



Studie Adviesdiensten

NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors

Bezoekadres:

Antonio Vivaldistraat 2-8
1083 HP Amsterdam

Postadres:

Postbus 7984
1008 AD Amsterdam
norea@norea.nl
www.norea.nl
tel +31 (0)20 3010380

Werkgroep Adviesdiensten:

L. (Leo) Benschop MSc RE QSA CISA, Noordbeek;
H. (Hub) Heijnen MIM, Verdonck, Klooster & Associates;
H.G.P. (Huub) Lucassen RE RA, Ernst & Young;
Mr.drs. J. (Jan) Roodnat RE RA, RijksAuditDienst;
Drs. E. (Erwin) Veth RE, ING;
Ir.drs. J. (Jurgen) van der Vlugt RE CISA CRISC, Maverisk, penvoerder;
Ing. J.M. (Koos) Ziere RE CISA CISSP, AuditZie.

©2012 NOREA - de beroepsorganisatie van IT-auditors

Citeren of overnemen van (delen van) tekst is toegestaan, mits met bronvermelding.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	6
Samenvatting	7
Aanleiding	7
Doelstellingen	7
Onderzoek	7
Resultaten	7
Conclusie	8
1 Inleiding	10
1.1 Korte schets	10
1.2 Doelstelling	11
1.3 Indeling van deze Studie	12
1.4 Werkwijze	13
2 Scope	14
2.1 Assurance-audit	14
2.2 Assurance/audit – Advies	14
2.3 Niet In Business	15
2.4 Collisie	16
2.5 Advies versus Actie	17
2.6 Positionering binnen het NOREA-reglementenhuis	18
2.7 Bijgestelde definitie en elementen	19
Elementen van een adviesdienst	19
Deliverable: Advies	19
Formele opdracht	19
Geschikte adviesvraag	20
Onderzoek	20
Duurzame vastlegging	20
3 Het generieke Adviesproces	21
3.1 Opdrachtgever	21
3.2 Adviseur	23
3.3 Adviesproces	24
Opdrachtformulering en -aanvaarding	25
Onderzoek	25
Zoekruimte en beslisriteria opstellen	26
Scenario's en alternatieven formuleren	28
Beoordelen alternatieven	30
Bepalen keuze	31
Communicatie resultaat	31
3.4 Implementatie van het advies	32

4	Taxonomie van adviesvormen	33
4.1	Ongecontracteerd advies	33
	Onmiddellijk advies	33
	Gevraagd advies	34
	Ongevraagd advies	34
	Natuurlijke adviesfunctie	35
	Aanbevelingen bij bevindingen	36
4.2	Gecontracteerd advies	37
4.3	Doorlopende opdrachten	40
	Klankbord	40
	Permanente adviescommissie	42
	Project review	42
4.4	Geen advies	44
	Overeengekomen specifieke werkzaamheden	44
	Toch advies (of oordeel)	45
4.5	In/Uit Scope	46
5	Input- en Proces(kwaliteits)vereisten	47
5.1	Deugdelijke grondslag	47
5.2	Getrouw doorlopen adviesproces	48
6	Passendheid, haalbaarheid en effectiviteit	49
6.1	Passendheid	49
	Onmiddellijke aansluiting	49
	Contextuele fit	50
6.2	Haalbaarheid	50
	Inpasbaarheid	50
	Acceptatie-inspanning	51
6.3	Effectiviteit	51
	Prestatie	51
	Accepteerbaarheid	52
6.4	Toekomstvastheid	53
	Inherente factoren	53
	Contextuele begeleiding	53
	Miniem tot game changer	53
6.5	Flexibiliteit en onderhoudbaarheid	54
6.6	Afsluitende opmerkingen	55
7	Ontwikkelingen elders	56
7.1	Reglementen	56
7.2	IFAC	56
7.3	5500N	57
7.4	IIA secties C	58
7.5	AICPA SSCS No 1	60
7.6	Analyse	61
7.7	Overige bronnen	61
8	Aanzetten tot reglementering	64
8.1	Reglementeren of niet	64
8.2	Drie aanpakken	64

8.3	Uit Raamwerk, Richtlijn Assurance	65
8.4	Invulling ontbrekende stukken	66
8.5	Reglementeerbaar; gewenst?	67
	Argumenten voor	67
	Argumenten tegen	68
9	Slotwoord	70
	Bijlage 1: Mindmap	72

Voorwoord

Het is het Bestuur van de NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors, een genoegen u hierbij de Studie Adviesdiensten aan te bieden.

Deze Studie is tot stand gebracht door de Werkgroep Adviesdiensten, ingesteld door de Commissie Vaktechniek. De doelstelling voor deze studie is tweeledig:

1. Een overzicht te geven van het fenomeen 'Adviesdiensten';
2. Te onderzoeken of en hoe adviesdiensten eventueel zouden kunnen worden gereguleerd binnen de kaders van het NOREA-'Huis' van regelgeving, ter bevordering van de kwaliteit van uitvoering van de adviesdiensten.

Het Bestuur bedankt de leden van de werkgroep voor de grote inzet die zij hebben getoond bij het realiseren van deze Studie. Een bijzonder woord van dank is verschuldigd aan Jurgen van der Vlugt, die naast zijn inbreng als werkgroeplid, als penvoerder veel heeft bijgedragen aan de inhoud en structuur van de Studie.

Het Bestuur van de NOREA
Januari 2012

Samenvatting

Aanleiding

IT-auditors hebben zowel een audit- als een adviesfunctie. NOREA, de beroepsorganisatie van IT-auditors, streeft naar waardering voor de RE-titel onder meer door kwaliteitsborging van de werkzaamheden die door IT-auditors worden uitgevoerd.

Binnen het raamwerk van regelgeving van de NOREA (en NBA, de beroepsorganisatie van accountants) wordt aan reglementering van de assurancefunctie met detail invulling gegeven.

De adviesfunctie is echter, behoudens de toepasselijkheid van algemene reglementen, nauwelijks inhoudelijk gereguleerd. Zonder reglementering bestaan geen expliciete en impliciete kwaliteits-eisen waaraan auditors zouden moeten voldoen. De beroepsgroep kan daardoor geen aanspraak maken op meerwaarde van een titel terzake, noch kan kwaliteitsbevordering door het stellen van minimumeisen aan kwaliteit worden aangetoond.

Daarom ligt de vraag voor wat het onderscheidende karakter of de aard is van adviesdiensten, en welk proces en welke inhoud dergelijke diensten generiek kennen. Daaruit volgen mogelijk handvaten voor kwaliteitsborging¹ op basis waarvan tot ontwikkeling van een 'Reglement Adviesdiensten' zou kunnen worden besloten, naar gelang dit door de beroepsorganisatie wordt gewenst.

Doelstellingen

De doelstelling voor deze studie is tweeledig:

- Een overzicht te geven van het fenomeen 'adviesdiensten';
- Te onderzoeken of en hoe adviesdiensten eventueel zouden kunnen worden gereguleerd binnen de kaders van het NOREA-'Huis' van regelgeving, ter bevordering van de kwaliteit van uitvoering van de adviesdiensten.

Onderzoek

Om invulling te geven aan de doelstelling heeft NOREA de Werkgroep Adviesdiensten ingesteld. Deze werkgroep heeft de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Bepalen van de scope van adviesdiensten;
- Veldonderzoek in/naar relevante literatuur;
- Presentaties aan leden voor het verkrijgen van feedback;
- Binnen de werkgroep opgestelde stukken besproken en onderling becommentarieerd;
- De commentaren van diverse gremia verwerkt in dit studierapport (hierna: "studie").

Resultaten

De werkgroep is, na de scoping, gestart met onderzoek naar het (generieke) adviesproces. Hieruit blijkt dat er naast overeenkomsten ook verschillen bestaan met het proces van de assurance opdrachten. In hoofdstuk 3 wordt het generieke adviesproces geanalyseerd en beschreven.

Uit het onderzoek van de werkgroep komt naar voren dat er vele vormen van advies mogelijk zijn, uiteenlopend van het terloopse advies bij de koffieautomaat tot aan het formele en gecontracteerde adviestraject met een afsluitend Adviesrapport. In hoofdstuk 4 wordt de taxonomie van de verschillende adviesvormen die de werkgroep heeft onderkend nader beschreven.

¹ Waarmee bedoeld wordt: Het verhogen van het minimumniveau van kwaliteit door tekortschieten onmogelijk te maken (naar definitie van 'borging') of althans het risico daarop te mitigeren.

In hoofdstuk 5 gaat de werkgroep verder in op de Input- en Proces(kwaliteits)vereisten van de adviesopdracht. Hier blijkt dat er wel degelijk procesvereisten aan advieswerkzaamheden kunnen worden gesteld, al zullen deze slechts in beperkte mate daadwerkelijk kunnen borgen dat adviezen inhoudelijk van hoge kwaliteit zijn. De procesvereisten volgen vooral uit de Richtlijnen Opdrachtaanvaarding (210) en Documentatie (230), als die van overeenkomstige toepassing zouden worden verklaard op adviesdiensten. De werkgroep onderkent dat voor een advies, naast een getrouw doorlopen adviesproces, ook een “deugdelijke grondslag” noodzakelijk is.

In hoofdstuk 6 gaat de werkgroep in op de aspecten “passendheid, haalbaarheid en effectiviteit” van een advies. Aangezien een advies betrekking heeft op een toekomstige situatie en de “Ist” situatie zich pas in de toekomst zal voordoen kan de juistheid van een advies op het moment van uitbrengen niet worden getoetst. De adviseur zal zich bij het uitvoeren van de adviesopdracht regelmatig moeten afvragen of zijn advies passend, haalbaar en effectief zal zijn. (Zelf)toetsing gedurende het adviesproces kan hiervoor een instrument vormen.

Uit het literatuuronderzoek, al dan niet van vergelijkbare organisaties, is naar voren gekomen dat er geen concrete en systematische regelgeving is voor advieswerkzaamheden, anders dan een herhaling van c.q. verwijzing naar, het Reglement Gedragscode (“Code of conduct”). Wel is een aantal fragmenten van (specifieke) adviesdiensten gereguleerd, zoals in COS 5500N en de Sectie C van de IIA. Deze zouden als bouwstenen voor een eventuele reglementering kunnen worden gebruikt.

Een aantal argumenten *vóór* het reglementeren van adviesdiensten is:

1. Het past niet om in het ‘Huis van Reglementen’ een stuk dat ook in het dagelijks werk in de kern van het beroep hoort, zo leeg van reglementering te laten.
2. Een eventuele richtlijn, waarvoor in deze studie de mogelijke contouren worden geschetst, behelst niet veel meer dan algemene richtlijnen.
3. Een richtlijn voor adviesdiensten kan eenvoudig worden afgeleid van de bestaande richtlijnen voor Assurance opdrachten.
4. Een richtlijn biedt structuur, waardoor ook minder ervaren collega’s zelfstandig een adviesopdracht kunnen uitvoeren.

Een aantal argumenten *tégen* het reglementeren van adviesdiensten is:

1. De toekomstgerichtheid van adviezen betekent dat de kwaliteit van de adviezen moeilijk op voorhand is af te dwingen.
2. Voor adviesdiensten geldt dat de gebruiker, in tegenstelling tot assurance opdrachten, juist wél bekend is en in vele gevallen ook direct de opdrachtgever zal zijn.
3. Iedere richtlijn kent noodzakelijkerwijs afwijkingmogelijkheden en de veelheid aan adviesvormen laat zich niet eenvoudig reglementeren.
4. Ieder reglement of richtlijn leidt tot nodeloze regeldruk.

Conclusie

Het onderzoek naar het fenomeen ‘adviesdiensten’ heeft ons inziens geleid tot een bruikbaar overzicht van relevante aspecten voor de beroepsgroep. Weliswaar zijn niet op alle aspecten volledige of sluitende classificaties en kwaliteitscriteria tot stand gekomen, maar de verworven inzichten zijn waardevol. Informele toetsing bij de Commissie Vaktechniek en bij diverse vaktechnische gremia waar de concepten van deze studie zijn gepresenteerd, bevestigen dat.

De werkgroep is tot de conclusie gekomen dat ter bevordering van de kwaliteit van adviesdiensten nadere reglementering kan worden overwogen. De toegevoegde waarde van nadere reglementering blijft voornamelijk onzeker. De werkgroep concludeert tevens dat de argumenten voor en tegen reglementering elkaar ongeveer in evenwicht houden.

Als vervolg op deze studie beveelt de werkgroep aan om, zoals in de Commissie Vaktechniek was gesuggereerd, deze studie te laten omzetten in handvatten (gereedschappen; tools) voor de leden om de inhoud van deze studie te kunnen toepassen in hun advieswerkzaamheden alsmede voor de opleidingen om adviesdiensten expliciet in de curricula te kunnen opnemen. De suggestie om de studie in een Handreiking om te zetten, zou wat betreft de werkgroep en de Commissie Vaktechniek al te veel neigen naar afdwinging conform 'comply or explain' terwijl te weinig precies kan worden bepaald waarmee moet worden gecompliceerd.

De werkgroep ziet het ontwikkelen en uitdragen van de tools echter niet binnen haar huidige taak. Een of meer leden, al of niet met een formele opdracht of werkgroepvorm, zouden hierin beter kunnen voorzien.

Ook beveelt de werkgroep aan nader onderzoek te laten verrichten naar de auditvormen die strikt genomen niet conform het Raamwerk en de Richtlijn Assurance behoeven te worden uitgevoerd maar die wel de facto onderzoekswerk behelzen met beoordelende aspecten. De in deze studie gebruikte methode van aspectcriteria en ++ t/m – scores is daarvoor wellicht bruikbaar, zei het dat de criteria op zich ook aanzienlijk diepgaand onderzoek nodig zullen hebben.

1. Inleiding

1.1 Korte schets

'Advies' wordt traditioneel gesteld tegenover 'assurance'. Beide zijn producten van de inzet van expertise van auditors en accountants², maar beide zijn (in zekere mate) uitersten op een spectrum. Waar bij Assurance sprake is van mogelijk te ontlenen (additionele) zekerheid over de juistheid van gepresenteerde informatie die noodzakelijkerwijs in het verleden is gegenereerd, zal bij advies sprake zijn van een besluitvoorbereidende mening over de toekomst.

Assurance doet een uitspraak (conclusie) over kwaliteitsaspecten met betrekking tot een object of aspect uit het verleden, advies doet een uitspraak (advies) over een object of aspect in de toekomst.

Dit wil niet zeggen dat voor een deugdelijk advies geen onderzoekswerk nodig is, noodzakelijkerwijs gericht op het verleden. Er is echter wel een zeer grote variëteit aan breedte en diepgang van onderzoekwerkzaamheden denkbaar ter onderbouwing van een advies. De kwaliteit van het advies heeft hierin een afhankelijkheid van de doelstelling van het advies en de oorsprong van de vraag naar advies. Er zijn legio randvoorwaarden en vormvereisten waaraan Assurance opdrachten dienen te voldoen. Deze randvoorwaarden verschaffen een potentiële opdrachtgever vooraf enige garantie voor wat betreft de vorm en kwaliteit van de output. Adviesdiensten zijn nagenoeg vormvrij, waarvoor op voorhand geen eenduidige kwaliteitsrandvoorwaarden aanwezig zijn. Sommige adviezen zullen dwingend volgen uit een grote hoeveelheid feitenmateriaal, sommige zijn eenvoudige invulling van een onderdeel van een groter geheel (aanbeveling voor verbetering van een control, in een groter framework), sommige hebben meer het karakter van een voorspelling over of mogelijk beeld van de wereld in een verder weg gelegen toekomst op basis van slechts enkele 'gut feelings'. Bovendien is er een variëteit op een schaal van gesloten advies (keuze) tot open advies (willekeurig, mogelijk scenario). Ook is er een, nader te onderzoeken, afhankelijkheid van de kwaliteit van diverse kennisbronnen en een 'creatieve sprong' naar de conclusie(s).

De consequenties voor haalbare kwaliteit of duidelijkheid waarmee de geldigheidsgrenzen voor het advies kunnen worden aangegeven, zijn daarom in enige mate afhankelijk van de soort van advies dat wordt uitgebracht, de gebruikte kennisbronnen en het gevolgde proces. Hiertegenover staat, dat de soms gebezigde 'wijsheid' dat de toekomst niet te voorspellen valt, slechts gedeeltelijk relevant is voor de adviseur³, het advies en de ontvangers c.q. gebruikers van het advies. De toekomst is weliswaar slechts gedeeltelijk maakbaar, maar het advies zal zich juist richten op het aandragen van actie(s) die, binnen de context van autonome, exogene omgevingsvariabelen, de toekomst maken en bepalen, of juist voor enigszins autonoom verlopende processen die context bepalen op een wijze dat die enigszins autonoom verlopende processen worden gestuurd een gewenste uitkomst te hebben. De toekomst is verre van geheel onstuurbaar. Integendeel richten adviezen zich juist op hulp bij het waar mogelijk sturen. *The future is not to be predicted, but to be achieved* (L. Thorvalds). Hoe meer het gezag van de adviseur de doorslag geeft over het al of niet opvolgen van het advies, des te meer zal de adviseur de facto aansprakelijk zijn voor de negatieve gevolgen mocht het besluit achteraf niet het juiste blijken te zijn geweest⁴, al was het maar door verlies van reputatie. Hiermee zal de adviseur rekening moeten houden bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden.

2 Conform NOREA-Statuten artikel 10: Register EDP-auditors worden geacht op te treden als EDP-auditor wanneer zij op grond van een onderzoek met betrekking tot de situatie ten aanzien van de informatie-technologie in een organisatie een oordeel of advies geven.

3 M/V of V/M naar gelang negatieve of positieve context; al of niet opererend in teamverband.

4 Financieel Dagblad: '... moet betalen voor fout advies', 18 januari 2011: "Een adviseur van ... handelde volgens de rechtbank 'bewust roekeloos' ... "Een adviserende rol houdt immers tevens in: het geven van raad aan degene die om advies vraagt. Dit betekent in de onderhavige situatie dat adviseur in zijn functie van opdrachtnemer niet alleen tot taak had te onderzoeken hoe de constructie in elkaar zat, maar ook - indien hij over de werking ervan twijfelde - verplicht was opdrachtgever daarover in te lichten en zonedig negatief te adviseren."

Uitgangspunt voor deze studie is echter dat de adviseur geen zeggenschap heeft over het al of niet opvolgen van haar/zijn advies. De adviseur brengt advies uit, en daarmee is de kous af. Adviesdiensten houden dus op met het uiten van het advies. Het feitelijke besluit dat door de gebruiker van het advies wordt genomen, ligt bij die gebruiker. Vrijwel altijd zal de adviseur niet de gebruiker (besluitnemer, beslisser) zijn. Hoewel het gezag van de adviseur en de formulering van de opdracht uiteraard wel bepalen welk gezag aan het advies wordt gekoppeld. Soms zal het advies zonder meer worden opgevolgd; wat weet de gebruiker immers meer dan de adviseur als wijze grootvizier? Een dergelijke positie zal een adviseur echter niet actief mogen claimen. Waar de onzekerheden die een adviseur gedurende zijn adviesdiensten onderkent ten aanzien van de juistheid van zijn advies groter worden, zal de adviseur des te meer aangeven vooral niet op de stoel van de gebruiker te zitten.

Overigens wordt er in het vervolg van deze studie korthedshalve van uitgegaan dat er sprake is van één (formele) opdrachtgever c.q. klant, die tevens de gebruiker van het advies zal zijn - gebruiker in de zin van gebruiker van het advies als een van de meningen met argumenten die uiteindelijk tot een zeker besluit (actie) zullen leiden. Er zijn uiteraard situaties denkbaar waar de opdrachtgever een ander is dan de besluitnemer.

Veelal zal de adviseur dan optreden voor de opdrachtgever; het advies zal (alleen al formeel, contractueel) worden opgesteld voor die opdrachtgever en aan de besluitnemer worden gepresenteerd als advies waar de opdrachtgever achter staat. Een adviseur die deugt, zal zich houden aan het Reglement Gedragscodeartikel 100.1 en daarom niet bij voorbaat rekening houden met de argumenten van de opdrachtgever alleen. Daarom zal hieronder sprake zijn van slechts één opdrachtgever als verzameling van de opdrachtgever en de gebruiker van het advies.

Dit alles betekent dat allerhande vormen van procesbegeleiding, waarbij de consultant⁵ (in tegenstelling tot 'adviseur') meedenkt, meeloopt, meehelpt en meedoet in de processen van de opdrachtgever, buiten de scope van deze studie vallen. In dit terrein valt een grote bandbreedte aan opdrachtsoorten, variërend van zogenaamde agreed-upon procedures tot management consulting (waaronder bijvoorbeeld management of change). Kenmerken zijn de inzet van medewerkers onder aansturing en/of (eind)verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, en de deliverables die vaak een ander karakter hebben dan een eenduidig advies.

Er is zelfs wat voor te zeggen de functies van adviseur en consultant gescheiden te houden opdat de schijn van belangenverstrengeling wordt vermeden. Hierop wordt later ingegaan.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van deze studie is te onderzoeken wat het onderscheidende karakter of aard is van adviesdiensten, welke proceskenmerken en welke inhoud dergelijke diensten generiek kennen, en welke mogelijke handvatten voor kwaliteitsborging in de processen of de inhoudskenmerken besloten kunnen liggen waarop een te ontwikkelen 'Reglement of Richtlijn Adviesdiensten' zou kunnen aansluiten.

Werkdefinitie

Om hieraan invulling te geven, is de volgende werkdefinitie gehanteerd voor het begrip 'advies' en de voor vervaardiging van een advies benodigde 'adviesdiensten':

⁵ Indien de term 'consultant' exclusief wordt voorbehouden aan een ondersteuner van implementatie van veranderingen.

De oorspronkelijke inhoud van de term kwam wel in de buurt van wat in deze studie onder een adviseur wordt verstaan.

⁶ Waarmee bedoeld wordt: Het verhogen van het minimumniveau van kwaliteit door tekortschieten onmogelijk te maken.

Een advies is een besluitvoorbereidende mening over een of meer elementen of aspecten in de toekomst.

Adviesdiensten zijn de werkzaamheden die benodigd zijn om een advies te formuleren en te uiten.

1.3 Indeling van deze studie

In deze studie zijn de volgende hoofdstukken onderscheiden, tot stand gekomen door volgtijdelijke discussies over de invulling:

Hoofdstuk 2 Scope

Afbakening van hetgeen onder advies wordt gerekend, en welke criteria daarvoor kunnen gelden, bleek van het eerste belang. Ook discussies die buiten de werkgroep werden gevoerd, kwamen telkens op deze criteria terug.

