

Kort, aantrekkelijk en met impact!

11 maart 2020

Joyce Evers en Ruud Wissenburg

In dit artikel beschrijven we ons leerproces op weg naar de productie van onderzoeksrapporten met impact. Op basis hiervan reiken we enkele handvatten aan die de lezer kunnen helpen onderzoek te doen met (nog meer) impact.

Binnen onze organisatie constateren we geregeld dat auditaanbevelingen uit diverse soorten rapporten (bevindingen, assurance, advies) niet of onvoldoende worden opgevolgd binnen de afgesproken termijn. Hierdoor blijven de geconstateerde risico's voortbestaan of worden ze onvoldoende gemitigeerd. Deze risico's kunnen te maken hebben met de veiligheid van objecten, zoals een database die toegankelijk is voor onbevoegden of wachtwoorden die eenvoudig zijn te kraken. Dit is een ongewenste situatie voor het management en voor de toezichthouders.

Goed onderzoek, weinig impact: hoe kan dat?

Mogelijke oorzaken van dit probleem zijn organisatorische aspecten (onvoldoende budget of personele capaciteit), de leiderschapsstijl (voorbeeldgedrag van het management) of culturele aspecten (aanspreekbaarheid op niet tijdig opvolgen van aanbevelingen). Ook de houding van de IT-auditor en de wijze waarop hij communiceert met de opdrachtgever en auditee kunnen een rol spelen. Belangrijk in deze communicatie zijn de auditrapportages, die niet altijd even toegankelijk en begrijpelijk zijn voor de verschillende doelgroepen.

Als IT-auditor streven wij ernaar om audits met impact uit te voeren, waarbij wij willen dat onze boodschap in de auditrapportages helder en goed overkomt. Doel is dat bevindingen en aanbevelingen gehoor krijgen binnen de organisatie.

De vraag die wij ons vorig jaar stelden was hoe we het gedrag van de auditee met een heldere rapportage positief kunnen beïnvloeden met als resultaat een betere opvolging van de aanbevelingen.

Je vraagt je wellicht af wat er dan mis was met de rapporten die onze afdeling tot dan toe uitbracht. Op het eerste gezicht niet zo veel: ze waren compleet, gestructureerd en zakelijk geschreven. Maar toch kwam de boodschap niet altijd goed aan bij de lezer. Hierdoor liet de opvolging van aanbevelingen soms te lang op zich wachten. Dit trokken wij ons aan. Daarom zijn we een cursus professioneel rapporteren gaan volgen, wat ons tot een aantal inzichten bracht

Hoe het beter kan

Om te beginnen is het noodzakelijk om als auditor te beseffen vanuit welk perspectief de lezers het rapport lezen. Wat willen zij weten en bovenal waar kunnen zij in de praktijk iets mee? Dus: verdiep je in de wereld van de lezer, je klant. Dit is een van de drie werelden die je moet kennen om goed onderzoek te kunnen doen en daarover effectieve rapporten te kunnen schrijven (zie figuur 1). Loop je vast in de ene wereld, keer dan even terug naar de vorige wereld om je probleem te verhelderen. Ga pas dan verder met de stap waarbinnen je vastliep. Een goede afstemming voorafgaand aan het onderzoek, met zowel de opdrachtgever als de auditee, is nodig om helder te krijgen met welke realiteiten zij te maken hebben en wat hun problemen en de verwachtingen zijn en door te dringen tot 'de vraag achter de vraag'



Figuur 1: In vijf stappen door drie werelden

De verschillende werelden uit figuur 1 vormen bij de opbouw van je rapport het uitgangspunt. Vanuit de klantwereld ontstaat een klantvraag. De expertisewereld vertaalt de klantvraag naar onderzoeksvragen. De uitkomsten van het onderzoek worden vervolgens in de rapportagewereld vertaald in een boodschap. Deze werelden bekijken het object van onderzoek voornamelijk door hun eigen bril, waarbij een vertaling in de

