne audit)

Een opinie schrijven is keuzes maken ...

- Je kan niet alles in een opinie opnemen:
 - Dus je moet je concentreren op het meest belangrijke ...
 - het meest belangrijke is dat wat voor je doelpubliek het meest relevant is:
 - Kan één probleem zijn
 - Kan een combinatie van verschillende problemen zijn

Het verschil tussen micro- en macro-opinies

- micro-opinies: gaan over één audit
- macro-opinies: gaan over een aantal audits die een totaal beeld geven over een auditeerbaar geheel, bijvoorbeeld een gehele organisatie

Hoofdstuk 5 | **Rapporteren over een audit**

Het rapport

- het belangrijkste opleverbare resultaat van een interne audit
- Dus, veel belang aan:
 - Structuur
 - Ontwikkelingsproces
 - Kwaliteit van het rapport
- Naast exitvergaderingen en statusvergaderingen de manier om ervoor te zorgen dat de bevindingen en conclusies van de audit volledig, tijdig en accuraat werden gecommuniceerd

Structuur van een audit rapport

Net als werkpapieren zijn rapporten zeer organisatie- en zelfs context-afhankelijk

Standaard rapport (Sawyer)

- Duidelijke en beschrijvende titel
- Management samenvatting
 - Doelstelling
 - Reikwijdte (eventueel methoden)
 - Opinie
 - Conformiteit met de standaarden

Standaard rapport (Sawyer)

- Achtergrond van de audit
- Vaststellingen, aanbevelingen, actieplannen en management commentaren
- Samenstelling van het team
- Distributie lijst
- Eventuele bijlagen

Hoe schrijf je een goed rapport?

Standaard proces

- Vaststellingen worden **geschreven** door de verantwoordelijke voor de testen
- Vaststellingen worden **nagekeken** door de senior van de verantwoordelijke
- Rapport wordt **geschreven** op basis van de vaststellingen door de verantwoordelijke voor de audit
- Rapport wordt **nagekeken** door de senior van de verantwoordelijke en eventueel door de CAE
- Maar! review proces is essentieel, overdreven reviews zijn contraproductief: doorlooptijd opvolgen en vergelijken met standaard (GAIN)
- Gebruik van een checklist voor rapporteringskwaliteit (Sawyer V2 252-253)

Concrete aanbevelingen - Leesbaarheid

- Leesbaarheid:
 - essentiële boodschappen in de management samenvatting
 - binnen de samenvatting, boodschappen in volgorde van belang (residueel risico)
 - binnen paragraaf: boodschap in de eerste zin

Concrete aanbevelingen - Coherentie en beknoptheid

- **Coherentie**

- consistente woorden en termen in de tekst gebruiken
- consistente afkortingen en schrijfwijzen

- **Beknoptheid**

- Onnodige informatie eruit halen
- Redundante verwoordingen verwijderen
- Lange zinnen korter maken

Concrete aanbevelingen - visualisering

- Bepaalde informatie snel en duidelijk laten uitkomen
 - Een beeld versus 1000 woorden
- Maar: risico van foutieve voorbeelden of oververeenvoudiging van het probleem
- Een beeld moet in principe niet uitgelegd worden
 - Zeker nooit teveel informatie visueel pogen weer te geven

Concrete aanbevelingen - objectiviteit

- Essentiële voorwaarde voor een audit (Standaard 1100)
- Communicatie moet **eerlijk en onpartijdig** zijn
 - Focus op het proces, niet op de personen
 - Manier waarop bevindingen verwoord worden, moet correct zijn: zo weinig mogelijk bijvoeglijke naamwoorden
 - “de transacties werden verwerkt op een onzorgvuldige manier” zegt niets, maar drukt wel een afkeur uit. Wat is onzorgvuldigheid?

Een goed auditrapport | **my 2 cents**

Een kwalitatief rapport is ...

- volledig
- accuraat en objectief
- tijdig
- relevant
- begrijpelijk

Voor elke zin in je rapport, stel jezelf de volgende vragen

- **Says who?** - bron en betrouwbaarheid van de bron
- **So what?** - relevantie van het punt voor de vaststelling of voor de opinie

Elk rapport vindt zijn oorsprong in de werkpapieren

- Goede werkpapieren
- Elk finaal rapport moet voor elke bevinding verwijzen naar de onderliggende bevindingen in de werkpapieren, die op hun beurt voldoende ondersteund moeten zijn door de werkpapieren zelf
- Let op: **wat je denkt dat je je herinnert is niet wat er staat**
 - Vaststellingen tijdens de audit zelf
 - Rapportering gebaseerd op de vaststellingen

Weet goed voor wie je schrijft

- Het publiek bepaalt het narratief
- Indien één audit voor diverse groepen zal worden gepresenteerd, loont het om verschillende, maar intern consistente rapporten te maken
- Vertel je publiek wat ze moeten weten, niet wat je denkt dat ze moeten weten

Wanneer je schrijft

- Geen emotie, maar feiten en cijfers
- Vermijd waar mogelijk bijvoeglijke naamwoorden die kwalificeren
 - Verzwakt het narratief en introduceert de perceptie van een bias
- Verklaar elke afkorting, gebruik geen technische taal die enkel door “insiders” gekend is

Zorg voor prévalidatie van de bevindingen voor rapportering

- Idealiter: geen verrassingen tijdens de presentatie van het rapport

Consistentie over de rapporten heen

- Vaste structuur
 - familiariteit verhoogt het begrip

Aanbevelingen en actieplannen

- Zorg ervoor dat de aanbevelingen en actieplannen eenvoudig in een opvolgingsysteem kunnen worden ingebracht

En kijk je audit rapporten na op taalfouten!