Hoofdstuk 3 Het Generieke Adviesproces

Om meer concreet over procesmatige en inhoudelijke kwaliteit van advisering te kunnen spreken, wordt eerst een overzicht van een generiek adviesproces beschreven.

Hoofdstuk 4 Taxonomie van adviesvormen

Na de beschrijving van het generieke proces, kunnen de diverse verschijningsvormen van advies worden beschreven. Daar de indeling niet conceptueel-deductief is maar inductief, is sprake van een taxonomie en niet van een typologie. Hierbij wordt ook enige aandacht gegeven aan vormen van 'advies' die buiten scope vallen.

Hoofdstuk 5 Input- en proces(kwaliteits)vereisten

Een belangrijk deel van het werk van auditors richt zich op het onderzoeken van processen door het uitvoeren van audit- en adviesprocessen. Door analyse van de procesgang bij advieswerkzaamheden zijn enige input- en proceskwaliteitscriteria bepaald.

Hoofdstuk 6 Passendheid, haalbaarheid en effectiviteit van advies

Naast proceskwaliteitsaspecten zijn er ook 'inhoudelijke' kwaliteitsaspecten. Bij advisering bestaat het risico van suboptimale aansluiting van dat advies bij de oorspronkelijke of achterliggende vraag van de opdrachtgever. Dit hoofdstuk beschouwt mogelijke 'inhoudelijke' kwaliteitsaspecten als criteria. Naast de initiële drie aspecten passendheid, haalbaarheid en effectiviteit, zijn ook toekomstvastheid, en flexibiliteit en onderhoudbaarheid (apart) toegevoegd.

Hoofdstuk 7 Ontwikkelingen elders

Door middel van literatuurstudie wordt de internationale context van (onderzoek naar) advies en ontwikkelingen bij collega-instituten zoals IFAC, NBA, IIA, ISACA en EFF, en dissertaties over het onderwerp of aanpalende onderzoeksterreinen, in kaart gebracht.

Aanzetten voor reglementering

De aanleiding voor deze studie was een constatering van een witte vlek in de beroepsreglementering inzake adviesdiensten. Die was mede ingegeven door het gebrek aan een helder beeld van het fenomeen 'adviesdiensten'. Een aanzet tot reglementering was niet beoogd. In de loop van het onderzoek voor deze studie zijn echter een aantal handvatten voor reglementering gesignaleerd en verzameld, opdat een eventuele reglementering eenvoudiger wordt.

Slotwoord

Deze studie is bewust beperkt gebleven. Belangrijke aspecten van de fenomenen 'advies' en 'adviseur' kennen een uitgebreidheid van bestuderingmogelijkheden die niet binnen deze studie zijn geplaatst.

1.4 Werkwijze

De NOREA heeft deze studie laten opstellen door een werkgroep Adviesdiensten, ingesteld door de Commissie Vaktechniek. De werkgroep is een aantal sessies bijeengeeweest. Daarbij zijn achtereenvolgens de uitgangspunten en werkwijze alsmede de opdracht, structuur en globale inhoud, en de invulling van de inhoud besproken. In Bijlage 1 is de 'mind map' weergegeven waarin de belangrijkste besprekonderwerpen zijn opgenomen.

Tussen de sessies is aan deze items invulling gegeven door de respectievelijke werkgroepleden. Tevens zijn tussentijdse bevindingen in NOREA-verband gepresenteerd. Van diverse vaktechnisch geïnteresseerde zijden zijn bovendien nog materialen aangedragen ter verscherping van het opgestelde, waarvoor ook dank. De commentaren van met name dr. J. Hulstijn hebben de methodologische scherpte verbeterd; vergissingen en omissies blijven uiteraard des werkgroeps.

De tussen- en eindresultaten zijn ter consultatie gegeven aan de Commissie Vaktechniek (VC) en de Commissie Beroepsregels van de NOREA. Voor publicatie is het eindresultaat afgestemd met de stuurgroep (prof.dr. J.P.J. Verkruijsse RE RA, prof.dr. P.W.A. Eimers RA en prof.dr.ir. R. Paans RE) en met de VC, en opgeleverd aan het Bestuur van de NOREA

2. Scope

De scope is bepaald aan de hand van de werkdefinitie. Deze was bij vakgenoten informeel getoetst en daarna breed bediscussieerd in de werkgroep en daarbuiten. Dit leidde niet tot wezenlijke bijstelling van de werkdefinitie.

Wel heeft de veelvuldige discussie geleid tot bepaling van de scope van de studie in de zin dat advies en adviesdiensten tot in oneindige breedte kan worden opgevat, maar de werkgroep eigen grenzen wilde bepalen voor de studie. Hierbij is uitgegaan van de definitie conform de NOREA-statuten art. 10, zie voetnoot 2. Vervolgens leidde dit tot discussie over de grenzen tussen assurance-opdrachten en 'overige' audits, assurance/audit versus advies, en assurance/audit/advies versus 'In Business'. De resultaten zijn hieronder opgenomen.

2.1 Assurance - audit

Discussie is gevoerd over een eventueel onderscheid tussen assuranceopdrachten enerzijds en 'overige' auditdiensten zoals 'beoordelingen', 'assessments', 'quick scans', etc., niet (?) (conform de reglementen verplicht) zijnde assuranceopdrachten anderzijds. Hierbij valt met name het aspect van onderzoeksmethodologie op. Bij assuranceopdrachten is sprake van een expliciet normenstelsel, met normen die bovendien voldoen aan vereisten die toetsing eraan tot eenvoudige, objectieve en herhaalbare Soll-Ist-vergelijkingen mogelijk maakt. Quick scans en andere beoordelingsvormen die worden geassocieerd met meer vormvrijheid, steunen vaak op minder expliciete of meer abstracte normenstelsels, en meer op kennis, ervaring en inzicht van de beoordelaar over de beoordeelde situatie met (daarom) een minder expliciete toetsing aan normen. Soms worden quick scans en dergelijke ingezet als assurance-opdrachten die leiden tot een conclusie met beperkte (in tegenstelling tot redelijke) mate van zekerheid; dit brengt echter herhaling van de discussie over deugdelijke grondslag terug. Die is immers ook voor conclusies met beperkte mate van zekerheid nodig, terwijl de quick scan vooraf al wordt beperkt in omvang.

In de werkgroep is enige discussie geweest over dit onderscheid tussen assurance- en overige auditwerkzaamheden. De conclusie was echter dat dit onderscheid niet noodzakelijkerwijs invloed had of heeft op de definiëring van (de grenzen van) adviesdiensten. De verdere discussie is 'geparkeerd' met verwijzing naar initiatieven binnen de NOREA om deze te voeren in een separaat daarvoor op te zetten gremium, al dan niet leidende tot een aparte studie of vergelijkbaar product. Beide worden hieronder tezamen aangeduid als 'assurance/audit'.

Voor zover onderzoek deel uitmaakt van advieswerkzaamheden, zal hieronder nader worden bepaald of daarin een nadere onderverdeling of specificatie nodig is oftewel of bepaalde onderzoeksvormen moeten worden benoemd, gestandaardiseerd of voorgeschreven om tot deugdelijke adviezen te komen.

2.2 Assurance/audit - Advies

In de werkgroep is overlegd over het onderscheid tussen assurance/audits en advies. Hierbij werd duidelijk dat dit onderscheid niet ligt in het al of niet uitvoeren van onderzoek, of per definitie in een verschil in diepgang van zulk onderzoek. Een 'adviesgerichte audit' blijft daarom een audit, met een aansluitende adviesdienst, óf een adviesdienst met onderzoek dat voor een audit met oordeel dienst zou kunnen doen.

Separaat is bepaald dat aanbevelingen bij bevindingen in assurance/audits, de facto adviezen zijn en (dus) niet vereist zijn binnen assurance/audits. Maar een deel van de natuurlijke adviesfunctie⁷ wordt er wel mee ingevuld. En ze leiden bovendien wel tot risico's van audit op advies (belangenverstrengeling, paragraaf 2.4). In deze studie zal worden ingegaan op de vraag in hoeverre aanbevelingen bij bevindingen (en de Management Letter⁸ bijvoorbeeld) onder het (proces- en vorm-) regime van adviesdiensten zou behoren te vallen.

Ook is in de discussie bepaald dat het simpelweg loslaten van de 'eis' tot Soll-Ist vergelijking niet een overgang betekent van assurance/audit naar advies. Onderliggend aan assurance, audit én advies is 'onderzoek' in brede zin. Praktisch gezien zal bij assurance de meeste nadruk wel liggen op normen (stelsels) en de toetsing daaraan, terwijl voor advies de meest 'vrije' vormen van onderzoek mogelijk zijn en kunnen worden gekozen. Maar het onderscheid is niet hard of hard genoeg voor definitie- en scope-bepaling.

Ten opzichte van assurance/audit onderscheidt een advies zich door de nadruk die ligt op het toekomstgerichte aspect in plaats van op een uiting op basis van beoordeling van iets dat 'is', daarom noodzakelijkerwijs over het verleden c.q. het heden gaat. Dit toekomstgerichte aspect zal een belangrijke factor zijn in de opstelling van allerhande inherente beperkingen (disclaimers) aan adviesdiensten. Immers, herhaalbaarheid is onmogelijk doordat de exacte omstandigheden waarin het advies tot stand kwam of is overgebracht aan de besluitvormer, en de omstandigheden waarin de besluitvormer zich bevond tijdens het nemen van het besluit (al of niet het advies opvolgende), per definitie zullen zijn gewijzigd. De toekomst is verleden en heden geworden. Daarmee zijn ook allerlei randvoorwaarden en omstandigheden die al of niet waren voorzien, en waarbinnen het advies als te nemen besluit het beste de doelstellingen nastreefde, al of niet werkelijkheid geworden. Achteraf is gemakkelijk praten - en het is te hopen dat gebeurtenissen na adviesdatum tot voortschrijdend inzicht bij de adviseur hebben geleid. Maar onophoudelijk herevalueren van argumenten met wellicht herhaaldelijk bijstellen van het 'beste' advies, zal leiden tot het nihileren van de waarde van welk (eerder) advies dan ook. Als het advies morgen anders kan luiden, zal de gebruiker er vandaag weinig tot geen waarde aan hechten. Dit heeft ertoe geleid dat de besluitvoorbereidende mening zijnde het advies, als product van de werkzaamheden, de adviesdienst, wordt gezien. Dit heeft tevens als criterium gediend voor de werkgroep om werkzaamheden al of niet in-scope te beschouwen voor de studie naar adviesdiensten. In aanmerking komen activiteiten die beoogd zijn te leiden tot een uiting⁹ in enige vorm die kan worden opgevat als een advies. Buiten scope blijven activiteiten waar dat niet wordt beoogd.

2.3 (Niet) In Business

Met bovenstaande is tevens een onderscheid gemaakt tussen assurance/audit en advies enerzijds, en 'In Business'-activiteiten anderzijds. Bij de eersten worden projectmatige activiteiten uitgevoerd, gericht op het op basis van onderzoek doen van een uiting als resultaat, bij de tweeden worden proces- of projectmatige activiteiten uitgevoerd, gericht op het leveren van inspanning. Het betreft dus het verschil tussen voornamelijk resultaatverplichting versus voornamelijk inspanningsverplichting waarin ook het verschil in verantwoordelijkheid naar voren komt, en daarmee ook expliciet aanspra-

7 Gedefinieerd als het op gereede verwachting van de opdrachtgever (en/of auditee...?) mededelen van alle verbetermogelijkheden in de beheersing van de objecten en aspecten van onderzoek voor zover die mededeling niet binnen de scope van de opdracht valt. Bestaande uit aanbevelingen op bevindingen ("als het niet goed is, hoe hoort het dan wel?") én uit bevindingen en aanbevelingen inzake terloops waargenomen situaties buiten de scope van de auditopdracht. De gebruikelijke Management Letter valt hieronder. Zie hoofdstuk 4.

8 Waaronder ook het Audit Memorandum te verstaan, ongeacht of een externe dan wel een interne auditor/auditafdeling, een of meer keren per jaar deze uitbrengen, blijft de functie en invulling gelijk (waardig).

9 Nadere studie is nodig naar de oorzaken van het verlaten van dit begrip in discussies over de reikwijdte van het IT-auditvakgebied. De uiting in enige vorm, als het gecontracteerde product, is onverkort bruikbaar als afbakening of eindpunt van verrichtingen volgende uit een resultaatverplichting. Dit sluit aan bij de definitie van de werkzaamheden van de Register EDP-Auditor, zie voetnoot 2.

kelijkheid (of niet) voor het resultaat, ongeacht exonererende bepalingen in contractvoorwaarden. De veelgebruikte kwalificatie van advies als behorende tot de categorie 'overeengekomen specifieke werkzaamheden' is hiermee ook onjuist - óf alle audit- en assurancewerkzaamheden behoren ook tot die categorie. Juist bij assuranceopdrachten zal, wegens de specificiteit van de daarbij behorende werkzaamheden, immers eerder sprake zijn van die categorie dan bij adviesdiensten waarvoor de procesgang vooralsnog minder nauwkeurig is vastgelegd of verplicht gesteld. Doordat zowel bij assurance/audit- als adviesdiensten sprake is van committing aan een concrete deliverable (het oordeel of het advies) maar juist behoorlijke vrijheid bestaat hoe het onderzoek om daar te komen uit te voeren, onderscheiden beide zich van de categorie 'overeengekomen specifieke werkzaamheden' die zich kenmerken door a. het niet expliciet noodzakelijkerwijs gebaseerd zijn op onderzoek, b. het niet noodzakelijkerwijs leiden tot een dergelijk precies gedefinieerd (afgekaderd) resultaat. Advies scharen onder overeengekomen specifieke werkzaamheden is dus om twee redenen verkeerd.

2.4 Collisie

De oude regel 'geen audit na eigen¹⁰ advies, wel advies na audit' blijft van kracht:

- Wanneer (de uitkomsten van opvolging van) een eigen advies wordt geaudit dus beoordeeld, en de uitkomst is negatief, dan keurt men het eerdere eigen werk af hetgeen niet alleen tot claims inzake het (naar latere eigen beoordeling) verkeerde advies en de gevolgen ervan kan veroorzaken, maar ook de kwaliteit en met name de objectiviteit van de beoordeling, uitgevoerd door dezelfde persoon of organisatie, in twijfel trekt. Dit ongeacht het voortschrijdend inzicht dat de betreffende beoordelaar kan hebben opgedaan na uitbrenging van het advies - evenzo kan nog meer voortschrijdend inzicht leiden tot latere onvoldoende-beoordeling van de onvoldoende beoordeling van het advies, etc. Voortschrijdend inzicht heeft geen plaats in assurance/audit- of advies-opdrachten; die worden geacht te worden afgesloten met een oordeel of advies. De auditor/adviseur kan niet worden gehouden tot in het oneindige het eigen werk te volgen waartoe de mogelijkheid van voortschrijdend inzicht toe zou kunnen verplichten.
- Wanneer (de uitkomsten van opvolging van) een eigen advies wordt geaudit dus beoordeeld, en de uitkomst is positief, dan voegt dat niets toe. Het oorspronkelijke advies was immers naar inzicht van dezelfde persoon of organisatie toch al het beste (binnen bekende kaders) dat kon worden gegeven. Zo niet, dan is sprake van oplichting. Maar dan voegt de opdracht niets toe en een opdracht die niets toevoegt, is geen prestatie en zou niet mogen worden uitgevoerd c.q. gefactureerd. Wat overigens wél kan, is een audit op de implementatie van het advies, met een risico dat de auditor medebepaalt (i.e., zijn/haar mandaat te buiten gaat) door telkens minutieuze detailbijsturing te vragen.
- Wanneer een advies volgt na een oordeel, dan is het onderzoekswerk voor dat advies gedeeltelijk al gedaan. Bovendien toont het advies aan dat de auditor inzicht heeft in het wat en waarom en de oorzaken van de fouten of verbeterpunten in de beoordeelde situatie die aanleiding gaven tot het oordeel. Dit is dus wel zinvol.

Daarnaast geldt collisiegevaar als de consultant zijn/haar eigen advies zou helpen implementeren, zie ook volgende paragraaf. Dat biedt dan immers ruimte voor 'reparatie' van het advies wegens voortschrijdend inzicht over zowel externe ontwikkelingen en invloeden op de adviesimplementatie, alsook over de onvolkomenheden in het eigen advies die hadden kunnen worden voorkomen als het adviestraject beter was uitgevoerd. Met name deze laatste variant brengt het risico met zich mee dat de consultant de (hulp bij de) implementatie suboptimaliseert om het eigen doel van redding van de juistheid van het advies te halen. De opdrachtgever met raad en daad bijstaan, is dus ongewenst. Raad óf daad, óf oordeel, één van drie kan wel.

¹⁰ Eigen in de zin van behorende bij of voortkomende uit eigen (rechts)persoon of (rechts)persoon waar deze deel van uitmaakt; waarvoor of voor de consequenties waarvan daarom middellijk (transitief) of onmiddellijk juridische aansprakelijkheid bestaat ongeacht eventueel in contractvoorwaarden gestelde maar op basis van redelijkheid en billijkheid eenvoudig ontoepasselijk te stellen beperkingen daarvan.

Veel audit/adviesorganisaties zullen zich in de praktijk niet al te veel gelegen laten liggen aan bovengenoemde collisierisico's. Klanten blijken in te schatten dat auditors, dan wel adviseurs, die organisatiekennis hebben opgedaan bij en in de klantorganisatie, en menen dat die kennis hen (mogelijk voor gereduceerd tarief) ter beschikking zal worden gesteld bij opdrachten betreffende de alternatieve werksoort (dus adviesdiensten bij auditopdrachten of andersom). Onduidelijk is hoe dit kennisvoordeel wordt ingezet bij opdrachtverving.

Dit kan onder andere door:

- De meerdere kennis te gebruiken om het voorstel voor de advies- c.q. auditopdracht tegen gereduceerde (direct of indirect doorbelaste) kosten of meer precies aansluitend op de klantbehoeften te laten uitvoeren;
- De opdracht evenzo of beter (met meer gebruik van achtergrond- en aanvullende organisatiekennis) te kunnen uitvoeren;
- De opdrachtuitvoering te kunnen uitvoeren met ten minste het vermeend hoge niveau van prestatie van de leverancier bij eerdere audit- c.q. adviesdiensten.

Niet duidelijk is of dit in voorkomende gevallen alleen zo wordt voorgespiegeld (bijvoorbeeld in contrast met mogelijke alternatieve dienstenaanbieders), of dat dit comparatieve voordeel daadwerkelijk zo wordt teruggegeven en in welke mate dat transparant gebeurt. Bovendien wordt niet duidelijk in welke mate de kostenreductie dan wel grotere intimiteit met de (potentiële) klant opweegt tegen de nadelen van verminderd 'frisse' blik en gebrekkiger onafhankelijkheid (collisie). Hardere richtlijnen om óf audit, óf advies bij een klant(entiteit) te mogen uitvoeren door auditororganisaties of slechts een beperkt percentage andersoortig werk te mogen doen naast assuranceopdrachten, zullen niet vanzelf leiden tot betere concurrentie tussen aanbieders. Als een grote audit/adviesorganisatie haar assurance/audit-klanten steeds naar een of een beperkt aantal andere grote audit/adviesorganisatie(s) zou verwijzen, dan zou eenvoudig een de facto kartel van onderlinge verwijzing kunnen ontstaan. Klanten zullen hier uit mogelijke gemakzucht in bijdragen; alleen kritisch kiezen van adviesorganisatie(s) in onafhankelijkheid van de assurance/auditleverancier(s) en de andere 'usual suspects' zal kunnen zorgen voor een 'level playing field'. Dit brengt echter economische transactiekosten met zich mee die hoger kunnen zijn dan nadelen van audits en adviezen in collisie.

2.5 Advies versus Actie

Bij welke vorm van advies dan ook, dient de adviseur zich ervan bewust te zijn dat advies-werkzaamheden altijd leiden tot een, mogelijk van meerdere, vrijblijvende besluitvoorbereidende mening(en). De adviseur heeft geen zeggenschap over het al of niet opvolgen van haar/zijn advies. Adviesdiensten houden dus op met het uiten van advies. Of het advies wordt opgevolgd, is aan de ontvanger.

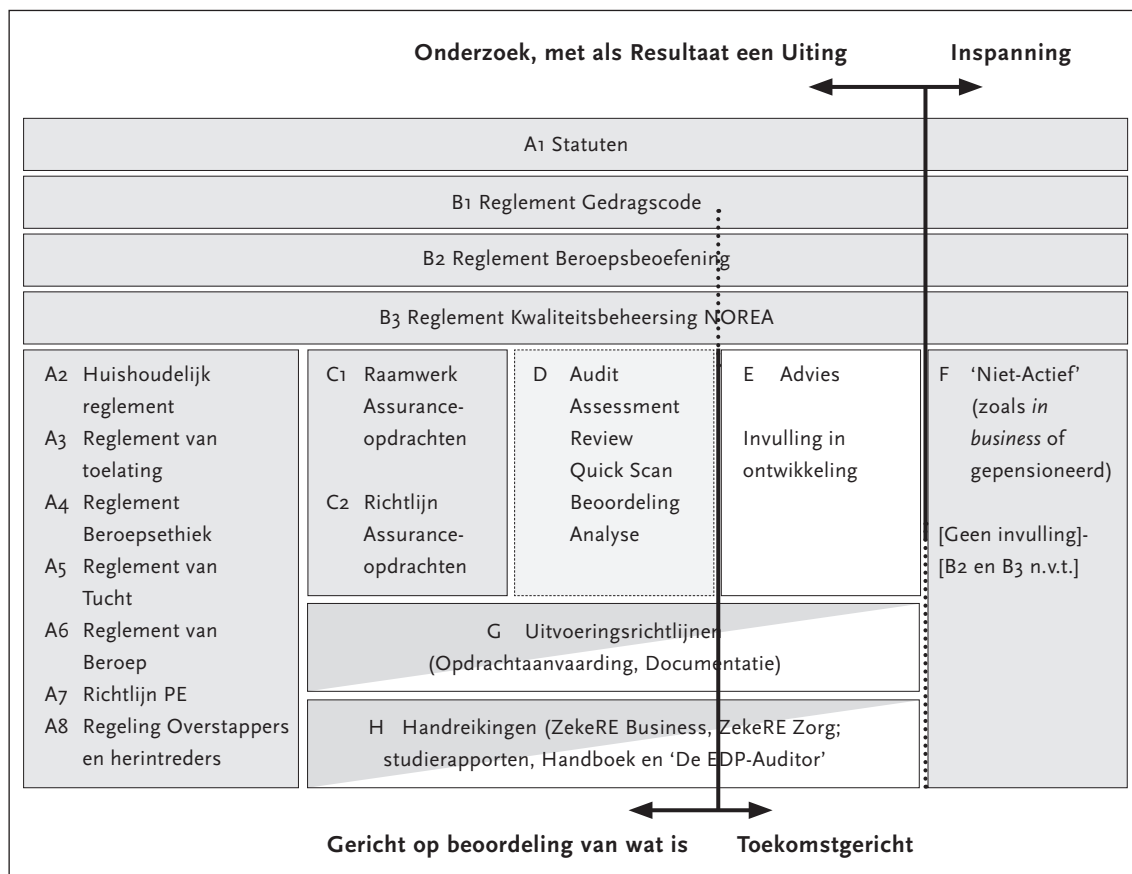
Het gezag van de adviseur en de formulering van de opdracht zullen uiteraard wel bepalen welk gezag aan het advies wordt gekoppeld. In sommige gevallen zal het advies duidelijk als een van de vele te verzamelen inzichten en meningen uit diverse invalshoeken worden gecontracteerd. De adviseur zal in zo een positie dus mogelijk kunnen vertrouwen op de 'corrigerende' werking van andere adviezen bij zijn/haar eigen advies. Hij/zij dient echter ook rekening te houden met het, buiten zijn/haar bevoegdheid, niet ter sprake komen van dergelijke corrigerende adviezen van anderen. Dit betekent dat de adviseur zich te allen tijde zal dienen in te spannen zelfstandig een zo volledig mogelijk beeld van alle relevante aspecten en mogelijke uitkomsten van het advies te schetsen. Anderzijds kunnen ook situaties ontstaan waarin het de oplettende adviseur duidelijk moet zijn dat aan haar/zijn advies zwaar gewicht wordt gehecht, soms uitlopend in een redelijke verwachting dat het advies, al of niet zonder meer, zal worden opgevolgd. In dergelijke situaties zal de adviseur uiteraard nog meer zorgvuldigheid betrachten bij het in beeld brengen van afhankelijkheden, mit-ten en maren, etc., om de overwegingen die de opdrachtgever voor zichzelf zou moeten meenemen

in het besluit, zo veel mogelijk aan te dragen. Ook zal de adviseur uiteraard communiceren aan de opdrachtgever en andere stakeholders, dat de adviseur niet zelf actief zal pogen een dergelijke de facto beslissingsbevoegdheid te claimen en dat de adviseur daarom niet aansprakelijk kan zijn voor de besluiten die kunnen worden gebaseerd op zijn advies.