‘eigen taal’ plaatsvindt van klantvraag naar onderzoeksvraag naar boodschap. Bij het schrijven van het rapport vormt de lezer het uitgangspunt, deze neem je als het ware ‘in rapport’. Rapport is een gevoel van verbondenheid, acceptatie en openheid tussen communicatiepartners, waardoor de communicatie als vanzelfsprekend soepel verloopt. Dit begint met een goede inleiding waarin duidelijk wordt wat de lezer kan verwachten. Vervolgens ga je in op de aanleiding van het onderzoek, wat is de klantvraag, wat is de probleemstelling en wat is de scope van het onderzoek? Tevens presenteer je de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen. De lezer vindt het waarschijnlijk niet zo interessant om gelijk een hele uiteenzetting te lezen, maar is wel benieuwd naar wat de resultaten van het onderzoek zijn. Daarom geef je na de aanleiding een samenvatting met de belangrijkste conclusies, bevindingen en aanbevelingen. Om dit goed te laten aansluiten op de probleemstelling kun je het beste rapporteren in de vorm van PROA (Probleem, Risico, Oorzaak, Advies) of OPRA (Oorzaak, Probleem, Risico, Advies). Door deze wijze van rapporteren wordt de noodzaak om te handelen gelijk duidelijk. Vervolgens komen in het rapport de deelconclusies en de detailbevindingen aan bod.

Toelichting PROA

PROA gebruik je om op een overtuigende manier een probleem in kaart te brengen. Dit doe je door:

1. **De lezer het probleem te laten voelen.**
Voordat de lezer geïnteresseerd is, moet deze voelen dat er een probleem is.
2. **Te benadrukken dat het probleem ernstig is.**
De lezer moet het erg vinden dat er een probleem is. Dat doe je door aan te geven welke risico's het probleem met zich meebrengt.
3. **Je advies te koppelen aan het wegnemen van de oorzaak.**
Het probleem los je op door de oorzaak weg te nemen, want anders is er alleen sprake van symptoombestrijding. Je maakt duidelijk waardoor het probleem wordt veroorzaakt. Hier koppel je je advies aan.

Voorbeeld

Vraag van de directie: Waarom kent ons IT-landschap zoveel verschillende en verouderde systemen?

Vraag achter de vraag: Waarom worden verouderde systemen in stand gehouden en duurt het lang voordat vernieuwingen worden doorgevoerd?

P (probleem): life cycle management van het systeem vindt beperkt plaats, waardoor extra beheerinspanningen noodzakelijk zijn.

R (risico): beperkte benutting van de voordelen die nieuwe versies te bieden hebben, met als risico's:

- geen support van leverancier;
- aansluiting met andere systemen wordt steeds lastiger;
- stijgende kosten voor het onderhoud van de oude versies.

O (oorzaak): geen duidelijke keuzes op basis van een consistent beleid van life cycle management.

A (advies): de systeemeigenaar stelt binnen drie maanden in overleg met de afdeling architectuur een beleid voor life cycle management op met als onderdelen:

- het versiebeleid;
- upgraden naar huidige versie;
- uitfaseren van oudere versies;

De afdeling architectuur monitort naleving van het life cycle managementbeleid en rapporteert hierover aan de directie.

Tijdens het uitschrijven van je PROA-elementen kun je erachter komen dat het probleem ook een oorzaak is voor een ander probleem en dat de oorzaak zelf ook weer een probleem vormt. Maak daarom een oorzaak-gevolganalyse.

Voorkom een non-redenering waarbij je probleem en je advies hetzelfde zijn. Simpel voorbeeld. **Probleem:** wachtwoorden hangen op briefjes bij de computer. **Advies:** zorg dat er geen briefjes met wachtwoorden bij de computer hangen.

Om te voorkomen dat je de kracht van PROA onderuit haalt en in herhaling valt, formuleer je elk element (**P**robleem, **R**isico, **O**orzaak en **A**dvies) kort en bondig. Uiteraard kunnen er aan een probleem meerdere oorzaken, risico's en adviezen ten grondslag liggen.

Hier is de volgorde PROA gevolgd (Probleem, Risico, Oorzaak en Advies) maar, zoals gezegd, is ook de volgorde OPRA mogelijk (Oorzaak, Probleem, Risico, Advies).