De scheiding tussen adviseur en gebruiker betekent bovendien in het kader van deze studie, dat een analyse van besluitvorming buiten scope is. Aspecten van formele logica, maar ook aspecten als psychologische processen om tot optimale besluitvorming te komen, blijven daarom (grotendeels) buiten beeld. Een besluitnemer/gebruiker zal daarom, zoals regelmatig met wetenschappelijk onderzoek wordt aangetoond, in complexe situaties dus optimaal kunnen presteren als deze veel relevante informatie tot zich neemt, deze laat bezinken en vervolgens een intuïtief besluit neemt. Een adviseur daarentegen zal, zeker omdat deze zich vrijwel altijd in een situatie zal bevinden waarin zij/hij aantoonbaar kwalitatief hoogwaardig werk uitvoert voor een ander, expliciete afwegingen moeten kunnen laten zien op basis van argumenten gestoeld op onderzoek. Aansluitend op het voorgaande, zal de adviseur echter wel rekening dienen te houden met de besluitvormingsprocessen bij de gebruiker(s) van haar/zijn adviezen. Hoe meer die besluitvorming naar verwachting intuïtief zal zijn, hoe degelijker en transparanter de adviseur zijn werkzaamheden zal uitvoeren.

2.6 Positionering binnen het NOREA-reglementenhuis

Het 'NOREA-huis' geeft een grafische weergave van de structuur van NOREA-regelgeving. Het onderdeel Advies is daarin (nog) een witte vlek; hetgeen mede aanleiding was voor deze studie. In onderstaande figuur staan als samenvatting van de discussies in dit hoofdstuk enkele termen of criteria aangegeven, om onderscheid te kunnen maken met de diverse gerelateerde werksoorten waarmee (IT-)auditors te maken kunnen krijgen.



Figuur 1: NOREA-huis met afbakening Adviesdiensten

2.7 Bijgestelde definitie en elementen

Op basis van bovenstaande is de werkdefinitie van adviesdienst aangescherpt, en in lijn gebracht met de definitie van IT-auditwerkzaamheden als in artikel 3 van de Statuten:

Een adviesdienst is de uitvoering van een opdracht waarbij een IT-auditor een advies formuleert op basis van een onderzoek, bedoeld om de beoogde gebruiker te ondersteunen bij besluitvorming op het gebied van informatietechnologie in een organisatie.

Elementen van een adviesdienst

Een adviesdienst bevat, enigszins analoog aan een assuranceopdracht, een aantal definiërende elementen, te weten:

1. Een opdrachtdoelstelling gericht op het leveren van een advies als deliverable ter ondersteuning van besluitvorming;
2. Een formele opdracht, overeengekomen en afgestemd met de opdrachtgever;
3. Een geschikte adviesvraag;
4. Een onderzoek om toereikende adviesinformatie te vergaren;
5. Een duurzame vastlegging in een vorm die past bij de opdracht.

1. Deliverable: Advies

Een adviesdienst heeft als primaire doelstelling een (of meer) advies te formuleren ter ondersteuning van een besluit dat in beginsel door de gebruiker wordt genomen. De opdracht is daardoor per definitie toekomstgericht en richt zich op oplossingen of verbeteringen die in de toekomst worden gerealiseerd in een organisatie.

Een adviesdienst zoals hier is bedoeld, kan geen onderdeel vormen van een ruimere opdracht. Adviezen die voortvloeien uit een assuranceopdracht, worden hier dus niet bedoeld en vallen buiten de scope van de adviesdienst zoals hier gedefinieerd. De primaire doelstelling van een assuranceopdracht is het verschaffen van een bepaalde mate van zekerheid. Indien in dat kader vervolgens aanbevelingen worden gegeven, vloeien die voort uit assurancewerkzaamheden en zijn onderdeel van een assuranceopdracht. Dergelijke aanbevelingen zijn in beginsel richtinggevend en algemeen van aard.

Het is mogelijk dat als onderdeel van een adviesdienst objecten, processen of documenten worden beoordeeld, conclusies worden getrokken en bevindingen worden weergegeven. Dit verandert niets aan de aard van de opdracht. Deze wordt bepaald door de primaire doelstelling en niet door nevendoelestellingen of ondergeschikte werkzaamheden. Wel is het van belang rekening te houden met de gebruiker en niet de indruk te wekken dat zekerheid wordt verschaft (zie ook artikel 15 van het Raamwerk voor assurance-opdrachten door IT-auditors).

2. Formele opdracht

De adviseur en de opdrachtgever (gebruiker) stemmen onderling de aard en diepgang van de advieswerkzaamheden af. Hierbij dient de opdrachtformulering formeel, schriftelijk te worden vastgelegd en te worden afgestemd met de opdrachtgever. Hierdoor onderscheidt de adviesdienst zich van andere adviesgerelateerde opdrachten, waarbij bijvoorbeeld terloopse adviezen worden gegeven. Met de 'adviseur' wordt in deze context de IT-auditor bedoeld die op grond van zijn ('actieve') RE-beroepskwalificatie een advies geeft.

Actieve RE's die 'in business' zijn, en bijvoorbeeld werken als informatiemanager, IT manager of CIO zijn dus niet genoodzaakt om zich te houden aan deze regels bij het uitvoeren van hun advieswerkzaamheden. Ze zijn primair bedoeld voor werkzaamheden in een context van separaat gecontracteerde adviesdiensten.

Bij regelgeving voor assuranceopdrachten is een belangrijk vereiste dat er in beginsel drie partijen betrokken zijn: de beoogde gebruiker, de IT-auditor en de verantwoordelijke partij. Bij adviesdiensten is het aantal betrokken partijen niet van primair belang. In de praktijk zijn dat er vaak twee: de adviseur en de beoogde gebruiker die zelf ook vaak verantwoordelijk is. Maar er zijn ook situaties denkbaar waarbij drie partijen betrokken zijn: een directeur geeft bijvoorbeeld opdracht aan een manager om een adviesdienst uit te laten voeren naar een specifiek object van onderzoek en eist een exemplaar van het adviesrapport. Dit blijkt echter minder relevant; daar waar nodig zal erop worden teruggekomen.

3. Geschikte adviesvraag

De adviesvraag is geschikt indien:

- Het object direct gerelateerd is aan het vakgebied van de adviseur. In het geval van de NOREA dus gerelateerd aan informatievoorziening, zoals risicomanagement, informatie-management, IT-beheersing, interne controle, maatwerksystemen, (ERP) pakketten, pakket selectie, IT-sourcing en IT-projecten. Een dergelijke afbakening is van belang omdat de deskundigheid en expertise van de IT-auditor voldoende moet zijn.
- De adviesvraag is van zodanige aard is dat toereikende informatie kan worden verzameld om het advies te onderbouwen.

4. Onderzoek

Een belangrijk onderdeel van de adviesdienst bestaat uit het uitvoeren van gedegen onderzoek met als doel het vergaren van toereikende informatie om een adequaat advies te kunnen formuleren en dat zichtbaar te kunnen onderbouwen. Met toereikend wordt bedoeld: voldoende hoeveelheid aan informatie en geschikte informatie. Geschikte informatie betekent informatie met een hoge kwaliteit (relevant en betrouwbaar).

Bij assuranceopdrachten bepaalt de mate van toereikende informatie de mate van zekerheid (redelijk of beperkt) die aan het oordeel mag worden ontleend. Aan adviesdiensten kan geen zekerheid worden ontleend. Het primaire doel van informatievergaring en analyse is om tot het juiste advies te komen, maar ook om die voldoende te kunnen onderbouwen en overwegingen of aannames transparant te maken. Het advies geeft geen garanties en er kan geen kans van slagen ten aanzien van de effectiviteit van implementatie van het advies worden bepaald.

5. Duurzame vastlegging

De IT-auditor verstrekt een duurzame vastlegging¹¹ waarin het advies is vastgelegd en toegelicht. De vorm dient geschikt te zijn voor de gebruikerwachting.

De adviesdienst eindigt met het opleveren van de duurzame vastlegging. De implementatie van het advies is geen onderdeel van de adviesdienst. De IT-auditor kan niet worden ingezet het advies te implementeren in de gebruikerorganisatie. Dit wegens collisie-problemen, zie paragraaf 2.4.

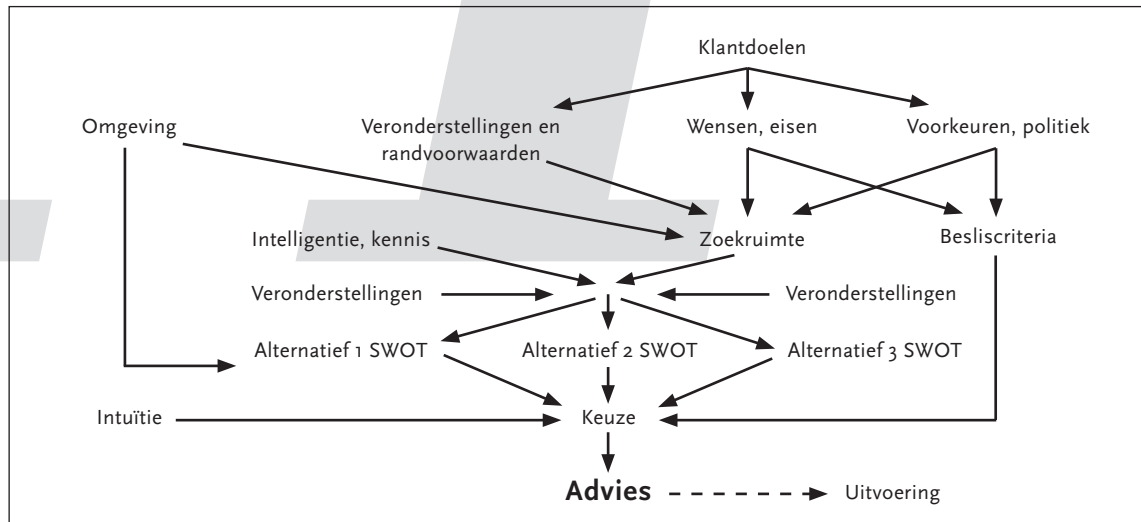
¹¹ Overwogen is om 'schriftelijk rapport' of 'schriftelijke uiting' te gebruiken. De eerste term is niet altijd passend, en ook de tweede heeft bovendien het nadeel van het 'schriftelijke' waar tegenwoordig elektronische vastlegging, dossiervorming en archivering de voorkeur heeft. Dergelijke elektronische vastlegging kan slechts als 'schriftelijk' worden gezien als de betekenis van die term zeer wordt opgerekt; van een tweedimensionaal meestens met het blote oog te lezen medium is geen sprake (en het zo extreem oprekken van de term 'schriftelijk' om maar ook elektronische vastlegging eronder te kunnen verstaan is onnodig als het duurzame (dus reproduceerbare) karakter het essentiële is.

3. Het generieke Adviesproces

Het adviesproces kent op hoofdlijnen een relatief rechttoe-rechtaan stappenplan, overeenkomstig de definitie in de NOREA-Statuten art. 10 (onderzoek - advies):



Dit biedt echter te weinig aanknopingspunten voor specifiek inhoudelijk onderzoek. Daarom is gekozen voor een meer gedetailleerde analyse van de uit te voeren werkzaamheden. Hiervoor is, op basis van discussie in de werkgroep en daarbuiten, in figuur 2 een overzicht gegenereerd van de voornaamste aspecten en verbanden die in een adviestraject een rol spelen.



Figuur 2: Overzicht adviesproces (voornaamste relaties)

Deze figuur wordt hieronder in drie delen besproken, te weten Opdrachtgever, Adviseur en het adviesproces in engere zin.

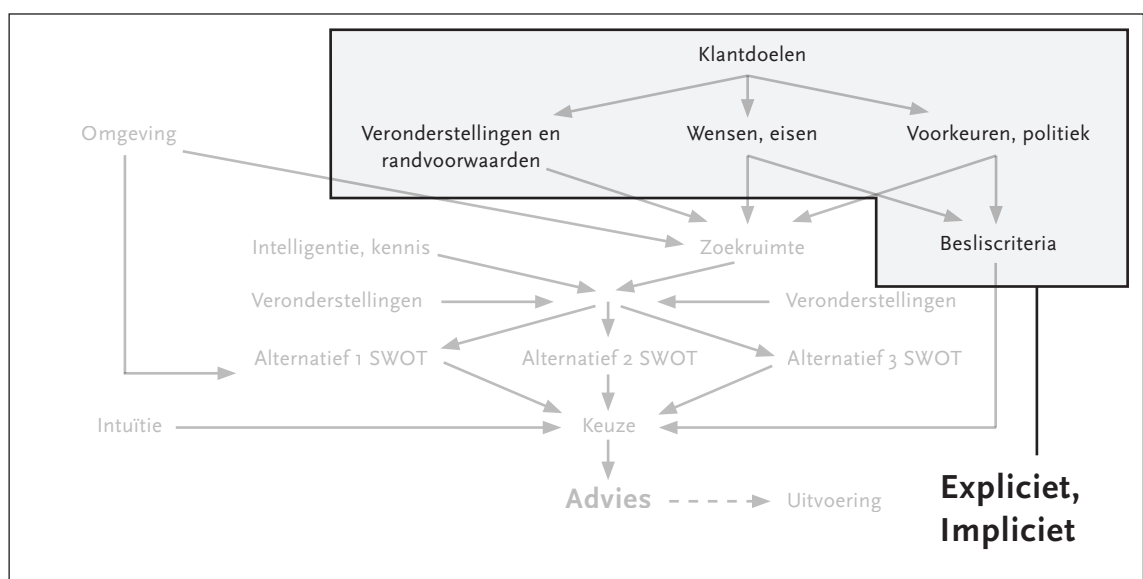
3.1 Opdrachtgever

In figuur 3 staan de factoren die de opdrachtgever betreffen en waarover de adviseur voor opdracht-aanvaarding duidelijkheid zal moeten krijgen. Dit betreft:

- **Opdrachtgeverdoelen:** Dit zijn zowel het doel dat het advies moet dienen als gerelateerde doelen die de opdrachtgever heeft en die van invloed zijn op de uitvoering van de adviesdienst. De adviseur zal hierbij zowel ethische als praktische aspecten moeten wegen, zoals:
 - Wil zij/hij wel betrokken zijn bij de doelen die de adviseur nastreeft (deze kunnen conflicteren met bijvoorbeeld bepalingen uit het Reglement Gedragscode);
 - Zijn de opdrachtgeverdoelen überhaupt a priori houdbaar.
- **Randvoorwaarden en veronderstellingen:** De opdrachtgever zal, bij het al of niet uitvoeren van het advies, te maken krijgen met allerlei randvoorwaarden en veronderstellingen - daaronder hier te verstaan: veronderstelde randvoorwaarden. Zeker deze laatste, maar ook de eerste, kunnen onbenoemd, niet als zodanig benoemd of herkend, of zelfs helemaal onbekend zijn. Ze kunnen

echter van belang zijn voor het inperken van de zoekruimte voor oplossingen c.q. adviezen. Daarom zal het in beeld brengen van de randvoorwaarden en veronderstellingen een belangrijke bepaler zijn voor de definitie van de zoekruimte dus voor de kwaliteit van het adviesproces.

- Wensen en eisen van de opdrachtgever: Deze mogen duidelijk lijken voor de specifieke opdracht, echter ook deze dienen te worden geëxpliciteerd in het opdrachtverwervings- en aanvaardings-traject, en in overleg met de opdrachtgever te worden scherp gesteld om beter aan de opdrachtgeververwachtingen te kunnen voldoen.
- Voorkeuren en politiek van en rond de opdrachtgever: Een opdrachtgever zal niet alleen binnen een context van randvoorwaarden en veronderstellingen tot een besluit dienen te komen over een te nemen actie, maar zal ook zelden of nooit een dergelijk besluit kunnen nemen zonder rekening te houden met andere betrokkenen (stakeholders). De adviseur zal zelden hetzelfde inzicht hebben in de belangen die deze betrokkenen hebben als de opdrachtgever, en zal zeker rekening moeten houden met de wijze waarop deze belangen worden nagestreefd. In het huidige tijdsbestel functioneren vele organisaties eerder met/door politieke schermutselingen dan met formele besluitvormings- en uitvoeringslijnen alleen. De adviseur die dit wenst uit te sluiten, beperkt de implementeerbaarheid en daarmee de waarde van zijn/haar advies ten zeerste. Ook voorkeuren, rationeel of irrationeel, expliciet of impliciet, van de opdrachtgever (en van andere belanghebbenden) spelen uiteraard een rol bij de al of niet aanvaarding van het later uit te brengen advies. Als de adviseur deze voorkeuren kent en er rekening mee houdt, zal dat een betere afweging van alternatieve adviezen kunnen geven.
- Wellicht heeft de opdrachtgever zelf al enige besliscriteria over te ontwikkelen alternatieven gegenereerd. In dat geval zal de adviseur deze op juistheid oftewel passendheid beoordelen en waar nodig aanpassen. Ook zal de adviseur een eerste beoordeling (sic) maken van de volledigheid van de criteria in het licht van de beoogde doelstellingen van het door de opdrachtgever te nemen besluit. Omdat de keuze-alternatieven waarschijnlijk nog niet allen voldoende gedetailleerd bekend zijn, zal dit uiteraard een eerste analyse betreffen. Bovendien kan de 'volledigheid' van de criteria niet op voorhand worden bepaald. Voor wat betreft de onderlinge weging van belangen van de criteria in de uiteindelijke keuze, kan de adviseur echter wel een eerste indruk geven of deze juist lijken. De argumenten daarbij helpen over en weer de wensen, eisen etc. te verhelderen.
- Al bovengenoemde factoren zijn van invloed op de zoekruimte die de adviseur kan hanteren. Vooralsnog geldt dat de genoemde factoren de zoekruimte niet zozeer beperken als wel kunnen kleuren. Ook hier geldt dat het van kwaliteit van werkzaamheden getuigt als de adviseur deze kleuringen van haar/zijn onderzoekruimte expliciet maakt, waarmee de rationaliteit van het latere keuzeproces wordt bevorderd.



Figuur 3: Expliciete en impliciete opdrachtgeverfactoren

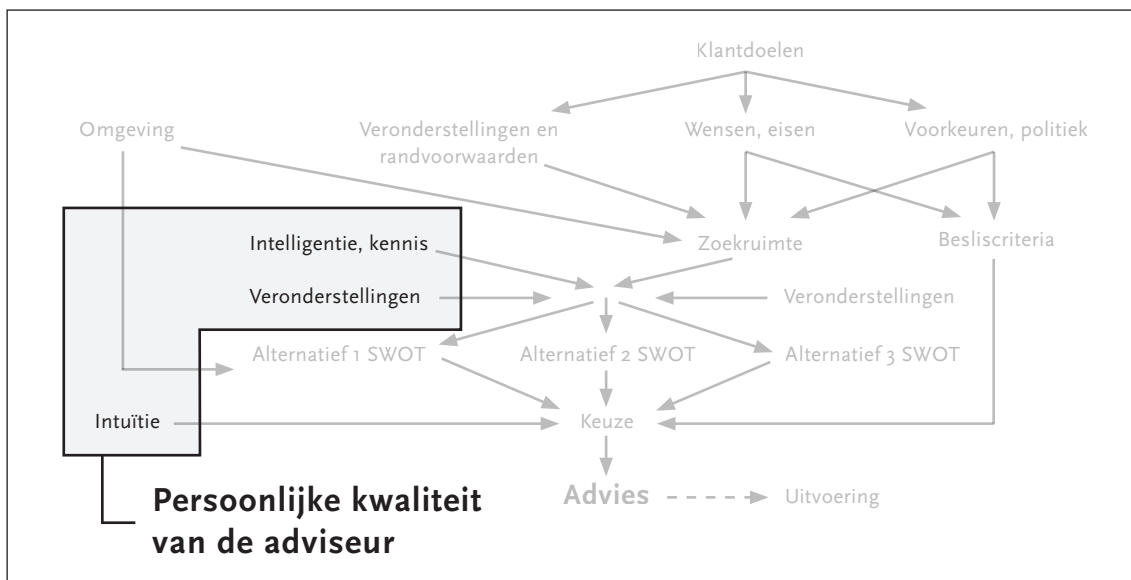
In de genoemde factoren aan de opdrachtgeverzijde dient de adviseur te streven naar een zekere mate van volledigheid. Het zal uiteraard niet mogelijk zijn theoretische volledigheid te bereiken; de adviseur zal echter wel voor beduidend minder verrassingen komen te staan bij de acceptatie van haar/zijn uiteindelijke advies als kan worden aangegeven op welke wijze met de belangen van betrokkenen is omgegaan. Ook al zullen belanghebbenden wellicht pas bij analyse van het advies met 'nieuwe' bezwaren komen - dit is dan ten minste als zodanig aantoonbaar in plaats van dat kan worden gewezen op 'dat had u kunnen weten'.