Tabel: Toelichting PROA

Binnen onze afdeling waren we geneigd om enkel het probleem met bijbehorend advies te geven. Hierbij werd impliciet aangenomen dat de lezer bekend was met de oorzaak van het probleem en met het bijbehorend risico.

Na de samenvatting geef je de volledige uitwerking van je deelvragen weer en beantwoord je de onderzoeksvraag. Let er bij het formuleren van je deelvragen op dat de antwoorden bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Naast deze heldere opbouw van het rapport, zorg je voor functioneel en zakelijk taalgebruik. Hiermee voorkom je dat de tekst multi-interpretabel wordt.

Tien gouden tips

Nu je de kern kent achter het kort en aantrekkelijk rapporteren, geven we je graag nog tien 'gouden tips' waarmee je rapport gegarandeerd impact heeft en jij de lezer bereikt. Deze tips gebruiken wij in al onze type onderzoeken en rapportages: zowel assurancerapporten, als bevindingenrapporten, als adviesrapporten.

1. Stem voorafgaand aan het onderzoek de centrale vraagstelling af met de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft vaak een vraag waar je als auditor een antwoord op moet vinden. Ga in gesprek met de opdrachtgever om helder te krijgen wat de problemen en de verwachtingen zijn – wat is de vraag achter de vraag? Dit is de basis voor je onderzoeksvraag en deelvragen die je uiteraard weer afstemt met diezelfde opdrachtgever.
2. Blijf in gesprek met de opdrachtgever over de aanpak en de resultaten. Laat tussentijds weten wat je aan het doen bent, wat je al gevonden hebt en wat je gaat doen. Hierdoor houdt de opdrachtgever betrokkenheid bij het onderzoek en komen de uitkomsten van een audit niet als een verrassing. Zo ontstaat gemakkelijker draagvlak voor het opvolgen van de aanbevelingen.
3. Bedenk al vóór de start van het onderzoek de inhoud en de structuur van de rapportage. Dit helpt je bij het stellen van de juiste vragen, het zoeken naar de juiste documentatie en bij het vastleggen van de informatie. Ook zorgt deze systematische aanpak ervoor dat je met de juiste focus efficiënt een effectief eindrapport kunt schrijven.
4. Zorg voor een gestructureerde rapportage en een analyse volgens OPRA/PROA:
 - Gebruik kopjes die iets vertellen over het hoofdstuk en de onderliggende paragrafen.
 - Voorkom overlap van informatie.
 - Geef duidelijk oorzaak, probleem, risico en advies aan (OPRA/PROA).
5. Stem je taalgebruik af op de lezer van je rapport; deze moet het rapport kunnen begrijpen.
6. Rapporteer kort, bondig en actief.

Dit houdt in dat je de voltooide tijd vermijdt en waar mogelijk rapporteert in de onvoltooid tegenwoordige tijd en anders in de onvoltooid verleden tijd (bijvoorbeeld: 'We schrijven dit artikel' in plaats van 'We hebben dit artikel geschreven'). Hierdoor wordt je rapport automatisch korter.

Gebruik zakelijke taal, maar voorkom dat het ouderwets of onduidelijk wordt. Gebruik afkortingen alleen als deze functioneel zijn en schrijf ze voluit als de lezer ze mogelijk niet begrijpt, in elk geval de eerste keer. Hierdoor voelt de lezer zich meer aangesproken.
7. Bespreek de rapporten met collega's op structuur en inhoud.

Dit is feitelijk een vorm van reviewen en zo voorkom je dat je in je eigen (expertise)wereld blijft hangen.
8. Vraag feedback aan de lezers van het rapport.

Dit doe je achteraf, je kunt er waardevolle lessen uit trekken voor je volgende rapportage.
9. Maak heldere afspraken met je collega's over proces, aanpak, templates, diepgang en

vakinhoudelijke toetsing. Hierdoor creëer je als afdeling een uniforme rapportagestijl en ontstaat er consensus over wat en hoe er wordt gerapporteerd.

10. Gebruik een aantrekkelijke, functionele opmaak. Denk hierbij aan het werken met kopjes, subkopjes en alinea's. Ook kun je gebruikmaken van bijlages. Dit houdt het rapport overzichtelijk.