Het kan ook zijn, dat later in het adviesproces juist het (expliciet) negeren van de randvoorwaarden, wensen en eisen, voorkeuren en politieke schermutselingen, kan leiden tot een kwalitatief beter advies. Juist deze opdrachtgeverfactoren kunnen immers de zoekruimte hebben beperkt tot een zoekruimte voor alternatieven waarvan de opdrachtgever zelf al had bepaald (kunnen bepalen) dat er geen optimale oplossing in te vinden zou zijn. Door simpelweg een randvoorwaarde te breken, kan de adviseur een blikverruiming geven op alternatieve oplossingen voor (keuze)problemen waarmee de opdrachtgever een beter inzicht krijgt in de problematiek in meer abstracte zin, en daarmee in de juistheid van het gegeven advies. De helikopterblik van de adviseur neemt de blik van de geadviseerde mee omhoog, om over de muren heen te kijken. Een dergelijke verheldering, die het uitgebrachte advies in voorkomende gevallen veel meer 'vanzelfsprekend' maakt, is een resultaat op zich.

De adviseur hoede zich echter alsnog het gecontracteerde advies in engere zin daadwerkelijk uit te brengen, om aan de opdracht te voldoen. Bovendien dient de adviseur zijn gezag te wegen tegen de haalbaarheid van het 'simpelweg' doorbreken van randvoorwaarden, wensen en eisen, etc.

3.2 Adviseur

Ook de adviseur heeft een aantal kwaliteiten die van belang zijn om rekening mee te houden voor en tijdens de opdrachtaanvaarding, tijdens het adviesproces en erna, zoals verduidelijkt in figuur 4.



Figuur 4: Kwaliteit van de adviseur

Allereerst is er de intelligentie en kennis¹² van de adviseur. Hierbij dient juist de opdrachtgever zich af te vragen in hoeverre de contractering van de adviseur op rationele argumenten was gebaseerd.

¹² Korthedshalve zo aangeduid; het betreft het geheel aan formeel te bepalen kwaliteiten van de adviseur. Ook adviesproces- en klantprocesdeskundigheid, capaciteiten, vaardigheden en vergelijkbare kwalificaties zijn hieronder te rekenen.

En de adviseur zal zich houden aan het Reglement Gedragscode en daarom haar/zijn intelligentie en kennis niet beter doen voorkomen dan kan worden waargemaakt, en zorgen voor permanente educatie op relevante kwaliteiten¹³. Tevens zal zij/hij rekening houden met de intelligentie en kennis van haar/zijn teamleden en de mogelijkheden om die aan te vullen.

Naast deze (enigermate) formaliseerbare intelligentie en kennis zal een adviseur uiteraard baat hebben bij een goed ontwikkelde intuïtie, zeker waar het sensitiviteit betreft voor de impliciete aspecten van de opdrachtgeverproblematiek en -context, en voor de mogelijke toekomst-scenario's en alternatieve strategieën daarin te acteren. 'A visionary is a pattern hunter, willing and able to recognize the value of what at first looks ridiculous.'

Een kwaliteit van de adviseur is tevens of zij/hij zich bewust is van de eigen voorkeuren en belangen, en deze met de opdrachtgever en andere betrokkenen communiceert. Als de adviseur dit doet, versterkt zij/hij het vertrouwen in de eigen integriteit en in de objectiviteit (en daarmee kwaliteit) van het uiteindelijk te geven advies. Laat hij/zij dit na, dan zal de betrouwbaarheid van het uiteindelijke advies mogelijk onderuit kunnen worden gehaald als de eigen belangen aan anderen duidelijk worden en de kleuring van het advies blijkt.

In dit verband dient tevens tot de kwaliteiten van een adviseur te worden gerekend in welke mate deze zich bewust is van de eigen beperkingen¹⁴, met name betreffende de zoekruimte (zie hieronder) en de wil (enthousiasme, tijd en budget) om die met open geest te doorzoeken. Een advies op basis van een eigen idee met een half woord de vraag te hebben begrepen en toevalligerwijs zonder veel zoekwerk op een afdoend lijkende oplossing gestuit te zijn, levert een commercieel aantrekkelijke marge maar duidt op een beperkte kwaliteit van de adviseur.

Mede wegens de vele psychologische aspecten aan de kwaliteiten van een adviseur, waarover de werkgroepleden zich niet voldoende deskundig achten (en andere auditors zich niet q.q. deskundig kunnen achten) is een uitgebreid overzicht op dit punt buiten scope van deze studie gebleven. Slechts daar waar relevant worden enkele vingerwijzingen gegeven. Er is voldoende literatuur terzake die het nader benodigde inzicht kan verschaffen. Een meer concreet voorbeeld is de *Body of Knowledge and Skills* van de Ooa, 14 oktober 2002.

3.3 Adviesproces

Het navolgende is opgesteld als lineair proces. Het is echter hoogst onwaarschijnlijk dat dit ook zo uit te voeren is. Behoudens uitzonderingen, zal sprake zijn van iteratie, of soms hantering van een andere volgorde, van genoemde stappen. Voor zover hiervoor rationele overwegingen worden gedaan door de adviseur, hoeft dit niet bezwaarlijk te zijn. Zijn de overwegingen niet gedaan of niet rationeel, dan kan dat echter duiden op onvoldoende beheersing van het eigen werkproces; de adviseur vindt dan ad hoc het wiel opnieuw uit, en dat wiel is dan mogelijk slechts met grove benadering rond te noemen. De adviseur schiet dan te kort in professionaliteit, zoals vastgelegd in reglementen waaraan de (register-ingeschreven) adviseur is te houden.

Bovendien kan er aanzienlijke variatie zijn in de breedte en diepgang waarmee onderstaande stappen kunnen worden uitgevoerd; in hoge mate bepaald door de opdracht. Dit zal in het hierna volgende hoofdstuk meer concreet worden gemaakt.

13 In geval van advieswerk zal de relevantie gemakkelijker reëel kunnen worden verklaard dan in geval van assurance- en overige-auditopdrachten.

14 Zie 'Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments', J. Kruger en D. Dunning, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999 nr 6, pp 1121-1134.

In recent onderzoek is een tendens aangetoond naar meer onderbouwing van het advies als kwaliteits- en acceptatie-bevorderend aspect. Opdrachtgevers blijken meer geneigd te vragen om 'evidence based' advies.

De adviseur zal overigens de resultaten van de diverse fasen bij voorkeur ter informatie beschikbaar stellen aan de aangewezen betrokkenen, opdat verwachtingen worden gemanaged en mogelijkheden worden geschapen om feedback te verkrijgen ten behoeve van verbetering van de tussen- en eindresultaten.

Oprachtformulering en -aanvaarding

De opdrachtverkrijging zal in hoofdlijnen vergelijkbaar verlopen aan de opdrachtverkrijging bij 'traditionele' assurance- en andere-auditopdrachten. In geval van adviesdiensten lijkt wel meer dan anders sprake van correlatie van klantverwachtingen inzake de kwaliteit met de presentatievorm. Dure auto's, kledingmerken en hoge tarieven lijken klanten gemiddeld genomen te verleiden tot hogere verwachtingen ten aanzien van de waarde van het advies.

De opdrachtgeveraspecten, opdrachtgeverbehoefte en opdrachtgevervraag, alsmede de context of omgeving waarin de vraag wordt gesteld, bepalen de uiteindelijke formulering van de opdracht. In sommige situaties zal sprake zijn van een min of meer uitgebreid vooronderzoek of besprekingen. Hiermee wordt normaliter de opdrachtgeververwachting verhelderd hetgeen latere acceptatie van het resultaat robuuster maakt. Gezien het veelal informele karakter van de besprekingen, zal de adviseur zorgen voor inhoudelijke vastlegging van al het besprokene, daar het mogelijk in de verdere opdrachtuitvoering inhoudelijk dan wel procedureel van belang kan zijn om erop terug te kunnen vallen. In geval sprake is van formele contractering, zal dat gebeuren na het bereiken van overeenstemming over de opdrachtformulering. De adviseur zal er uiteraard voor zorgen, dat na het bereiken van overeenstemming over de formulering geen wijziging meer wordt doorgevoerd in de opdracht anders dan volgens het Reglement Opdrachtaanvaarding.

Hierbij zal de adviseur een (initiële) analyse doen van de vraag van de opdrachtgever, in casu het besluit dat beoogd wordt te worden genomen mede op basis van het door de adviseur uit te brengen advies. Dit besluit kan binair zijn (iets doen of laten), een keuze uit diverse min, of meer, bekende alternatieven zijn (zoals bij een pakketselectie), of een vraag naar mogelijkheden betreffen. De adviseur houdt er tevens rekening mee dat de vraag zoals die wordt gesteld, slechts een uiting is van een informatiebehoefte van de opdrachtgever (al of niet als proxy), en mogelijk een verbreding van het perspectief waarin de specifieke vraag wordt gesteld, verheldering brengt in de achterliggende vraag. Enig advies is kwalitatief hoogwaardiger als niet alleen de concrete vraag wordt beantwoord, maar tevens zicht wordt geboden op het oplossen van de achterliggende problematiek. De diepgang van deze analyse is uiteraard afhankelijk van de ruimte die de adviseur in deze wordt geboden; ook zal een balans dienen te worden gezocht tussen de analyse in deze fase, waar meestal vooralsnog geen formele contractering is geschied en dus nog geen terugverdienen van de inspanning vastligt, en de analyse die nadien in de opdrachtuitvoering zal plaatsvinden.

In deze fase zal de adviseur tevens identificeren dat zij/hij over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om de opdracht uit te voeren, conform de betreffende Reglementen en Richtlijnen, en waar nodig voor aanvulling van het opdrachtteam zal zorgdragen. Tevens zal de adviseur, zoals hierboven aangegeven, inzicht verschaffen in de eigen voorkeuren en belangen, opdat deze kunnen worden geaccepteerd en aan betrokkenen bekend kunnen worden gemaakt.

Onderzoek is zoekruimte, criteria en scenario's met alternatieven - Methoden

Een belangrijke stap in het adviesproces, zeker waar deze passen in de definitie van het 'optreden als' IT-auditor, bestaat uit het doen van onderzoek. Dit betreft niet alleen een verdiepingsslag in het

onderzoeken van de opdrachtvraag en de context inclusief randvoorwaarden etc. waarin deze werd gesteld, maar ook het zoeken naar potentiële antwoorden op de vraag zijnde potentiële adviezen. Deze twee onderdelen worden hieronder nader beschouwd.

Voor wat betreft de methoden en technieken die de adviseur kan gebruiken, zijn geen beperkingen denkbaar anders dan praktische en ethische. Deze laatste staan ook soms experimenten¹⁵ in de weg; daarbij zijn nogal eens mensen betrokken als object en men zal zich hoeden betrokkenen enthousiast te maken¹⁶ voor een alternatief dat uiteindelijk niet zal worden uitgevoerd.

Overigens staan alle methoden ter beschikking voor het onderzoek. Een belangrijke bijdrage zal daarbij bestaan uit de creativiteit, vaardigheden, parate kennis en ervaring van de adviseur; zowel voor het bepalen van de onderzoeksmethoden als in de toepassing daarvan. Des te meer de adviseur c.q. haar/zijn team daarvan gebruik maakt, des te beter zal in algemene zin de kwaliteit van de opdrachtuitvoering zijn. Omdat deze adviseurskwaliteiten en het gebruik wat ervan wordt gemaakt, niet (uitputtend) kunnen worden gemeten of vastgesteld, zal het echter niet mogelijk zijn er enige vorm van minimumeisen aan te stellen. Wel zal de adviseur normaliter pogen gezag te ontlenen aan het indruk maken op zijn/haar opdrachtgever en andere stakeholders, door het tonen van deze kwaliteiten. Hierbij dient hij/zij zich conform Reglement Gedragscode artikel A-100.4.c te beperken tot het redelijke, en rekening te houden met “Any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic” (Arthur C. Clarke) waardoor de stakeholders het ‘trucje’ wellicht meer waarderen dan het uiteindelijk resulterende advies, waarin haalbaarheid en passendheid (zie hoofdstuk 6) ondergesneeuwd kunnen raken door de magie.

Zoekruimte en beslisriteria opstellen

Zodra de opdracht is overeengekomen, of in veel gevallen al eerder, zal de adviseur (beginnen te) bepalen wat de zoekruimte is die ter beschikking staat voor het genereren van alternatieven¹⁷. Daarbij dient de adviseur de begrenzing van de zoekruimte zo ver mogelijk op te rekken, en rekening te houden met gunstige effecten van het eventueel negeren van gestelde randvoorwaarden en andere gepercipieerde beperkingen. Het ‘out of the box’ denken kan alternatieven in beeld brengen die beter zijn voor de opdrachtgever dan de alternatieven die binnen de bandbreedtes van de randvoorwaarden mogelijk zijn.

Het niet-voldoen aan de randvoorwaarden kan weliswaar bij implementatie tot tijdelijk niet-voldoen aan harde eisen leiden, maar die zijn mogelijk op alternatieve wijze ‘repareerbaar’, waarna het geheel alsnog een beter Pareto-optimum bereikt dan het bestaande bereikbare Pareto-optimum.

Bij de bepaling van de zoekruimte kiest de adviseur dus in wezen de diepgang en reikwijdte van het latere zoekproces naar alternatieven. Die is potentieel oneindig en de adviseur zal dus van tevoren afbakenen hoe ver en breed zij/hij zal gaan. Zonder overigens de ruimte al systematisch te onderzoeken; dat komt in de volgende fase.

Hierbij is van belang dat in onderzoek is aangetoond dat te veel zoeken en analyseren van de vragen achter de vragen, leidt tot ‘analysis paralysis’; de opdrachtgever krijgt wellicht een uitstekende en wetenschappelijk verantwoorde analyse maar te weinig daarop aansluitend en te weinig uitgewerkt advies over bestrijding van gesignaleerde problemen. Tevens zal de adviseur ten minste een aanvang maken met het opstellen van criteria op basis waarvan uit de alternatieven zal worden gekozen. Mogelijk worden de criteria later nog bijgesteld.

15 (enkelvoudige pilots, of parallelle pilots met verschillende alternatieven)

16 (hetgeen nodig is om de pilot / het experiment te laten slagen als realistische verandermogelijkheid)

17 Alternatieve verzamelingen acties en besluiten, al of niet in gang te zetten door het besluit waar het advies bij wordt gevraagd.

Hierbij zijn een aantal punten van belang:

- De criteria zijn waarschijnlijk niet (alle) in de vorm van Soll-stellingen¹⁸ waaraan alternatieven door Ist-uitvoering^{19,20} potentieel zouden kunnen gaan voldoen. Integendeel zal voor de individuele criteria respectievelijke schalen dienen te worden opgesteld die verder gaan dan binaire schalen alleen. (Nominale) ordinale en kwantitatieve (interval- of ratio) schalen zijn evenzeer mogelijk, en voor multivariate vergelijking van alternatieven mogelijk meer geschikte schalen.
- De criteria dienen randvoorwaarden, wensen, eisen, voorkeuren, opdrachtgeverorganisatie-interne en -externe politieke belangen en dergelijke te bevatten, maar wel expliciet gemaakt. Blijven deze factoren impliciet, dan zal de toetsing en keuze van alternatieven ondoorzichtig zijn. Hantering van andere factoren in expliciete criteria wordt dan qua waarde verminderd daar ook onduidelijke criteria 'kennelijk' een rol spelen en er kan geen open discussie of uitwisseling van argumenten plaatsvinden. Bovendien zal de uiteindelijke keuze voor een alternatief dat als advies wordt uitgebracht, relatief willekeurig overkomen en niet de indruk wekken een logisch gevolg te zijn van een zo rationeel mogelijk proces, hetgeen aansluitend zal leiden tot vermindering van de gepercipieerde kwaliteit en accepteerbaarheid van het advies.
- De criteria dienen op hun onderlinge consistentie en voldoende mate van volledigheid te worden getoetst. Voor deze toets zijn geen eenduidige criteria bekend. De adviseur zal echter waakzaam zijn als in een latere fase additionele criteria worden toegevoegd. Dit kan bijvoorbeeld zijn als de zoekruimte groter blijkt dan voorzien, waardoor aanvullende onderscheidingscriteria voor de kwaliteit van de respectievelijke alternatieven nodig zijn. Maar het kan ook zijn dat later, op basis van voortschrijdend inzicht, oneigenlijke criteria worden gepoogd toe te voegen om particuliere belangen te dienen. Dit laatste kan zelfs de belangen van de adviseur betreffen, die uiteraard ofwel bij opdrachtaanvaarding door de opdrachtgever voor bekend moeten zijn geaccepteerd ofwel moeten worden genegeerd.
- De traditionele criteria aan (audit-toets-)criteria, te weten relevantie, volledigheid, betrouwbaarheid, neutraliteit en begrijpelijkheid, kunnen worden gehanteerd. Besef dat in het geval van adviesdiensten sommige van deze metacriteria een andere invulling zullen hebben. Zo zal de 'volledigheid' van criteria minder langs analytische weg uit de hoofdvraag c.q. hoofdhypothese tot subvragen c.q. -hypothesen kunnen worden afgeleid. Trendbreuken in contextontwikkelingen zijn zelden voorzienbaar, of althans de adviseur kan niet worden verwacht alle bestaande 'zwakke signalen' na te gaan op mogelijke relevantie; dat universum is open dus oneindig. Ook 'betrouwbaarheid' is bij adviesdiensten in zekere zin een risicofactor, met name waar dit het in de term besloten (en beoogde) stabiele karakter van criteria betreft. Die stabiliteit is afwezig zodra de toekomst door ontwikkelingen in de context en in de problematiek zelf, op ieder moment invloed uitoefent op de 'geldigheid' van criteria. 'Neutraliteit' is hier een relatief begrip omdat onbevooroordeeldheid niet los kan worden gezien van mogelijk verschillende mentale contexten van (bij toetsing aan metacriteria) betrokkenen. Wat voor de één een bevooroordeeld criterium lijkt, is voor de ander een weergave van precisering van een eerde criterium op basis van situationele analyse. Resten relevantie en begrijpelijkheid. Begrijpelijkheid is

18 In de klassieke audits: Normen, die niet hetzelfde zijn als 'controls' en zelden als 'control objectives', en die niet als regel-items in een werkprogramma dienen te zijn opgenomen.

19 In de klassieke audits: Maatregelen die in onderlinge samenhang (sic) het voldoen aan de norm veroorzaken, maatregelen die niet hetzelfde zijn als wat veelvuldig 'normen' worden genoemd in een werkprogramma.

20 Waarbij zij opgemerkt, dat het gebruik van Soll/Ist-vergelijkingen traditioneel als (vrijwel uitsluitende) basis voor oordeelsvorming bij assuranceopdrachttuitvoeringen en van daaruit bij andere-auditopdrachttuitvoeringen wordt gebruikt, maar dat daarvoor geen formele redenen lijkt te bestaan. De conclusie, geformuleerd als getoetste hypothese (expliciet bij assertion-based, of impliciet bij direct reporting), is immers gebaseerd op toetsing van hulphypothesen in de praktijk zijnde de normen. Maar hoe het al of niet houden (al of niet verwerpen van alternatieve hulphypothesen) van de hulphypothesen synthetiseert tot het al of niet houden van de hoofdhypothese, blijft vrijwel altijd onduidelijk en vormt de kern van het 'professional judgement'. De hoofdhypothese kan ook worden getoetst door (formulering van) hulphypothesen die op niet-binaire schalen kunnen worden beoordeeld. Voor verdere uitwerking van dit onderwerp zal worden verwezen naar nader onderzoek (zie ook pagina 13).

begrijpelijk te interpreteren als een redelijke poging tot begrijpelijkheid; te veel aandacht voor het tot volle tevredenheid en duidelijkheid (moeten) uitleggen van criteria aan alle stakeholders kan economisch onverantwoord zijn (relevantie is uiteraard het primaire relevante criterium voor criteria).

Scenario's en alternatieven formuleren

In deze fase zal de adviseur zo veel mogelijk uit haar/zijn intelligentie en kennis van zaken putten om relevante toekomstscenario's te schetsen en daarbinnen alternatieve strategieën van de opdrachtgever te formuleren waarmee deze de eigen missie kan realiseren. Hierbij wordt uitgegaan van de gedachte dat de opdrachtgever een notie heeft van hoe de toekomst eruit kan zien. Deze notie dient te worden geëxpliciteerd en, waarschijnlijk, te worden aangevuld met wat de adviseur terzake kan bijdragen aan beeldvorming. Hierbij speelt de zoekruimte uiteraard een rol, en de ervaring van de adviseur met het opstellen van scenario's.

Bij het opstellen van deze scenario's moet de adviseur kunnen steunen op de scenario's die de opdrachtgever zelf reeds zal moeten hanteren. Zonder dergelijke scenario's is het voor de opdrachtgever immers onmogelijk een missie en visie voor het eigen toekomstig functioneren in de relevante context te definiëren. Als een visie en/of missie²¹ zijn gedefinieerd, moet er dus een scenario bestaan²². De adviseur zal in ieder geval pogen dit scenario helder in beeld te krijgen en te brengen, en zal vervolgens alternatieve scenario's formuleren met dezelfde en andere kenmerken en dimensies.

Hierop volgend zullen in samenwerking met onder andere de opdrachtgever, binnen de respectievelijke scenario's diverse strategieën dienen te worden opgesteld. Binnen enig scenario kunnen dus meerdere strategieën worden gedefinieerd om de opdrachtgever- en stakeholder-doelstellingen te behalen, al zijn het maar de strategieën 'meer van hetzelfde als vandaag' en 'doe niets'.

De beschrijving van strategieën als alternatieven, verzamelingen van acties en handelingen zullen mogelijk in samenvatting kunnen worden geformuleerd als potentiële adviezen. Dergelijke verzamelingen bestaan uit omschrijvingen, beschrijvingen, randvoorwaarden voor succes, aspecten van haalbaarheid en passendheid in de opdrachtgevercontext, en beschrijvingen van voor- en nadelen in brede zin. Zoals eerder gesteld, zullen met name bij de randvoorwaarden, haalbaarheid en passendheid allerhande harde en zachte eisen en wensen kunnen doorklinken vanuit de opdrachtgevercontext, waarbij de verwachting doorgaans is dat de adviseur zich eraan houdt. Zich er rekenschap van geven door bij non-conformiteiten alternatieve oplossingen te bieden, kan verrassende en mogelijk hoogwaardiger alternatieven in beeld brengen.