Tot slot

Het is nu een jaar geleden dat we de cursus professioneel rapporteren hebben afgerond. In het afgelopen jaar heeft onze nieuwe manier van rapporteren al de nodige vruchten afgeworpen. Door de vraagstelling met de directie af te stemmen, komen we tot onderzoeksvragen waar de directie letterlijk op zit te wachten. Dankzij ons gebruik van PROA zijn onze rapportages korter en aantrekkelijker. Ook dragen ze een duidelijke boodschap uit, waarvan we de impact merken in de organisatie. Veel rapporten begeleiden we met een presentatie waarin we voor de directie en auditee de PROA's uitlichten. Hierdoor ontstaat consensus over het Probleem, de Risico's en de Oorzaken. Dit zorgt in de praktijk voor meer draagvlak voor het opvolgen van het Advies, dus onze aanbevelingen. Op deze wijze hebben onze audits de gewenste impact.



J.P.M. (Joyce) Evers-Wagemakers MEd | senior medewerker It-Audit bij *ministerie van Defensie*

Joyce Evers-Wagemakers is senior medewerker IT-audit bij het ministerie van Defensie. Ze ondersteunt haar collega's bij het voorbereiden en uitvoeren van audits. Vanuit haar ervaring als docent Nederlands in het speciaal onderwijs wil zij een verfrissende blik werpen op de auditwerkzaamheden, de afdeling en defensie als geheel. Teamontwikkeling en zelfontplooiing van medewerkers vindt zij erg belangrijk. Naast haar auditwerkzaamheden organiseert zij daarom team-(ontwikkel)activiteiten. Per september start zij met Studie gerelateerd aan het audit vak.



Drs. R.J.L. (Ruud) Wissenburg RE EMITA | senior IT-auditor bij *ministerie van Defensie*

Ruud Wissenburg is senior IT-auditor bij het ministerie van Defensie. Samen met zijn collega's en de klant draagt hij via audits bij aan een betrouwbare informatievoorziening van Defensie. Hij hecht er belang aan de onderzoeken uit te voeren volgens het principe van 'waarderen auditen'. Uitgangspunt hierbij is dat je in vertrouwen samenwerkt met de auditee en de positieve elementen binnen de organisatie benadrukt om verbeteringen te initiëren. Persoonlijke ontwikkeling en een leven lang leren vindt hij belangrijk voor zijn collega's en zichzelf. Vorig jaar is hij gestart met een promotieonderzoek naar IT-project portfoliomanagement aan de Open Universiteit.



J.P.M. (Joyce) Evers-Wagemakers MEd | senior medewerker It-Audit bij *ministerie van Defensie*

Joyce Evers-Wagemakers is senior medewerker IT-audit bij het ministerie van Defensie. Ze ondersteunt haar collega's bij het voorbereiden en uitvoeren van audits. Vanuit haar ervaring als docent Nederlands in het speciaal onderwijs wil zij een verfrissende blik werpen op de auditwerkzaamheden, de afdeling en defensie als geheel. Teamontwikkeling en zelfontplooiing van medewerkers vindt zij erg belangrijk. Naast haar auditwerkzaamheden organiseert zij daarom team-(ontwikkel)activiteiten. Per september start zij met Studie gerelateerd aan het audit vak.



Drs. R.J.L. (Ruud) Wissenburg RE EMITA | senior IT-auditor bij *ministerie van Defensie*

Ruud Wissenburg is senior IT-auditor bij het ministerie van Defensie. Samen met zijn collega's en de klant draagt hij via audits bij aan een betrouwbare informatievoorziening van Defensie. Hij hecht er belang aan de onderzoeken uit te voeren volgens het principe van 'waarderen auditen'. Uitgangspunt hierbij is dat je in vertrouwen samenwerkt met de auditee en de positieve elementen binnen de organisatie benadrukt om verbeteringen te initiëren. Persoonlijke ontwikkeling en een leven lang leren vindt hij belangrijk voor zijn collega's en zichzelf. Vorig jaar is hij gestart met een promotieonderzoek naar IT-project portfoliomanagement aan de Open Universiteit.