De crux van deze fase van het adviesproces is om enig oordeel zo veel mogelijk uit te stellen. De voor- en nadelen zijn vooralsnog niet exact beschreven, noch zijn berekeningen te maken in termen van kosten (voor implementatie en voor de business-as-usual-fase erna), potentiële baten, kansen en risico's, etc. In ieder geval zal de adviseur wel rekening houden met het adagium dat voor niets alleen de zon opgaat. Het niet beschikbaar zijn van middelen om te investeren, is geen reden om alternatieven uit te sluiten die dergelijke investeringen nodig zouden hebben. Als immers op basis

21 Terzake werkzame adviseurs waken ervoor scenario('s), visie, missie, en strategieën in een andere dan deze volgorde te ontwikkelen. Met name visie en missie worden wel gepresenteerd als in omgekeerde volgorde te ontwikkelen; dat lijkt echter het gevolg te zijn van misvattingen over de begripsinhoud en van overschatting van de eigen vermogens de verwezenlijking van de toekomstscenario's af te dwingen (quod non). Op basis van het kennelijk meest waarschijnlijk geachte scenario('s) en de visie en missie dienen de (een of meer) strategieën te worden c.q. zijn gedefinieerd om de organisatie van de huidige positie in de huidige context te brengen naar de toekomstige positie (conform de missie) in de toekomstige context.

22 Uiteraard tenzij het opstellen van scenario's nu net de opdracht is. De adviseur heeft dan inderdaad allerlei vrijheden, mits de adviseur zich rekenschap geeft van impliciete, onuitgesproken scenario's, vooroordelen en bijgeloof aan de zijde van de opdrachtgever.

van kosten- en batenanalyses (kwantitatief en kwalitatief) een positief rendement (groter dan de risicogewogen 'hurdle rate') aannemelijk is voor een of meer alternatieven, dan zou het uit organisatiekundig perspectief (theory of firm) fout zijn dergelijke alternatieven verder buiten beschouwing te laten. Zonder investering geen rendement.

De adviseur dient rekening te houden met de reorganisatiemoedigheid van eventueel betrokkenen, maar dient tevens tegen enkele klassieke adagia in te gaan:

- Hetzelfde doen als wat gisteren niet werkte, zal vandaag niet als vanzelf wél werken. Het niet veranderen van werkwijzen etc., de 'gewoon doorgaan'-optie, is zelden een goed advies. Slechts bij uitzondering en toeval zal iets dat voorheen negatief resultaat opleverde, nadien wél het best in de (veranderde) context blijken te functioneren. Gewoon doorgaan is dus een alternatief voor mogelijk advies, dat vooral dient om de positieve en negatieve aspecten van andere opties meer helder te krijgen;
- Wat in het verleden werkte, hoeft vandaag of morgen niet meer te werken. Het is zelfs onwaarschijnlijk dat wat gisteren optimaal in de context functioneerde, dat vandaag of morgen ook doet wegens de veranderlijkheid van de context. 'Never change a winning team', 'if it ain't broke, don't fix it', niets veranderen in casu geen aanpassingen doen in een succesvolle organisatie of aanpak, werkt alleen in stabiele²³ contexten of (organisatie)omgevingen. Deze lijken steeds minder voor te komen. Daarom zal de adviseur niet om deze redenen twifelen om veranderingen in huidige, succesvolle processen en werkwijzen als alternatief mee te nemen.

Waar de adviseur alternatieve strategieën identificeert die in verschillende scenario's een positief resultaat kunnen opleveren voor de opdrachtgever, zullen deze uit dien aard later 'robuuster' blijken te zijn tegen fluctuaties in zich realiserende scenario's. Gegeven de onzekerheid over het scenario dat zich zal realiseren (maar rekening houdend met de invloed die de gebruiker kan hebben in de 'keuze' van het scenario dat zich zal realiseren), zullen dergelijke alternatieven mogelijk de voorkeur verdienen. Het is echter niet mogelijk voor alle situaties en adviesvragen bij voorbaat te weten of dergelijke alternatieven bestaan.

Er is daarom geen eenduidige richtlijn te geven waaraan alternatieven dienen te voldoen, of een eenduidige richting te geven voor het ontwikkelen van (meer) hoogwaardige alternatieven. Ook in deze fase van formulering van scenario's en de alternatieven daarbinnen, zullen adviseurs hun specifieke kwaliteiten en deskundigheid kunnen tonen. De hier genoemde scenario's, visies, missies en strategieën dienen qua inhoud, abstractieniveau en/of detaillering uiteraard te worden aangepast aan de niveaus van discours van de opdrachtgever en andere stakeholders, van de adviesvraag en van de betreffende materie.

Het ligt voor de hand dat de adviseur in ruime mate overlegt met de opdrachtgever en alle andere stakeholders over de zich ontwikkelende (kennis en inzicht over de) scenario's en alternatieven. De adviseur zal daarbij helder houden wat de oordeelsneutrale argumenten en bevindingen zijn over inhoudelijke aspecten van de alternatieven maar ook notie nemen van de expliciete of impliciete niet-rationele, subjectieve meningen, posities en benaderingen van de stakeholders.

Het is niet aan te geven of en hoe de adviseur enige mate van volledigheid kan bereiken in het doorkruisen van de zoekruimte op zoek naar scenario's en alternatieven. De adviseur zal wel al haar/zijn vaardigheden aanwenden in het streven naar volledigheid. Hierbij kunnen een groot aantal aan brainstorming verwante methoden en technieken behulpzaam zijn, zeker als die methoden en technieken op rationele grond worden gekozen en deugdelijk worden uitgevoerd²⁴.

²³ Stabiel ten opzichte van de tijdslijnen waarin de eventuele veranderingen redelijkerwijs zijn door te voeren en effectief zijn te maken.

²⁴ Zie bijvoorbeeld F. Zwicky's morfologische analyse, G. Altshuller's TRIZ en een overzicht op http://www.mycoted.com/Category:Creativity_Techniques

Ook verdient het aanbeveling te verkennen of en in welke mate potentieel gunstige scenario's en alternatieven mogelijk (zouden) zijn als respectievelijke randvoorwaarden, etc., niet van toepassing (zouden) zijn. Alleen op deze wijze kan worden opgespoord of betreffende randvoorwaarde(n) een, mogelijk superieur, alternatief tegenhoudt van inbeschouwingname- waarbij eerst in een latere fase van het adviesproces hoeft te worden bepaald of het niet-voldoen aan die randvoorwaarde(n) kan en hoeft te worden opgelost ('gerepareerd' of gecompenseerd).

De adviseur zal aan dit procedurele aspect van 'volledigheid' separaat aandacht geven in de communicatie vooraf, tijdens en achteraf met de opdrachtgever. Het uitgeput raken van het (deel) budget terzake kan op zichzelf geen argument zijn voor het 'voldoende' doorzocht verklaren van de zoekruimte.

Overigens kan bovenstaande beschrijving van activiteiten en overwegingen de indruk wekken dat sprake is van een formele procesgang. Voor zover de opdracht is gecontracteerd in een vorm waarin scenario-opstelling een belangrijk onderdeel vormt, mogelijk als overeengekomen specifieke werkzaamheid, zal de adviseur inderdaad transparant de meer formele aspecten aantoonbaar zo uitvoeren. Voor zover echter geen afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd om tot een concreet advies te komen, zal de creativiteit van de adviseur, puttende uit diens ervaringen, kennis en kundigheid, een belangrijke rol spelen. Het opsporen en beschrijven van scenario's en alternatieven zal dan meer het karakter van krijgen van uitwerken van intuïtieve ideeën en ingevingen. De mate waarin de adviseur hierin aantoonbaar zichzelf en haar/zijn team kan sturen, en de mate waarin zij/hij alsnog duidelijk kan maken in hoeverre de zoekruimte 'voldoende' is doorzocht, geven evenredig accepteerbaarheid en daarmee kwaliteit aan de werkzaamheden.

Beoordelen alternatieven

In deze fase zal de adviseur de opgestelde alternatieven ten opzichte van de criteria en/of ten opzichte van elkaar kwalificeren.

Ten minste zullen hierbij de kosten van implementatie en van het bestuur ('governance') en beheer van het naar aanleiding van het besluit geïmplementeerde, de baten (kwantitatief en kwalitatief), alsmede de kansen en risico's en de 'risk appetite' en/of de toepasselijke 'hurdle rate' (minimaal te behalen rendement op investeringen) van de respectievelijke alternatieven tegen elkaar dienen te worden afgewogen.

Hiervoor zijn geen eenduidige methoden of formaten aan te dragen. Veeleer zal naar gelang de situatie moeten worden gekozen voor een methode die aansluit bij de problematiek, de ontwikkelde alternatieven, de vorm van het adviesproces en het advies. Gegeven de onbestemdheid van de toekomst waar het advies betrekking op heeft, ligt het voor de hand een min of meer formele vorm van een SWOT-analyse uit te voeren. Hierbij zullen de Strengths en Weaknesses met name invulling kunnen geven aan de formele argumenten pro en contra, inclusief de mate waarin wordt voldaan aan de randvoorwaarden, eisen en criteria, etc., en zullen de Opportunities en Threats aandacht kunnen geven aan de onbepaaldheid van exogene invloeden en potentiële pro's en contra's, kansen en bedreigingen. De punten die terugkomen in deze SWOT-analyses zullen mogelijk al bij het opstellen en om- en beschrijven van de alternatieven aan de orde zijn geweest. Voor zover dat het geval was, zal in deze fase de nadruk kunnen liggen op de weging van de gevonden argumenten en overwegingen.

Ook in deze fase zal de adviseur haar/zijn betreffende werkzaamheden naar gelang het karakter van de opdracht(soort) meer of minder formeel en transparant documenteren en uitvoeren. De adviseur zal er daarbij wel rekening mee houden dat de afweging van argumenten en onderlinge vergelijking van alternatieven een gedeeltelijk ongestructureerd en mogelijk deels irrationeel, politiek en/of psychologisch proces is.

Zoals in paragraaf 2.5 aangegeven, is er wetenschappelijk onderzoek dat de superioriteit van intuïtieve beoordeling van alternatieven boven expliciete rationele argumentvergelijking aantoont - in situaties van relatief grote complexiteit. De adviseur geeft zich rekenschap van de complexiteit zoals de adviseur die interpreteert. De adviseur zal overwegen dat zij/hij is ingehuurd om de deskundigheid omtrent de onderhanden problematiek in te brengen en dat zij/hij door middel van onderzoek meer, breder en dieper, nog meer inzicht heeft verworven in de problematiek, en zal de complexiteit ervan daarom qualitate qua relatief lager inschatten dan de opdrachtgever. Daardoor zal het belang van intuïtieve alternatiefkeuze verminderen en de mogelijke gewenste rationaliteit toenemen.

Bepalen keuze

Na de kwalificatie van de alternatieven zal de adviseur voor zover dit in de opdrachtformulering wordt gevraagd, gewoonlijk een voorkeur uitspreken voor een van de alternatieven. Hierbij wegen de kwalificaties van de alternatieven uiteraard mee, maar daar het in het overgrote deel van de gevallen multivariate optimalisatie betreft, zal een zekere mate van intuïtie van de adviseur, al of niet aan te duiden met de term 'professional judgement', een rol spelen. De adviseur zal hierbij ook rekening houden met de eventuele voorkeuren en argumenten die de opdrachtgever en andere stakeholders hebben aangedragen bij de alternatieven in de communicatie die de adviseur zal hebben onderhouden in de vorige fasen van het adviesproces met name tijdens het ontwikkelen van de scenario's en alternatieven.

Mocht de adviseur dergelijke communicatie niet (voldoende) hebben onderhouden, dan zullen stakeholders eerst na het uitbrengen van het advies hun visie en mening over de alternatieven naar voren brengen, waarmee het (mogelijk enige gevraagde, gezaghebbende) advies zal worden geschaard onder de andere, meer ad hoc ingebrachte, adviezen. Dit zal de acceptatie van het advies vertragen en het advies door de eventueel benodigde toelichtingen, aanpassingen en aanvullingen, verzwakken qua gezag en vertrouwen in de kwalitatief hoogwaardige adviesprocesuitvoering. De in deze fase bepaalde keuze zal dan later wellicht dienen te worden bijgesteld, waardoor het initieel uitgebrachte advies en de bijstelling ervan nog in deze keuzebepalingsfase vallen.

Communicatie resultaat

Na het bepalen van de keuze voor een alternatief als advies, zal de adviseur als sluitstuk van het adviesproces dit advies overdragen aan de opdrachtgever c.q. gebruiker. De adviseur zal de presentatievorm en de formulering zo kiezen dat stakeholders optimaal worden geïnformeerd over de uitgevoerde werkzaamheden en (de kwaliteiten van) het uiteindelijke advies.

Zeker waar het een formeel gecontracteerd advies betreft, maar bij voorkeur ook in andere gevallen, zal de adviseur overwegen het advies ten minste schriftelijk uit te brengen. Dit, omdat dan alle relevante informatie zo volledig mogelijk wordt vastgelegd en tevens het overbrengen daarmee herhaalbaar wordt. Al hetgeen mondeling inzake het advies wordt overgebracht, zal namelijk niet worden onthouden door de stakeholders. De schriftelijke vastlegging dient dan als referentie. Bovendien kan de schriftelijke vastlegging dienen voor verdere verspreiding, bijvoorbeeld als het advies wordt overgenomen door de gebruiker en ter uitvoering aan derden wordt overgedragen.

Bij een aantal adviesvormen is het schriftelijk uitbrengen van het advies niet passend. Ook zal de adviseur aansluiten bij de presentatievormen die bij de opdrachtgever en andere stakeholders gebruikelijk is, en zal de adviseur rekening houden met al of niet gewenste ruimte bij ontvangers van het advies om (direct) feedback te geven.

Ook in deze gevallen zal de adviseur echter bij voorkeur zorgen voor een *duurzame vastlegging* van een verslag over de uitgevoerde werkzaamheden en de uitkomsten in casu de onderzoeksresultaten en het advies, inclusief eventuele discussies bij of na presentatie ervan.

Bij deze communicatie speelt wederom een rol dat de adviseur blijkt meer gehoor te vinden voor haar/zijn advies als de presentatie van de adviseur zelf uitstraalt dat in het verleden anderen bereid waren de adviseur ruimschoots te vergoeden voor geleverde diensten.

Ook adviseurs die meer levenservaring en wijsheid, en een betere opleiding en hogere leeftijd uitstralen en/of hebben dan de opdrachtgever, blijken in wetenschappelijk onderzoek bij te dragen aan acceptatie van het advies. Junior adviseurs zullen zich ter compensatie moeten verlaten op transparantie van de kwaliteit van het geleverde werk, waar senior adviseurs meer intuïtieve argumenten kunnen gebruiken om hun statuus kracht bij te zetten.

De adviseur zorgt vervolgens voor formele decharge door de opdrachtgever voor de uitgevoerde werkzaamheden en het uitgebrachte advies. Hierbij zal de adviseur tevens met de opdrachtgever afstemmen in hoeverre de adviseur betrokken blijft bij het beslistraject bijvoorbeeld door het even van nadere toelichting - binnen de beperkingen van onafhankelijkheid (vis-a-vis collisiegevaar) en van budget.

De adviseur zal ten slotte met de opdrachtgever afstemmen over het (later) genomen besluit en zal in samenwerking met de opdrachtgever de uitvoering van de adviesdienst evalueren ter versterking van toekomstige adviesdienstuitvoering.

3.4 Implementatie van het advies

De implementatie van het advies is een werkzaamheid waar de adviseur zich normaliter niet mee bezig zal houden. De taak was immers het advies uit te brengen, en de opdracht zal eindigen met de oplevering van die 'deliverable'. Daarbij zal de opdrachtgever of gebruiker van het advies bovendien het besluit nemen waar het advies als besluitvoorbereidende mening bij was en is bedoeld. Pas als dat besluit is genomen, kan worden vastgesteld welke vervolgvacatures dienen te worden uitgevoerd.

Het advies zal zelden zodanig gedetailleerd zijn uitgewerkt, dat het (geheel) als plan van aanpak voldoende gereed is om te worden uitgevoerd. De verdere detaillering van (de gevolgen van) het besluit, dat bovendien mogelijk niet exact overeenkomt met het advies, en de uitvoering zullen onder verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van een daartoe door gebruiker aan te wijzen hoofdverantwoordelijke worden uitgevoerd. De adviseur zal *na het eigen advies* een dergelijke positie niet ambiëren, te meer daar collisie-problemen kunnen ontstaan als geschetst in paragraaf 2.4. Afzonderlijke contractering is uiteraard mogelijk, zowel voor de nadere uitwerking van (de gevolgen van) het besluit als voor aanvullend (!) advies bij de uitvoering. Dit is echter buiten scope van deze studie; er wordt verwezen naar de zeer uitgebreide literatuur over 'consulting' en opleidingen tot 'consultant' die hiervoor methoden en technieken bieden.

4. Taxonomie van adviesvormen

Onderstaand overzicht van adviesvormen is tot stand gekomen door inventarisatie gevolgd door stratificatie. Er is daarom sprake van een taxonomie niet van een typologie.

Onderstaand worden per geïdentificeerde adviesvorm aan de hand van de in hoofdstuk 2 genoemde kenmerken van adviesdiensten die in scope zijn in deze studie, scores weergegeven op een ordinale schaal met:

- -- Geheel niet tot nauwelijks van toepassing;
- - Meestens niet van toepassing;
- o Onbepaalbaar, of in beperkte mate, of wisselend wel/niet van toepassing;
- + Herkenbaar van toepassing, maar mogelijk in beperkte mate;
- ++ Zonder meer van toepassing.

4.1 Ongecontracteerd advies

Kenmerk van ongecontracteerd advies is het ontbreken van een contract of andere formele opdracht. Hierdoor kan de adviseur in haar/zijn werk niet terugvallen op een specifieke vraag, bijvoorbeeld om te bezien of de werkzaamheden (nog) op koers liggen om die vraag te beantwoorden. Anderzijds betekent dit ook dat er geen minimale-inspanningsverplichting of resultaat-effectiviteitsbelofte vastligt.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Ongecontracteerd algemeen	+	--	o	-	-

Onmiddellijk advies

In deze groep vallen alle adviezen die voor de vuist weg worden gegeven; in de wandelgangen, bij de koffie-automaat en in vergaderingen bijvoorbeeld. Kenmerk is dat direct een advies wordt gegeven op het verzoek daartoe. Vrijwel alles van het in deze studie gestelde zal niet van toepassing zijn. De adviseur zal zich echter hoeden zich te laten verleiden tot te gemakkelijk afgeven van adviezen die mogelijk verstrekkende gevolgen hebben voor (bekende of onbekende) stakeholders.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Onmiddellijk advies	++	--	o	--	--

Gevraagd advies

De variatie in gevraagd maar ongecontracteerd advies is groot. Dit kan lopen van een, in een toevallige ontmoeting in een vergadering of bij de koffie-automaat geuit informeel 'wil je hier eens naar kijken?' tot een expliciete opdracht, vastgelegd maar niet in een formeel offerte/contractproces.

De adviseur zal al het in deze studie gestelde ter harte nemen, echter in een mate die commensurabel is met de verwachtingen van de opdrachtgever terzake. Mede omdat die verwachtingen vrijwel altijd niet expliciet zullen zijn gemaakt en er geen contract is om op terug te kunnen vallen, zal de adviseur onmiddellijk bij de de facto opdrachtgever peilen wat die verwachtingen zijn, met name ten aanzien van de te investeren inspanning. Bij gevraagd maar ongecontracteerd advies zal een neiging bestaan minder tijd te besteden aan formele aspecten van de opdrachttuitvoering, waaronder dossiervorming inzake de uitgevoerde werkzaamheden. Dit kan de adviseur echter later parten spelen - in geval van (later) conflict kan de adviseur behoefte hebben aan aantoonbaarheid van deugdelijke opdrachttuitvoering; een balans tussen gebrek aan formeel toegekende resources en 'better be safe than sorry' inspanningen inzake aantoonbaarmaking is aan de orde.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Gevraagd advies	++	--	+	-	-

Ongevraagd advies

Adviseurs kunnen zich laten verleiden tot het geven van ongevraagd advies, mogelijk uit een behoefte de eigen statuur als adviseur te bevestigen of te versterken. Hieraan liggen commerciële motieven of behoefte aan verhoging van de sociale status van de adviseur in de toepasselijke groep ten grondslag. Een andere mogelijke reden voor het geven van ongevraagd advies kan zijn dat de adviseur wil voorkomen dat in enige toekomst de adviseur wordt aangesproken op het niet uitgevoerd hebben van de natuurlijke adviesfunctie (zie hieronder).

Gegeven de aard van het ongevraagde advies is meestal sprake van een ad hoc advies; de geschetste procesgang zal dan ook in zeer korte tijd en vrijwel zeker impliciet en intuïtief worden doorlopen. Bovendien zal de ontvanger van het advies zich niet als opdrachtgever opstellen, en zal er geen expliciete vraag of problematiek zijn geformuleerd waarin het advies een plaats kan vinden. Randvoorwaarden, criteria etc. etc. zullen dan ook onbepaald zijn; slechts leven bij de adviseur. Ook enige mate van volledigheid van de zoekruimte en dergelijke aspecten van zorgvuldige adviesdienstuitvoering zijn niet aan de orde. Hierdoor kunnen de werkzaamheden van de adviseur gemakkelijk suboptimaal gericht zijn op enig werkelijk bestaand beslisprobleem, en het advies zal niet herkenbaar zijn gericht op een probleem, waardoor het lijkt alsof de adviseur maar wat roept. In sommige situaties heeft de adviseur mogelijk zonder een formele adviesvraag al inspanningen verricht om wél een deugdelijk adviesproces te doorlopen, met een advies als resultante, omdat de adviseur inschatte dat de opdrachtgever dat zou kunnen waarderen. De terugwinbaarheid van de investering van middelen is dan echter onzeker. Daarnaast zal hier meespelen dat de gepercipieerde prijs van het advies laag is (mogelijk nul), met de navenante psychologische inschatting van de lage (mogelijk nul) waarde van het advies.

Ten opzichte van gevraagd advies zal de adviseur in dit geval bovendien nog meer alert zijn op

acceptatie van het advies als element bij eventuele te nemen besluit(en). De adviseur zal zich hoeden zich te bemoeien met zaken die hem/haar niet aangaan. Anderzijds zal de prudente adviseur bij ongevraagd advies mogelijk wel geneigd zijn een of andere vorm van vastlegging te doen van het verrichte werk, al is het maar voor latere referentie of exoneratie.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Ongevraagd advies	o	--	o	-	o

Natuurlijke adviesfunctie

Conform de audittheorie, anders dan conform veel praktijk, wordt onder de natuurlijke adviesfunctie verstaan: Advies op basis van waarnemingen van verbeterpunten of misstanden voor zover de betreffende objecten en/of aspecten buiten de scope van de feitelijke opdracht liggen, dan wel bij gevonden gebreken aanbevelen van verbetering. Het natuurlijke ligt erin dat de auditor de dingen die hij ziet, niet hoeft te verzwijgen omdat ze buiten scope liggen en het integendeel vanuit de auditor/adviseur als bijdrager in de beheersing 'natuurlijk' is met de opgedane kennis de opdrachtgever en/of auditee te helpen - het zou niet passen te zwijgen. Daarom behoort advies uit hoofde van de natuurlijke adviesfunctie, eerste deel, zoals reeds gesteld onder de categorie Ongevraagd advies. De tweede component van de natuurlijke adviesfunctie, Aanbevelingen bij bevindingen, wordt hieronder separaat benoemd.

Een aspect dat hierbij bovendien een rol speelt, is dat de auditor/adviseur uit oogpunt van zelfbescherming mogelijk veel 'natuurlijk' advies geeft, om niet in de toekomst rekenschap te moeten geven van het niet gesignaleerd hebben van problemen. Om 'waar was de auditor?' te voorkomen, kan gemakkelijk een 'boy cried wolf'²⁵-imago van de auditor/adviseur ontstaan. Uiteraard geeft de auditor/adviseur zich rekenschap van de balans tussen gemakzucht en discretie enerzijds, en al te enthousiast gratis adviseren en overmatige zenuwachtigheid anderzijds.

Voor wat betreft het adviesproces geldt grosso modo hetzelfde als bij het bovengenoemde meer generieke Ongevraagde advies, zij het dat uit het voornoemd voorzichtigheidsoogpunt mogelijk overschatten van (waarschijnlijk) gesignaleerde risico's als basis voor advies actie te nemen, de geloofwaardigheid van de kwaliteit van de adviseur inzake dat risico-inschatten en de urgentie van de erop te nemen acties, kan ondermijnen. De adviseur zal dit aspect daarom bij voorkeur expliciet maken.

Bovendien is er hier nog het voordeel dat wat duidelijker sprake is van een identificeerbaar advies, en zelfs dat er wel sprake is van een (oncontracteerde maar verwachte en soms vastgelegde) opdracht om adviezen te leveren. Er zal echter weer weinig sprake zijn van (de vereisten voor) een deugdelijk onderzoek of vastlegging van het adviestraject. De vastlegging betreft meistens de auditaspecten, niet de adviesaspecten.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

²⁵ Niet te verwarren met een Cassandra-imago. De boy who cried wolf had heel vaak ongelijk, tot hij een keer gelijk had en het niet kreeg. Cassandra had doorlopend gelijk maar werd vanaf het begin al niet geloofd.

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Natuurlijke adviesfunctie	+	?	o	-	-

Aanbevelingen bij bevindingen

Aanbevelingen bij bevindingen, ten onrechte soms verward met het geheel van de natuurlijke adviesfunctie (zie hierboven), zijn anders dan tegelijkertijd wel wordt aangenomen, niet verplicht uit hoofde van assurance-reglementering of -richtlijnen. Aanbevelingen hebben echter wel veel kenmerken van adviezen.

Een bijzondere vorm van aanbeveling bij een bevinding is de impliciete. Deze kan op twee manieren zijn vormgegeven:

- Het normstellende karakter en de naamgeving van de Soll leidt ertoe dat de terzake taakgestelde²⁶ het voldoen aan de Soll kan opvatten als een advies met hoge mate van dringendheid of zelfs dwingendheid. “Het moet van Audit” wordt dan gedebiteerd in combinatie met “Het is een advies van accountants dus je moet niet zeuren”. In het algemeen wordt hierbij ook gesproken over verplichtende deadlines voor implementatie van de aanbevelingen en intolerantie van het niet opvolgen van de adviezen. Dit zal met name het geval zijn als bekend is dat het niet voldoen aan de Soll leidt tot aanzienlijke repercussies voor de terzake taakgestelde, bijvoorbeeld als deze in de financiële bonus wordt geraakt. Als een norm wordt voorgesteld, is de impliciete aanbeveling, het advies, daarmee dus om toch vooral aan die norm te voldoen;
- Vereiste maatregelen betreffen karakteristieken van onderzochte objecten op een ordinale, interval- of ratioschaal en de aangetroffen waarde voldoet niet. De aanbeveling is dan vanzelfsprekend dat de waarde wél aan de norm dient te gaan voldoen. Dit is de ‘Belgische aanbeveling’: “Het object voldoet niet aan de norm. Zorg dat het aan de norm voldoet.”

In alle gevallen van aanbeveling bij bevinding zal overigens het advies aan kracht winnen als niet alleen duidelijk wordt gemaakt wat moet veranderen, maar ook hoe de verbeterde aansluiting van Ist bij Soll (bij voorkeur of in alternatieven) zou kunnen worden gerealiseerd. Hiervoor is een adviestraject in korte vorm noodzakelijk, met name gericht op het bepalen van de haalbaarheid en passendheid van de aanbeveling, gegeven de, dus nader te onderzoeken, randvoorwaarden en context waarin de aanbeveling kan of dient te worden opgevolgd. Tevens dient de auditor/adviseur in deze gevallen ook rekening te houden met het mogelijk niet opvolgen van de adviezen en met alternatieve oplossing van het verschil tussen Soll en Ist, bijvoorbeeld met zogenaamde ‘compensating controls’.

De aanbeveling als deliverable is helder, en de adviesvraag ook namelijk in de bevinding. Van een formele opdracht is meistens geen sprake (nota bene, auditreglementen vereisen geen aanbevelingen bij bevindingen), noch zullen het onderzoek en de vastlegging *inzake het tot stand komen van de aanbeveling* de uitgebreidheid hebben die bij een deugdelijk advies passen.

Dit resulteert in het volgende profiel:

²⁶ Degene die verantwoordelijk is (gesteld) voor het oplossen van het verschil tussen Soll en Ist.

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Aanbevelingen bij bevindingen	+	-	+	-	-

De auditor/adviseur zal voorzichtig omgaan met het (beoordelend) volgen van de implementatie van zijn/haar aanbevelingen of alternatieve oplossingen. De keuze voor overname van de aanbeveling dan wel voor een andere oplossing is immers niet aan de auditor/adviseur maar aan de terzake taakgestelde; (de aanbeveling van) de adviseur is dienend aan die keuze.

Een oordeel geven over de juistheid van de gekozen oplossing kan al snel worden opgevat als een poging zich de beslisbevoegdheid toe te eigenen dan wel de gekozen oplossing zonder afdoende onderzoek af te keuren. Bovendien dreigt collisie als uiteengezet in paragraaf 2.4.

Niet in alle gevallen zal het opstellen en uitbrengen van een zogenaamde 'Management Letter'²⁷ expliciet ('gecontracteerd') onderdeel zijn van de taakstelling van externe of interne auditors. Zeker daar de in de management letter op te voeren zaken naar inhoud gevoelig kunnen liggen bij een of meer stakeholders, is het aan te bevelen (sic) te zorgen voor vastlegging vooraf van de terzake uit te voeren werkzaamheden. De management letter zal daarom beter worden gevat onder de hieronder nader besproken gecontracteerde adviesvormen. Naar de aard is het belangrijkste algemene kenmerk van ongecontracteerd advies dat weinig of niet kan worden gesteund op afspraken vooraf. Hierdoor is verwachtingsmanagement lastig, is er geen helderheid over de uitgebreidheid van de werkzaamheden (met name de onderzoeksinspanning) noch over de waarde van het uitgebrachte advies. Ook is er vooraf geen zekerheid over de medewerking die van de (beschouwd als) opdrachtgever cum suis kan worden verwacht. Toetsing van de passendheid en haalbaarheid van het advies of enige verwachting inzake de acceptatie van het advies, zullen dan ook tekort kunnen schieten.

De in deze paragraaf genoemde adviesvormen vallen overigens buiten de reikwijdte van deze studie - voor wat betreft het al of niet en zo ja in welke vorm reglementeren van adviesdiensten.

4.2 Gecontracteerd advies

Gecontracteerd advies is de modale vorm. Wezenlijk element is de principiële eenmaligheid van het uitgevoerde proces. Hierdoor is het mogelijk te spreken van een begin van de opdrachttuitvoering met een contract (al of niet formeel bekrachtigd) en een eind met als deliverable het advies.

De diversiteit aan vormen zoals die in de praktijk herkenbaar zijn, komen tot stand door variatie op de volgende aspecten:

- Het type onderzoek. Met name het verkennend (explorerend) onderzoek zal prominent zijn, maar er kunnen in verschillende (normaliter afnemende) mate ook elementen van beschrijvend, verklarend en toetsend onderzoek aanwezig zijn²⁸.

²⁷ Waaronder ook het Audit Memorandum te verstaan, ongeacht of een externe dan wel een interne auditor/auditafdeling, een of meer keren per jaar deze uitbrengen, blijft de functie en invulling gelijk (waardig).

²⁸ Deze verhouding met de nadruk op, in volgorde van belang, verkenning, beschrijving en verklaring, met bij adviesdiensten meestal een beperkte toetsing (en als die al plaatsvindt, betrekking heeft op de validiteit van het eigen onderzoek en de resultaten, alsmede de passendheid, haalbaarheid etc. van de gevonden alternatieven), contrasteert met de omgekeerde verhouding in aandacht die deze onderzoeksvormen krijgen bij audits.

- De breedte en diepgang van het uitgevoerde onderzoek. Er is bij voorbaat geen grens aan de inspanning die in het onderzoek kan worden gestoken; zeker waar de nadruk in het te leveren advies ligt op scenariovorming voor verder weg gelegen toekomst is onduidelijk welke nu wellicht nog nauwelijks herkenbare factoren en ontwikkelingen van belang kunnen zijn. Het zoeken en kwalificeren van zo veel mogelijk gegevens kan een reflex zijn. De ervaring van de adviseur zal het enthousiasme voor verder zoeken wellicht temperen, en (on)bewust bekwaam te dien aanzien het kaf van het koren te kunnen scheiden. Overigens is de relatie tussen breedte en diepte van onderzoek met de breedte en diepte(tijdshorizon) van het advies, niet lineair. Er kan ook sprake zijn van een expliciete keuze van de opdrachtgever over de breedte en diepgang van het onderzoek. Een quick scan ontleent er zijn naam aan, en bij de budget-bepaling voor een adviesdienst zullen opdrachtgever en adviseur in overleg bij voorkeur duidelijk maken wat de verwachtingen c.q. de mogelijkheden zijn voor de uitgebreidheid van het onderzoek.
- De tijdshorizon voor het advies. Waar de opdrachtgever al een probleem heeft gesignaleerd (zelf, of op basis van gecontracteerd onderzoek bijvoorbeeld een audit), zal het advies normaliter betrekking hebben op de korte termijn of althans een zo kort mogelijke termijn voor oplossing van het probleem. In andere gevallen zal het advies veeleer een verder weggelegen toekomst schetsen in algemene, panoramische beelden; de tot die tijd te nemen acties hebben dan hun tijd.
- De specificiteit van het probleem c.q. van het advies. In sommige gevallen zal de opdrachtgever vragen om een binair advies (iets doen of laten of vergelijkbare keuze uit twee alternatieven). Meestal zal echter sprake zijn van een groter aantal alternatieve acties, en/of zijn de acties in enige gradatie of schaal uitvoerbaar, bijvoorbeeld waar de hoogte van innovatiebudgetten aan de orde is. Ook kan sprake zijn van meervoudig advies in één opdracht.

In het algemeen resulteert dit in het volgende 'ideaal' profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Gecontracteerd algemeen	++	++	++	++	++

Een audit die een min of meer stelselmatig gebrek aan beheersing aan het licht brengt, zal neigen naar een 'adviesgerichte audit'²⁹. Het tot in alle detail op alle slakken zout leggen, zou niet helpen de achterliggende oorzaken van het gebrek aan beheersing weg te nemen en een objectieve auditor zal inzien dat de opdrachtgever en anderen meer zijn geholpen met het aangeven van verbeteringen. Door de naam 'adviesgerichte audit' te hanteren geeft de adviseur echter weinig helder aan dat niet het auditresultaat 'oordeel' zal resulteren als deliverable, maar een (meestal samengesteld) advies. Ook zal de formele opdracht niet zo nadrukkelijk op de vrijblijvendheid van opvolging van het advies gericht zijn als mogelijk is, zal de adviesvraag in de formulering nog aspecten van een audit hebben, zal het onderzoek zijn ingericht op het doen van bevindingen²⁹ in plaats van op de meeste passende vorm, en zal de vastlegging navenant suboptimaal zijn (ingericht).

29 Nota bene, een 'adviesgerichte audit' als naam van een werksoort bestaat dus uit een gewone adviesdienst, wellicht met Soll-Ist-vergelijkingen als grondslag voor de advisering. Gezien het gestelde over aanbevelingen zal een dergelijke opdracht wellicht beter direct als adviesdienst kunnen worden gekenmerkt; het bij een audit gebruikelijke concrete en expliciete normenkader is voor een situatie waar waarschijnlijk de beheersing in aanzienlijke mate ontbreekt, zal nauwelijks voldoende kunnen worden uitgewerkt. Of waar de opdracht een open vraag betreft en niet een toetsing, zal terugvallen op simpele Soll-Ist-vergelijkingen niet veel helpen; het opstellen van de Soll en toetsen van de toepasbaarheid (!) daarvan vormen dan in wezen het formuleren van scenario's met alternatieven als in regulier advieswerk. Als dan bovendien het resultaat tot Soll wordt verklaard, is daarmee de facto alweer een advies gegeven.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel, als de audit wordt ‘omgezet’ in een adviesdienst:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Adviesgerichte audit	o	+	+	+	+

Ook de management letter³⁰ zal bij voorkeur een gecontracteerde adviesdienst zijn. Hoewel de adviezen veelal zullen zijn gebaseerd op eerder reeds in audits gedane bevindingen en uit dien hoofde wellicht niet als separate opdracht worden gezien, zal normaliter sprake zijn van enige mate van samenvatting en herformulering en van wijziging van de aanwijzende, dringende toon van de aanbeveling in een adviserende, in overweging gevende. De facto is de management letter daarmee een advies (opdracht) waarvoor in de uitvoering wordt gesteund op de onderzoeksfase(n) uit eerdere audit(s). Dat (het uitbrengen van) de management letter een toegevoegd element is in jaarrekeningcontroles of internal audit charters, doet wat dat betreft weinig ter zake.

De deliverable wordt echter niet altijd als expliciet advies gezien, soms meer als samenvatting van gedane audits. En zeker als er geen formele opdracht ligt, kan de adviesvraag tekortschieten ten opzichte van wat deze idealiter zou zijn. Het bijbehorende onderzoek zal dan ook niet maximaal op het advies zijn gericht (want blijft vaak steken in auditgelijke werkzaamheden). Gezien de vastlegging voor gremia waarvoor normaliter een verzwaard bedrijfsgebeuren-retentiebeleid geldt, is de duurzame vastlegging vaak wél goed geregeld.

Dit resulteert in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Management Letter / Audit Memorandum	o	?	+	+	++

Daarnaast zal, zeker in publieke verbanden, mogelijk sprake zijn van de instelling van een (onderzoeks)commissie of vergelijkbaar gremium met als doel een advies op te stellen, waarna de commissie beoogd is te worden ontbonden. Een dergelijke commissie functioneert in eenheid als adviseur.

Het is dan aan de orde om de opdracht als adviesopdracht uit te voeren. Op voorhand is echter niet zeker dat de adviesvraag gesloten van karakter is, waardoor deze mogelijk de ruimte laat ins Blaue hinein te adviseren.

³⁰ Waaronder ook het Audit Memorandum te verstaan, ongeacht of een externe dan wel een interne auditor/auditafdeling, een of meer keren per jaar deze uitbrengen, blijft de functie en invulling gelijk (waardig).

Dit resulteert in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Adviescommissie	++	++	+	++	++

4.3 Doorlopende opdrachten

Bij een doorlopende opdracht zal wel sprake zijn van een contract, maar het resultaat van de werkzaamheden zal daarin voorzien zijn meervoudig te zijn. Het advies uitbrengen zal te pas en te onpas kunnen zijn, en de adviezen kunnen tijdens de betrokkenheid van de adviseur plaatsvinden met al of niet een afsluitend advies en/of evaluatie van de relatie.

Bij een doorlopende opdracht zal het wellicht meer dan bij een eenmalig ingezet adviseursteam of -commissie kunnen voorkomen dat de formele opdrachtgever weliswaar enkelvoudig is, maar dat deze het advies niet voor zichzelf maar als element in de discussie onder stakeholders zal inbrengen.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Doorlopend algemeen	+	+	o	+	o

In de categorie doorlopende opdrachten vallen drie vormen die in de praktijk veelvuldig voorkomen, te weten de klankbordfunctie, de permanente (advies)commissie of -raad, en de project review.

Klankbord

In een klankbordfunctie zal de adviseur niet zozeer een enkelvoudige deliverable, het advies, produceren, maar wordt/is zij/hij gecontracteerd om op afroep advies te geven over besluiten inzake alsdan opgekomen problemen of onzekerheden.

Hierbij zal de adviseur telkens naar bevind van zaken dienen vast te stellen of een informeel, gevraagd of ongevraagd advies volstaat, of dat al of niet (separaat) gecontracteerd uitgebreider onderzoek nodig is om tot een deugdelijke grondslag voor het advies te komen. In alle gevallen zal de adviseur een belangrijk deel van de inspanning richten op de communicatieve aspecten van het onderzoek. Oftewel, zij/hij zal eerder op basis van vragen en antwoorden, en discussies met de opdrachtgever, de kern van de onzekerheden of problematieken in beeld proberen te brengen - dit brengt met zich mee, dat de klankbordrol niet eenvoudig door een team van adviseurs kan worden uitgevoerd. Effectiviteit in dezen vraagt namelijk gewoonlijk een vertrouwensband tussen opdrachtgever en adviseur. Ondersteunende werkzaamheden kunnen (en zullen, in geval van meer uitgebreide adviezen) dan weliswaar door een of meerdere teamleden/experts terzake specifieke problematieken kunnen worden uitgevoerd, maar slechts bij uitzondering zal de opdrachtgever voldoende

persoonlijke band hebben met al die teamleden om hen te kunnen vertrouwen vanuit het gezag dat de (hoofd)adviseur heeft met de opdrachtgever.

Men houde overigens rekening met de mogelijkheid van een klankbordfunctie voor een adviseur zonder gezag; het archetype van de hofnar. Heden ten dage is de zotskap vervangen door een al te opzichtige das of overhemd, de rol is in vele situaties nog steeds nuttig. Zeker waar de opdrachtgever zich ten opzichte van de beschikbare adviseurs superieur acht (juist dan meestal ten onrechte), zou de opdrachtgever aandacht moeten geven aan kritiek die niet rechtstreeks wordt gegeven, maar de opdrachtgever zou moeten aanzetten tot onderzoek tot inzicht; 'lachend vertelt de hofnar de waarheid'. Bovendien kan een presentatie van de situatie of problematiek die materieel wijkt van hetgeen gebruikelijk is, helpen inzichtelijk te maken welke conventies die als impliciete randvoorwaarden een deugdelijke oplossing van een knelpunt in de weg kunnen staan en dus doorbreking ervan die oplossing mogelijk kan maken. Dit geldt niet alleen voor de opdrachtgever maar ook voor eventueel aanwezige (andere, traditionele-slag) adviseurs.

Als (interne) afdelingen op alle (door henzelf) gewenste niveaus een klankbordrol willen vervullen, kan het nuttig zijn deze vast te leggen in het audit charter, zeker waar zij grosso modo (te) weinig gezag hebben om die functie als vanzelfsprekend te kunnen vervullen. Hierbij zal een balans moeten worden gevonden tussen vraag/vragen en aanbod (leverbare kwaliteit van de adviezen), en acceptatie versus afdwingen van een functie voor gevraagde dan wel ongevraagde adviezen.

Is vastlegging nodig, dan zal dat ten minste gedeeltelijk zijn wegens ontbrekend gezag en dus a priori ontbrekende acceptatie van de adviezen - die zullen daarom in het algemeen ongevraagd zijn. Is dat gezag er wel, dan is een deel van de reden voor vastlegging a priori afwezig. Als acceptatie van het gezag en dus de adviezen van de auditors/adviseurs niet goedschiks kan, vanzelfsprekend is, dan maar kwaadschiks, formeel. Wel zullen de auditors/adviseurs zich hoeden voor collisie-problemen als geschetst in paragraaf 2.4. Dit zal voor interne afdelingen met meer permanente en doorlopende audit- én advieswerkzaamheden gemakkelijk acuut kunnen worden. Voor externe partijen, met relatief (!) snel wisselende auditors/adviseurs, zal dit minder op individueel en meer op team- of kantoonniveau een rol spelen, met name waar de auditors bij bijvoorbeeld jaarrekeningcontrole van de (entiteit van de) opdrachtgever betrokken zijn.

Bovengenoemde natuurlijke adviesfunctie is ook een klankbordfunctie, zij het dat deze wordt geacht 'natuurlijk', zonder contract en dus zonder tegenprestatie, te worden uitgevoerd. Het ontbreken van een vastgelegde tegenprestatie (anders dan een schouderklopje en een verhoogd wijsheidsimago voor de adviseur, beide in de huidige maatschappij geen of nauwelijks waarde vertegenwoordigend) en het in onderzoek bevestigde beeld dat alles wat gratis is, op minder wordt gewaardeerd dan wat 'duur' is, zal de prudente adviseur aanzetten ook de klankbordfunctie te contracteren. Daarmee wordt bovendien bereikt, dat de opdrachttuitvoering in reguliere documentatiegangen kan worden gevangen waardoor latere transparantie en (exonererende) bewijsvoering worden versterkt.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Klankbord	+	o	o	+	o

Permanente adviescommissie

Een bijzondere vorm van de doorlopende adviseurspositie is die van de permanente advies-commissie of -raad. Anders dan de voor een specifiek onderzoek c.q. advies ingestelde commissie, zal de permanente commissie mogelijk ook ongevraagd advies geven. Ook is de acceptatie van een advies mogelijk wisselend want de ideale aansluiting van de bemensing van de commissie die de acceptatie bij voorbaat optimaal maakte, kan door tijdsverloop gaan afwijken van de alsdan qua acceptatie en voor nieuwe adviesvragen ideale, terwijl mogelijk ook de opdrachtgever qua bemensing wijzigt. Op deze wijze zal het gezag van de adviseur(s) en daarmee de acceptatie van de adviezen van de commissie van twee zijden kunnen worden beïnvloed.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel, overeenkomstige het profiel van de eenmalige adviescommissie:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Permanente adviescommissie	++	++	+	++	+

Project review

Een project review mag qua terminologie gelijkenis vertonen met een audit of in ieder geval met een beoordeling, maar hier wordt de term review gebruikt voor een adviesgericht traject en wordt de term 'audit' bewaard voor een oordeelsgericht onderzoek. Het doel van een project review is reeds bij te laten sturen vóórdat het fout gaat. Hierin ligt een karakteristiek verschil met (audits en) de zo weleens genaamde project post-mortem³¹ reviews. Bij de laatste zal achteraf worden uitgelicht wat goed of 'verkeerd' is gegaan met een project- of programma³²-uitvoering. Verbetering is dan qualitate qua niet meer tijdig mogelijk.

De project review richt zich dus op beoordeling en advies door mee-kijken, mee-lopen en door adviezen mee helpen (sic) sturen tijdens de projectuitvoering - zonder overigens actief te zijn in de feitelijke besluitvorming of implementatie zelf; meedoen veroorzaakt collisionproblemen (zie paragraaf 2.4).

De betrokkenheid van een adviseur bij het onderzochte object, het project, geeft voor de adviseur risico's (foutkansen) van drie soorten:

- Overbodige adviezen. De juistheid van de adviezen lijkt te wensen over te laten omdat deze worden gegeven over zaken die zonder advies en opvolging van dat advies niet hebben geleid tot een mindere prestatie van het project. Hieraan ligt een onjuist blijkende inschatting van het betreffende risico ten grondslag; de adviseur voorziet negatieve project-ontwikkelingen³³ die zich niet voordoen. Of de inschatting van het risico was juist maar het project heeft geluk gehad;
- Verkeerde adviezen. Optredende of voorzienbare ontwikkelingen die in de ogen van de adviseur tot de negatieve projectontwikkelingen dienen te worden gerekend en vervolgens op diens advies

31 Ervan afgezien dat het 'mortem'-aspect in zeer veel gevallen van toepassing is op de resultaten van (IT)projecten, ongeacht de betrokkenheid van auditors.

32 Voor de relevante aspecten van reguliere adviserende review versus post-mortem review is het onderscheid tussen project en programma niet relevant.

33 Exogene en endogene ontwikkelingen die (de kans op) het op tijd, binnen budget en met voldoende kwaliteit opleveren van alle overeengekomen resultaten negatief beïnvloeden.

worden aangepakt, blijken niet een dergelijke negatieve impact te hebben of de door de adviseur aangedragen aanpak helpt niet de negatieve impact te voorkomen of verminderen³⁴; mogelijk zelfs de negatieve impact te vergroten. De adviseur geeft zich rekenschap van het feit dat ook in projectadvies succes vele vaders heeft maar falen slechts een verweesd neefje is - met dien verstande dat bij verkeerd uitpakkende adviezen velen nog naar de adviseur kunnen wijzen als enige kandidaat-vader;

- Gemiste adviezen. De volledigheid van de adviezen *blijkt* tekort te schieten. Er gaan zaken verkeerd in en om de projectuitvoering die niet tijdig door de projectadviseur zijn of worden gesignaleerd, waardoor de negatieve projectontwikkelingen niet optimaal (naar effectiviteit en efficiency) kunnen worden voorkomen. De adviseur heeft dingen over het hoofd gezien, en 'prompt' gaat het project op die punten de mist in.

Deze drie foutkansen kunnen de adviseur uiteraard ook hinderen in de uitvoering van andersoortige adviesdiensten. In het geval van project reviews is de adviseur echter dermate langdurig betrokken bij het object van onderzoek en advies, dat de advisering relatief lang na uitbrengen van het (deel) advies voortduurt.

Hiermee dreigt een collisiegevaar (zie 2e deel van paragraaf 2.4), terwijl de adviseur naar indruk van betrokkenen in de gelegenheid is zijn/haar adviezen bij te stellen ondanks dat de adviseur dit niet zal willen om te voorkomen dat een te wankel, slingerkoers in de adviezen zou blijken. Roept de adviseur de ene dag het een, de volgende wat anders (over hetzelfde projectrisico/-knelpunt), dan zal de betrouwbaarheid van alle adviezen van die adviseur in twijfel worden getrokken; ieder advies kan al snel veranderen. Bovendien verliezen betrokkenen het overzicht over de verleende adviezen. Ten slotte kan het uitvoering geven van adviezen mogelijk pas worden ingezet, of worden de effecten van die uitvoering pas merkbaar, als de adviseur alweer toe is aan verandering van zijn/haar betreffende adviezen.

Tegen deze misinterpretaties kan de adviseur uiteraard formele vastleggingen inzetten. Duidelijke communicatie (met toetsing van het juiste begrip aan ontvangende zijde) over de risico's ten aanzien van de inspanningen van de adviseur zal echter eveneens belangrijk zijn. Ook overweegt de adviseur niet al te nabij betrokken te zijn, om te voorkomen dat hij/zij door de stakeholders en andere betrokkenen wordt gezien als onderdeel van het project/probleem, wat de waarde van de adviezen als betrokken maar onafhankelijke mening vermindert.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Project review	o	+	o	++	+

Ten opzichte van het generieke proces zijn er geen algemeen geldende bijzonderheden te noemen bij doorlopende adviesdiensten. Specifiek kenmerk is wel dat door de langer durende betrokkenheid enerzijds de frisheid van de blik aan kracht kan inboeten, en anderzijds dat de adviseur zijn/haar

³⁴ Anders dan dat de geadviseerde maatregelen bij uitvoering waarschijnlijk vertraging en/of kosten met zich meebrengen, of anderszins de kwaliteit van de projectresultaten minder optimaal maakt.

eigen adviezen kan of wellicht zál tegenkomen. De adviseur die poogt zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren, zal beide adresseren bijvoorbeeld door aandacht te geven aan het op peil houden van (kennis)netwerken buiten de doorlopende opdracht, en door continu in de gaten te houden wat de effecten zijn van de adviezen en naar bevind van zaken te handelen (door de adviezen te wijzigen of door de tijdsafhankelijke geldigheid steeds zeer helder te houden).

4.4 Geen advies

Zoals in de scope-paragrafen van deze studie reeds aangegeven, zijn er ook werkzaamheden die een auditor-adviseur kan uitvoeren, al of niet gecontracteerd, die niet in de categorie Adviesdiensten vallen. Daarbij zal veelal de opdracht zijn om weliswaar deliverables te leveren, maar dan zonder dat deze vrijblijvend naar discretie van de gebruiker kunnen worden overgenomen. Er is eerder sprake van producten dan van adviezen. Dit vertaalt zich naar het afwijkende karakter van de formele opdracht. Of er sprake is van een adviesvraag die zich leent om als zodanig te worden beantwoord, is dan ook onbepaald. Van onderzoek is ook niet altijd sprake; eerder van maken en doen. Aan vastlegging als verslag over de uitgevoerde werkzaamheden wordt meistens weinig aandacht besteed.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Geen advies	--	-	o	o	-

Overeengekomen specifieke werkzaamheden

Een belangrijke groep werkzaamheden die in deze categorie vallen, is die van de overeengekomen specifieke werkzaamheden. Deze resulteren normaliter in een 'rapport van bevindingen' of 'verslag van uitgevoerde werkzaamheden' - zonder oordeel én zonder advies, daarom kan deze werksoort tot geen van beide worden gerekend. Is er wel sprake van een oordeel of advies, dan is geen sprake van 'alleen' overeengekomen specifieke werkzaamheden, maar van een audit- respectievelijk adviesdienst.

Een tweede kenmerk dat deze opdrachtsoort onderscheidt van audit- en adviesdiensten, is dat de vorm expliciet zo is gekozen dat de opdracht zal resulteren in basis (onderzoeks) informatie die bijdraagt aan de oordeelsvorming of het advies dat de opdrachtgever of andere stakeholders, mede op basis van additionele informatie, zelf zullen formuleren. De aansprakelijkheid voor dat oordeel of advies wordt door de keuze voor deze opdrachtvorm doelbewust ontkoppeld van de uitgevoerde werkzaamheden. Er rest slechts de verplichting de inspanning naar omvang en inhoud juist in te zetten.

De waarde die auditor of adviseur zou hebben voor de synthese van de basis (onderzoeks) informatie tot een oordeel respectievelijk advies, wordt echter ook niet gerealiseerd. Een rationele opdrachtgever zal dus niet kiezen voor een auditor/adviseur die zich op algemeen gezag of faam laat voorstaan als zou die de kwaliteit van het oordeel of advies verhogen als, zoals bij overeengekomen specifieke werkzaamheden, een deel van de grondslag van dat gezag of faam (*if any*) namelijk het deel dat met 'superieure synthese' samenhangt, niet in de opdracht wordt gebruikt. Omwille van het afspreken de kwaliteiten van de auditor/adviseur terzake niet te gebruiken, kan de auditor/adviseur dan ook geen aanspraak maken op hetzelfde (laat staan hoger) uurtarief als zou hij/zij wél

de oordeels- of advieskwaliteiten inzetten. Omdat bovendien expliciet de aansprakelijkheid voor de consequenties van de uitgevoerde werkzaamheden zal worden uitgesloten, zal ook de toeslag voor de desbetreffende beroepsverzekeringspremie niet mogen worden doorbelast. Beide kortingen zijn in de praktijk echter zelden zichtbaar hetgeen doet vermoeden dat deze ten onrechte worden geïnd - tenzij de auditor/adviseur voor hetzelfde tarief superieure ondersteuning (in het audit/advies-team) inzet hetgeen onmiddellijk inhoudt dat voor audit- en advieswerkzaamheden niet de hoogst haalbare kwaliteit van ondersteuning wordt ingezet, wat een verborgen gebrek in de opdrachtuitvoering zou zijn. Een discussie verder dan over de geïmpliceerde kwaliteit van de werkzaamheden van de 'auditor'/'adviseur' in deze opdrachtsoort voert buiten de scope van deze studie.

In het algemeen resulteert dit in het volgende profiel:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Overeengekomen specifieke werkzaamheden	--	o	+	++	-

Toch advies (of oordeel)

Indien wordt gekozen voor een opdracht voor overeengekomen specifieke werkzaamheden maar uiteindelijk toch sprake is van een of meer in een rapport of andere uiting opgenomen expliciete adviezen (of oordelen), dan zal de adviseur:

- Moeten bezien of het advies dan wel het oordeel een wezenlijk deel vormt van de resultaten van de werkzaamheden. Is het advies c.q. het oordeel slechts van ondergeschikte betekenis binnen de gehele opdracht en wordt naar de letter en geest ook voldaan aan de andere voorwaarden om de opdracht niet als assurance-, audit- of adviesdienst³⁵ uit te voeren, dan kan dit advies of oordeel blijven, anders zal alsnog ofwel de opdracht dienen te worden aangepast - met voldoende bekendstelling hierover aan de stakeholders - of de uitkomsten in casu de uiting zal dienen te worden aangepast;
- Zich moeten afvragen of de opdracht niet al eerder zou moeten zijn aangepast conform de Richtlijn Opdrachtaanvaarding (210).

Probleem bij het uitvoeren van overeengekomen specifieke werkzaamheden die naar de letter het karakter van een adviesdienst dreigen te krijgen of hebben gekregen, bijvoorbeeld doordat in een of meer wezenlijke uitingen sprake is van adviezen van materieel belang binnen de opdracht, is dat de uitingen, met name ook de uiteindelijke als resultaat van alle werkzaamheden, hangende eventuele reglementering op dit punt niet in een schriftelijk rapport behoeven te zijn vervat. Dit betekent niet alleen een zekere vrijheid voor de adviseur om toch zijn/haar advies te uiten, zonder dat de opdracht als adviesdienst is uitgevoerd, maar het betekent ook dat de adviseur in geval te worden aangesproken op de resultaten of de uitvoering van de werkzaamheden niet noodzakelijkerwijs kan steunen op voldoende aantoonbare kwalitatief voldoende opdrachtuitvoering. Dit betekent dat, vergelijkbaar met het in acht nemen van voorzichtigheid met het loslaten van redelijke verplichtingen uit hoofde van het Raamwerk en de Richtlijn voor assuranceopdrachten voor IT-auditors (3000), waar opdrachten niet verplicht conform die reglementen behoeven te worden uitgevoerd, ook in geval van overeengekomen specifieke werkzaamheden de auditor/adviseur zich zo mogelijk

35 Verwezen wordt naar Raamwerk voor assurance-opdrachten door IT-auditors artt 14 en 15, die weliswaar de jure (vooralsnog) niet van toepassing zijn of in vergelijkbare termen gelden voor audit- niet zijnde assurance- en adviesdiensten, maar naar de geest wel.

en redelijk rekenschap zal geven van de verplichtingen uit hoofde van onder andere de Richtlijnen Opdrachtaanvaarding (210) en Documentatie (230) die bij adviesdiensten van kracht zijn uit hoofde van de plaats van adviesdiensten in het 'huis' van NOREA-reglementen.

4.5 In/Uit Scope

Bovenstaande beoordelingen zijn samengevat in volgende overzicht:

Adviessoort	Scopekenmerk				
	Deliverable: Advies	Formele opdracht	Geschikte adviesvraag	Onderzoek	Duurzame vastlegging
Ongecontracteerd					
Algemeen	+	--	o	-	-
Onmiddellijk advies	++	--	o	--	--
Gevraagd advies	++	--	+	-	-
Ongevraagd advies	o	--	o	-	o
Natuurlijke adviesfunctie	+	?	o	-	-
Aanbevelingen bij bevindingen	+	-	+	-	o
Gecontracteerd					
Algemeen	++	++	++	++	++
Management Letter / Audit Memorandum	o	?	+	+	++
Adviescommissie	++	++	+	++	++
Adviesgerichte audit	o	+	+	+	+
Doorlopende opdracht					
Algemeen	+	+	o	+	o
Klankbord	+	o	o	+	o
Permanente adviescommissie	++	++	+	++	+
Project review	o	+	o	++	+
Geen advies					
Algemeen	--	-	o	o	-
Overeengekomen specifieke werkzaamheden	--	o	+	++	-

Tabel 1: Toepasselijkheid kenmerken

Uitgaande van deze taxonomie en de scopekenmerken kan relatief eenvoudig worden bepaald welke advies- en andere werksoorten in scope te rekenen zijn dan wel door bijvoorbeeld reglementering in scope te brengen zijn. Dit betreft het gecontracteerde advies en de doorlopende opdrachten.

Opvalt dat diverse vormen van ongecontracteerd advies in enige mate sommige adviesdienst-scopekenmerken hebben. Dit betreft met name een als advies te identificeren deliverable en een geschikte adviesvraag. Ongeacht of deze vormen in eventuele reglementering expliciet in of uit scope worden geplaatst, zal de adviseur uit hoofde van zijn kwaliteitsgerichte taak de opdracht op (kunnen) vatten als adviesdienst, waarop de in deze studie gestelde kwaliteitsbevorderende maatregelen en criteria van toepassing zijn.

5. Input- en Proces(kwaliteits)vereisten

Aan een adviesdienst zijn, uit hoofde van bestaande reglementen en richtlijnen, een aantal input- en proceskwaliteitsvereisten (hierna: procesvereisten) te stellen. Gegeven de specifieke aard van adviesdiensten, zullen deze echter slechts in beperkte mate daadwerkelijk kunnen borgen dat de adviezen inhoudelijk van hoge kwaliteit zijn. Procesvereisten kunnen wezenlijk bijdragen aan het voorkomen van tekortkomingen in het proces en dus de 'grofste fouten' daarin voorkomen, maar de procesvereisten dwingen niet - wat in de Nederlandse taal de gebruikelijke definitie is van borgen - onontkoombaar de hoogste kwaliteit af. Daarvoor zijn ook inhoudelijke vereisten noodzakelijk. Bovendien zal, in het geval van adviesdiensten, ook sprake zijn van eerst later blijkende kwaliteit van enig advies (zoals volgt uit de grond van het toekomst-aspect van adviezen anders dan oordelen-achteraf), zodat bijsturing op de inhoudelijke kwaliteit in de tijd slechts beperkt mogelijk is.

De inhoudelijke vereisten, of kwaliteitsverhogende criteria³⁶ die van toepassing zijn, komen in het volgende hoofdstuk aan bod. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de, dus beperkt werkende, procesvereisten.

De procesvereisten volgen, kort gesteld, vooral uit de Richtlijnen Opdrachtaanvaarding (210) en Documentatie (230). Beide richtlijnen zijn in hun geheel van toepassing in het geval van adviesdiensten. Met name artikel 2 van de Richtlijn Documentatie duidt op de twee belangrijkste doelen voor de procesvereisten: het verkrijgen van een aantoonbare deugdelijke grondslag voor het advies, en vastlegging ter decharge of bewijsvoering van het getrouw doorlopen hebben van het adviesproces. Hierbij zij aangetekend dat de dwingende naleving van de Richtlijnen Opdrachtaanvaarding en Documentatie uiteraard alleen van toepassing kan zijn op gecontracteerd (al of niet doorlopend) advies. Bij ongecontracteerd advies zal de prudente adviseur echter, rekening houdende met de beperkingen in redelijkerwijs te leveren inspanningen terzake, naar de geest en zover redelijkerwijs mogelijk ook naar de letter, naleving van deze twee Richtlijnen pogen te handhaven: Zowel het verkrijgen van de deugdelijke grondslag als enige vorm van documentatie zullen mogelijk zijn en als deze voor de opdrachtgever zichtbaar zijn, zullen ze mogelijk de indruk die de opdrachtgever heeft over de degelijkheid van het advies en het gezag van de adviseur versterken.

5.1 Deugdelijke grondslag

Ten aanzien van de deugdelijke grondslag voor een advies geldt als axiomatisch voorbehoud dat het per definitie onmogelijk is om een beschrijving te geven van alle mogelijk relevante factoren, elementen en relaties die mee zouden moeten kunnen wegen bij het formuleren van een advies³⁷. Zoals in de paragrafen over zoekruimte, scenario's etc. was aangegeven (hoofdstuk 3), zal pas later kunnen blijken welke factoren, elementen en relaties die een rol kunnen spelen als context voor de uitwerking van het advies (indien al of niet opgevolgd), daadwerkelijk die context beïnvloeden en welke wellicht meegenomen in de onderzoeksfase, later irrelevant blijken.

Echter, de adviseur zal zich wel realiseren welke specifieke informatie bepalend was voor de ontwikkeling en keuze van en in zoekruimtes, scenario's, alternatieven, en dergelijke. Als de adviseur bovendien transparant maakt welke 'known unknowns' niet nader zijn onderzocht en waarom, zal aannemelijk kunnen worden gemaakt dat tijdens het genereren van het advies alle redelijkerwijs beschikbare relevante informatie is verwerkt - en ook de irrelevantie van andere informatie is vastgelegd.

³⁶ Niet bedoeld als binaire, pass-or-fail 'Soll', maar kwalitatieve aspecten.

³⁷ Een beschrijving van 'alles' in het universum bevat ook die beschrijving zelf, hetgeen tot oneindige recursie leidt. Ook zijn adviezen bijdragen aan besluiten, pogingen om in te grijpen in beschreven scenario's, waarmee de uitwerking van de relevante factoren en elementen wordt beïnvloed (in spiegelbeeld op het feit (sic) dat het waargenomene wordt beïnvloed door de waarnemer).

5.2 Getrouw doorlopen adviesproces

Een tweede steun voor de adviseur naast de deugdelijke grondslag, is het getrouw doorlopen van het adviesproces en het aantonen daarvan door vastlegging van relevante informatie. Het getrouw doorlopen betreft in deze het bewust nemen van de in hoofdstuk 3 genoemde stappen, telkens afwegende hoeveel inspanning aan zo een stap zal worden besteed en (tijdens die stap) of aanpassing van die inspanning nodig is voordat wordt overgegaan naar een volgende³⁸, alsmede de vastlegging van die afwegingen.

Meer specifiek dan deze algemene omschrijving van te maken afwegingen zijn de procesvereisten (nog) niet te maken. Een aantal artikelen van de Richtlijn voor assurance-opdrachten door IT-auditors zouden wellicht kunnen worden vervangen door procesvereisten aan de hand van hoofdstuk 3. Dit vergt echter voorzichtigheid daar overmatig specifiek gedefinieerde procesvereisten in de resulterende richtlijn kunnen leiden tot inperking van de reikwijdte ervan tot een beperkt aantal adviesdienstsoorten. De buiten de reikwijdte vallende adviesdienstsoorten zullen dan weer met een verminderde verzameling toepasselijke reglementen of richtlijnen kunnen worden uitgevoerd. Het zoeken van de balans hierin is echter buiten de reikwijdte van deze studie gebleven - eerst zal de wenselijkheid van het hebben van enige Richtlijn Adviesdiensten zelf dienen te worden onderzocht en vastgesteld.

³⁸ In het geval van lineaire uitvoering van het adviesproces; iteraties zijn niet uitgesloten.

6. Passendheid, haalbaarheid en effectiviteit

Naast input- en procesvereisten, die in hun aard slechts een formele context bieden voor vervaardiging van kwalitatief hoogwaardig advies, zijn ook enkele kwaliteitskenmerken identificeerbaar die het advies zelf betreffen. Deze kunnen een eenzelfde rol spelen als de gebruikelijke kwaliteitscriteria waaraan bij (IT) audits wordt getoetst (vertrouwelijkheid, integriteit, beschikbaarheid en dergelijke). De kwaliteitscriteria zijn niet (generiek) van toepassing op adviezen in de breedste zin des (IT-)woords, waar adviezen niet alleen betrekking hebben op kwalificatie van een op enig moment of achterliggende periode bestaand stelsel van beheersing van de informatievoorziening, of informatiebeveiliging of andere onderdelen daarvan.

In geval van 'toetsing' van een advies speelt dus mede een grote rol dat de 'Ist' pas in de toekomst kan worden vastgesteld terwijl de 'Soll' van kwaliteit al bij uitbrengen van het advies inzichtelijk zou moeten zijn. Dit laatste ter (formele of informele) decharge van de adviseur en ter bevordering van de acceptatie (overnemen) van het advies door de opdrachtgever als gebruiker. Daarom dient de nadruk te liggen op kwaliteitsaspecten die op het moment van uitbrengen van het advies zijn vast te stellen dan wel zijn in te schatten. Hoe dan ook zal er meer nog dan bij de retrospectieve audit sprake zijn van kwalitatieve kwaliteitscriteria.

In bovenstaande is sprake van enige 'toetsing'. Dit betreft niet zozeer de toetsing als doel van de opdracht, maar een zelftoetsing door de adviseur van de eigen werkzaamheden en nog belangrijker, van de uitkomsten van de werkzaamheden waarin het advies dat tot stand komt uiteraard een belangrijke plaats inneemt. Oftewel, de adviseur toetst voortdurend het advies in ontwikkeling aan toekomstgerichte kwaliteitscriteria.

Omdat het advies, in ontwikkeling en definitief, vooral bruikbaar moet zijn voor de opdrachtgever, zijn de generieke criteria uitwerkingen van dat bruikbaarheids criterium. Ruwweg in volgorde van werking in de tijd na uitbrengen van het advies, zijn dit de passendheid, haalbaarheid, effectiviteit, toekomstvastheid, en flexibiliteit en onderhoudbaarheid van het advies.

6.1 Passendheid

Passendheid als criterium voor kwaliteit van een advies kent twee elementen, te weten een onmiddellijk- en een contextueel element.

Onmiddellijke aansluiting

De mate van aansluiting op de vraag van de opdrachtgever, rekening houdend met de expliciete randvoorwaarden, zal min of meer onmiddellijk bij uitbrengen van het advies kunnen worden vastgesteld. Dit komt grosso modo overeen met de in kwaliteitstheorieën gangbare begrippen 'fitness for use' en 'conformance to requirements', waarmee duidelijk wordt dat 'onmiddellijke aansluiting' zowel precieze beantwoording van de vraag van de opdrachtgever als het voldoen aan de randvoorwaarden omvat.

Hier is toch gekozen voor samenvatting van beiden in onderlinge afweging in een kwaliteitscriterium, namelijk de aansluiting bij de vraag van de opdrachtgever is belangrijker dan het maximaal voldoen aan de randvoorwaarden. Zoals eerder gesteld (zie pagina 26) zal het niet voldoen aan een of meer randvoorwaarde(n) alternatieven naar voren kunnen brengen die voldoende beter zijn om zo nodig zelfs 'compensatie' van de doorebroken randvoorwaarde(n) mogelijk te maken.

Dit te meer daar het zeer wel mogelijk is, dat juist de randvoorwaarden door de opdrachtgever of andere stakeholders dermate als ondoorbreekbaar werden beschouwd, dat sprake was van een vorm van impasse; geen enkele voor de stakeholders eerder zichtbaar alternatief voldeed. Nu de adviseur dit door doorbreking van een of meer randvoorwaarde(n) toont, kan de impasse (eventueel) worden doorbroken. Dit vergt echter wel enerzijds durf aan de zijde van de adviseur om niet aan de opdracht te voldoen - de jure voor zo ver de randvoorwaarde als zodanig expliciet was gemaakt bij de opdrachtverstrekking, de facto als die impliciet bleef - en anderzijds acceptatie van de stakeholder die belang had bij handhaving van de randvoorwaarde. Dit geldt bijvoorbeeld bij een randvoorwaarde van geen personele consequenties bij een organisatieveranderingsprobleem; de optimale oplossing maakt soms personeel boventallig en dat wordt dan voor lief genomen inclusief de kosten van compenserende HR- en financiële maatregelen. (Nota bene, dit staat in contrast met de meer gangbare situatie waar boventalligheid (bezuiniging op fte's) expliciet doel is met reorganisatie als middel. Het is een open vraag of een auditor-adviseur die zich aan een IFAC-gelijkwaardige gedragscode artikel 100.1 houdt, daadwerkelijk de afweging kan maken die in zo een geval zeer wel tot niet-aannemen van de opdracht kan leiden.)

Contextuele fit

Het element van 'contextuele fit' betreft de aansluiting bij, of in, de (organisatorische) context van de opdrachtgever of gebruiker. Het advies zal immers binnen het mandaat van de gebruiker moeten liggen en qua niveau moeten aansluiten bij het niveau waarop de gebruiker gewoon is te opereren. Bovendien zal de reikwijdte en richting van het advies aan moeten sluiten op de taakstelling van de gebruiker - al zal het ook hier weer nuttig zijn als een advies afwijkt. Een advies aan een CIO bijvoorbeeld om een verandering in HR- en cultuuraspecten van een IT-divisie door te voeren, ligt wel buiten de gebruikelijke onderwerpen voor die CIO, maar kan wel het juiste zijn om de oorzaken van suboptimaal functioneren van de divisie weg te nemen. Is de CIO echter te zeer op inhoudelijke zaken gericht, dan zal zo een advies niet in goede aarde kunnen vallen en niet zo 'soft' moeten zijn. Ook culturele aspecten vallen dus onder de noemer van contextuele fit. Onder auditors-adviseurs zijn de werkelijke kennis en inzichten die nodig zijn om deze aspecten deugdelijk te kunnen verwerken in de uitvoering van audits of adviesprocessen, in het algemeen veel dunner gezaaid dan sommige auditors-adviseurs denken. Immers, auditors zijn nog weinig gewend echte deugdelijke grondslag te (be)halen in audits op soft controls, hetgeen duidt op een onvolkomen blik over het gehele veld van softe (controls-) aspecten binnen de beoordeelde organisatie. En zulke audits bevatten nog slechts een deel van het hele scala aan culturele elementen en aspecten waarmee een adviseur rekening dient te houden.

6.2 Haalbaarheid

Ook in het criterium 'haalbaarheid' is een deel van het meer algemene criterium 'fitness for use' herkenbaar. In dit geval gaat het met name om het element uitvoerbaarheid daarvan. Het criterium haalbaarheid kent twee deelaspecten, namelijk inpasbaarheid op procesniveau en geschatte benodigde inspanning om acceptatie te bereiken.

Inpasbaarheid

Inpasbaarheid betreft de aansluiting van het advies op de organisatiecapaciteiten om de gewenste veranderingen daadwerkelijk te kunnen realiseren. Als voor implementatie van een advies het succesvol uitvoeren van relatief zeer grote veranderprogramma's noodzakelijk is, en van de organisatie kan niet worden verwacht dat te kunnen bijvoorbeeld op basis van een historie van weinig geslaagde programma's met weinig 'benefits realisation'³⁹, dan is zo een advies slecht inpasbaar. De verwachting is gerechtvaardigd dat het effect van het advies niet zal worden bereikt.

³⁹ Statistisch gezien geldt dit voor de overgrote meerderheid van de organisaties of onderdelen daarvan.

Hierbij zal de adviseur aandacht hebben voor de mogelijk identificeerbare oorzaken achter het gebrek aan inpassingsvermogen van de advies-implementerende organisatie. Waar in het advies aandacht wordt gegeven aan deze oorzaken, bijvoorbeeld door aan te geven hoe die kunnen worden weggenomen of hoe de adviesimplementatie ertegen kan worden 'geïmmuniseerd', kan dit de kwaliteit van het advies verhogen.

Acceptatie-inspanning

Dit betreft de inspanning die voorzienbaar nodig zal zijn om, na acceptatie door de opdrachtgever/gebruiker, de implementatie te doen accepteren door de stakeholders - en dan met name de stakeholders die negatieve invloeden ondervinden - zal normaliter zo laag mogelijk moeten worden gehouden. Dit vraagt om een expliciete inschatting, bovendien één die verder gaat dan de in sommige organisaties gebruikelijke gratuite aandacht voor de vorm.

Uiteraard speelt hierbij de verhouding ten opzichte van de voordelen die met implementatie van het advies te behalen zijn, een grote rol. Een adviesimplementatie die door weinigen (voldoende) wordt geaccepteerd en niet veel positieve effecten kan bereiken, is wellicht niet de moeite. Als er juist heel veel kan worden bereikt, dan kan het moeten investeren in meer energie voor het verkrijgen van acceptatie verantwoord zijn. Mogelijk kan uit tastbaar rendement van een adviesimplementatie een tastbare tegemoetkoming voor benadeelden worden afgeleid⁴⁰.

6.3 Effectiviteit

De uiteindelijke 'fitness for use' van een advies is uiteraard gelegen in de effectiviteit die (deugdelijke implementatie van!) het advies heeft in het oplossen van het door de gebruiker gepercipieerde probleem.

Hier toont zich een gebrek ook in het (brede) auditvakgebied: effectiviteit als criterium is slechts intentioneel of comparatief gedefinieerd, en zelden existentieel. Er is geen 'pass-or-fail' norm voor effectiviteit, laat staan een kwalitatieve of ordinale schaal om rationale vergelijkingen tussen bijvoorbeeld adviesalternatieven te kunnen maken.

De gangbare formule *Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie* ($E = K \times A$) is hier onbruikbaar: Om effectiviteit als criterium voor kwaliteit te bepalen, zou er omgeschreven staan $K = E / A$ oftewel een advies dat gebrekkig effectief is (op basis van bijvoorbeeld de overige kwaliteitscriteria uit dit hoofdstuk), zou bij bedroevende acceptatie nog steeds hoog scoren op kwaliteit.

Door de effectiviteit af te leiden uit prestatie (performance) en accepteerbaarheid conform W. Scharpé's $Q = P \times A$ ⁴¹, kan echter een benadering van effectiviteit worden verkregen. De twee kenmerken prestatie en accepteerbaarheid worden hieronder toegelicht.

Prestatie

Een poging tot een definitie van 'prestatie' die toepasbaar is op advies, brengt terug bij effectiviteit, óf is gekoppeld aan het begrip 'eigenlijke vraag' van de opdrachtgever. Dit laatste duidt op het dieper liggende probleem dat de opdrachtgever heeft. Bij adviesdiensten zal het gaan om het beantwoorden van die vraag. Bij 'consultancy' als in paragraaf 1.1 zal de consultant de gebruiker helpen om die zelf de capaciteiten te geven of doen ontwikkelen, of te doen gebruiken, om het probleem op te lossen.

⁴⁰ Al vergt dit balanceerwerk – al te opzichtig proberen om te kopen van tegenstanders, kan cynisme van stakeholders bevorderen of tot uiting brengen.

⁴¹ Scharpé sprak van het gebruikelijke Acceptatie. Bij adviezen zal echter de acceptatie noodzakelijkerwijs pas later kunnen blijken. De accepteerbaarheid echter is hier het criterium voor een effectiever advies.

Het begrip 'prestatie' betreft dus de mate waarin het advies van de adviseur, indien opgevolgd, zal of kan leiden tot beantwoording van de eigenlijke vraag, *ceteris paribus*.

Dit begrip betreft dus niet de prestatie in aantallen uren die de adviseur spendeert aan de totstandkoming van het advies. De inspanning als prestatie is hooguit relevant als de efficiency van de adviseur van enig belang is, waarbij bovendien de vragen kunnen worden gesteld:

- Of die van welk belang dan ook is als de adviseur niet meer dan de overeengekomen inschatting van budgetbehoefte kan factureren. Ervan uitgaande dat de adviseur niet de kwaliteit van zijn/haar werk verdacht maakt door initiële al te grove misschatting van benodigde uren te maken die budgetuitbreiding nodig zou maken. Als de ureninschatting de plank al mislaat en kennelijk benodigd (veel-)meerwerk onder budgetdruk zal worden uitgevoerd, dan zal het advies allicht ook maar een slag in de lucht kunnen zijn. Bovendien zal de adviseur bij onderbesteding daadwerkelijk alleen de aan het advies gependeerde uren factureren en niet voor de vuist weg het hele geïndiceerde honorarium - officieel doet geen enkele adviseur of auditor dat maar in de praktijk verdient dat bewaking door de opdrachtgever;
- Of een hoge efficiency niet verdacht is in het licht van alle waar naar zijn geld. Als blijkt dat een adviseur veel minder budget nodig heeft om tot een advies te komen dan was voorzien, zal de opdrachtgever onzekerheid hebben over de kwaliteit van het advies. Dat kan dan een advies uit de losse pols zijn, wellicht mede bedoeld om zo min mogelijk kosten te maken ten opzichte van het overeengekomen maximale honorarium (zie vorige deelvraag). Of de adviseur is zeer bekwaam en komt snel tot een uitstekend advies - maar dan is het vreemd dat een zo kundig adviseur qua budgetinschatting zo matig presteert.

Op dit punt van 'prestatie' als kwaliteitscriterium valt overigens (ook) op dat de nadruk op de beantwoording van de opdrachtgever/gebruikersvraag zou leiden tot het ten minste deels *kunnen* vaststellen van de prestatie van het advies op dit criterium op of rond het moment van uitbrenging van het advies, hoewel de prestatie ook ten minste deels pas in de toekomst kan worden vastgesteld en alsdan mede afhankelijk is van invloeden die niet (geheel) door de gebruiker worden beheerst.

Accepteerbaarheid

Acceptatie gaat over de acceptatie of accepteerbaarheid door alle stakeholders. Hierbij zal wel rekening worden gehouden met de voorkeuren van de stakeholders en accepteerbaarheidsinschatting van het advies, maar het is onwaarschijnlijk dat een advies categorisch voor alle stakeholders acceptabel moet zijn om kwalitatief voldoende te zijn. De accepteerbaarheid door 'alle' of zo veel mogelijk stakeholders zal in veel gevallen onderdeel uitmaken van de door de opdrachtgever al of niet expliciet gestelde randvoorwaarden, en een kundig adviseur zal accepteerbaarheid van de diverse te ontwikkelen c.q. ontwikkelde alternatieven hoe dan ook als randvoorwaarde in het achterhoofd houden. Maar dit betreft wel een randvoorwaarde die in voorkomende gevallen belemmerend kan zijn om Pareto-superieure alternatieven als advies te kunnen uitbrengen, of daartoe dient te worden doorbroken.

Twee kwaliteitscriteria voor advies die aanvankelijk niet expliciet separaat werden onderkend, kunnen bij nadere analyse naast de bovenstaande worden geplaatst. Dit betreft 'toekomstvastheid' en 'flexibiliteit en onderhoudbaarheid'. Kenmerk van deze twee is dat de verhouding tussen het deels onmiddellijk kunnen vaststellen van de prestatie op deze kwaliteitscriteria en het deels pas op termijn kunnen vaststellen van de prestatie, bij deze twee naar het tweede doorslaat. Weliswaar kunnen de *mogelijke* toekomstvastheid en de *mogelijke* flexibiliteit en onderhoudbaarheid met enige onzekerheidsmarge worden bepaald, maar de definitieve vaststelling zal pas achteraf kunnen plaatsvinden - met alsnog een ruime marge wegens de onvermijdelijkheid van invloeden van exogene en endogene ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de effecten van adviesimplementatie en dus op de kwaliteitscriteria.

6.4 Toekomstvastheid

Mogelijke toekomstvastheid zal bij uitbrengen van het advies kunnen blijken. De uiteindelijke toekomstvastheid zal pas in de toekomst kunnen worden vastgesteld. Wat een advies de mogelijkheid geeft om toekomstvast te zijn, bestaat uit twee onderdelen, te weten de inherente factoren en de contextuele begeleiding van het advies in engere zin.

Inherente factoren

De inherente factoren die toekomstvastheid kunnen geven, bestaan voornamelijk uit de robuustheid van het advies tegen wijzigende omstandigheden door de kwaliteitsafstand die het te geven/gegeven advies heeft ten opzichte van de overige alternatieven. Als de omstandigheden waarin de implementatie van het advies zal plaatsvinden, aanzienlijk kunnen wijzigen zonder dat een ander alternatief (duidelijk) het betere wordt, is het huidige alternatief (advies) robuust tegen die veranderingen. Dit versterkt het vertrouwen dat men, met name de gebruiker, kan hebben in het advies: men heeft er minder omkijken naar.

Daarnaast heeft ook de feitelijke formulering van het advies invloed op de toekomstvastheid. Hiermee wordt niet zozeer bedoeld dat een abstracter advies later gemakkelijker anders kan worden geïnterpreteerd en dan volgens een ander concretiserings- en implementatiepad alsnog tot succes zou kunnen leiden.

Dit zou een positieve Catch-22 situatie geven: 'Heads I win, tails you lose', waar de I staat voor de adviseur. Achteraf claimen dat de gebruiker van een advies de interpretatie niet goed deed, is wat al te gemakkelijk. Wel zal de adviseur overwegen op punten van variabiliteit mogelijk abstracties te gebruiken, om de bandbreedte van mogelijke concrete invulling aan te geven. Dit dient dan wel vergezeld te gaan van uitleg over die alternatieve concrete invullingen, bijvoorbeeld in de contextuele begeleiding. Andersom loopt al te specifiek advies uiteraard het risico niet goed te worden begrepen als antwoord op de onderliggende klantvraag. Daarom zal het abstractieniveau van het advies moeten passen bij het abstractieniveau van denken en discours van de gebruiker.

Contextuele begeleiding

De contextuele begeleiding bestaat uit de overwegingen die worden meegegeven bij het advies, in het bijzonder de omstandigheden en exogene en endogene ontwikkelingen, die aangeven wanneer en hoe het advies aanpassing zou behoeven.

Dit kan bijvoorbeeld door separaat een overzicht te geven van kritieke succesfactoren en dergelijke bij de implementatie, of van (kritieke en andere) randvoorwaarden. Hierbij passen indicaties van eventueel te nemen besluiten en acties als de situatie (stand van de succesfactoren en van het voldoen aan de randvoorwaarden) wijzigt. Hoe 'vollediger' een dergelijke begeleiding van het advies is - ervan uitgaande dat de contextuele begeleiding als onlosmakelijk onderdeel van het totale advies wordt overgenomen en gebruikt -, des te meer is het advies 'voorbereid' op die veranderende situatie.

Nadeel van het vertrouwen in de contextuele begeleiding om toekomstvastheid van een advies na te streven, is uiteraard dat het aantal exogene en endogene ontwikkelingen dat kan optreden, in theorie oneindig is.

Bovendien kan het opsommen van al te veel what-ifs en kritieke randvoorwaarden het advies wat al te veel verwateren. Het advies kan dan verzanden in algemeenheden zonder duidelijke besluitvoorbereidende mening en zonder concrete aanwijzingen voor (implementatie)acties.

Minim tot game changer

De toekomstvastheid is uiteraard een relatief begrip. Robuustheid tegen kleinere wijzigingen in de

context et al., zullen zeer wel mogelijk zijn of zelfs impliciet in de implementatie van het advies beslag kunnen krijgen. Meer majeure contextwijzigingen zijn ofwel moeilijker te voorzien, ofwel zouden in de contextuele begeleiding expliciet dienen te worden gemaakt. Zoals daar al aangegeven, zijn de potentiële contextwijzigingen echter een open verzameling en juist de onverwachte (of aanvankelijk onopgemerkte) veranderingen zullen grote invloed kunnen hebben. Het optreden van deze 'game changers' of 'zwarte zwanen' conform Nassim Nicholas Taleb is zoals deze schetste onvermijdelijk - des te meer de taak aan de adviseur om ze zo goed mogelijk in beeld te brengen en de gebruiker er op basis van contingente actierichtingen op voor te bereiden. De kwaliteit van het advies wordt bevorderd naar mate het beter de aanpassingsmogelijkheden bij veranderende omstandigheden omvat.

6.5 Flexibiliteit en onderhoudbaarheid

Op een meer beperkte schaal dan toekomstvastheid door inclusie van aanpassingsmogelijkheden aan wijzigende omstandigheden, bestaat er bovendien zoals al aangeduid een kwaliteitscriterium in de flexibiliteit waarmee een advies kan worden geïmplementeerd. Een advies dat moet worden opgevolgd in allerlei uitgespelde details om succesvol te kunnen zijn, kent weinig flexibiliteit om de implementatie op onvoorziene omstandigheden aan te passen. Implementatie van een advies dat die ruimte wél biedt zonder zich te verliezen in abstractie zoals hierboven aangegeven, dus met flexibiliteit, zal waarschijnlijk succesvoller kunnen zijn in het bereiken van het beoogde resultaat of daar dichterbij kunnen komen.

Een tweede factor die onder flexibiliteit is te rekenen, kan wellicht beter als onderhoudbaarheid worden aangeduid. Een advies geldt als beter onderhoudbaar als het aanpasbaar is in de loop van de implementatie en daarna (als het advies doorlopende 'business as usual' betreft), en deze aanpasbaarheid niet gedurende het verloop van tijd minder wordt. Er moet geen moment van 'lock-in' op kunnen treden, of althans de kans dat van een dergelijke lock-in sprake blijkt te zijn, zou moeten worden geminimaliseerd.

Ook het advies zelf, in termen van de bereikbare doelen, zal aanpasbaar moeten zijn. Waar de implementatie van een advies te veel vastpint op het behalen van een beoogd doel en de implementatie (en business as usual) het bereiken van variaties op dat doel onmogelijk maakt, zal het variëren van het doel in de loop der tijd de implementatie in zijn geheel overbodig kunnen maken. De gewijzigde doelstelling zal dan met een nieuw te starten implementatie moeten worden bereikt (de straat bleek dood te lopen en men moet terug om een andere weg in te slaan).

Dit betekent dat de 'deliverables' van een adviesimplementatie niet al te specifiek zullen kunnen zijn. Als van tevoren te zeer precies wordt vastgelegd welke kwantitatieve drempelwaarden moeten worden gehaald om een advies (implementatie) als succesvol te kunnen bestempelen, dan zullen de onvermijdelijk⁴² anders dan voorziene omstandigheden zorgen dat die kwantitatieve drempelwaarden allen exact worden gehaald. (En hogere scores zijn de facto inefficiënties.)

Dit legt overigens niet de verplichting bij de adviseur om in de loop der tijd alle eerder afgegeven adviezen te volgen om te bezien of onderhoud nodig is en dit onderhoud dan 'gratis' te leveren. Integendeel zal een adviesdienst die tot een advies leidde, met het uitbrengen van het advies worden afgesloten⁴³. Dit geeft des te meer belang aan het in het advies (inclusief contextuele begeleiding) zelf 'inbouwen' van de onderhoudbaarheid, en van de andere te stellen kwaliteitscriteria.

⁴² De omstandigheden vormen vrijwel zonder uitzondering continue schalen. Kansverdelingen op continue schalen geven voor ieder punt een kans die nul nadert; slechts bereiken kunnen een significant van nul afwijkende kans hebben.

⁴³ Afgezien van dossiervorming en enige 'after sales'.

6.6 Afsluitende opmerkingen inzake kwaliteitscriteria

Het bevorderen van de kwaliteit van adviezen zal in het algemeen vorm krijgen door zelftoetsing van de adviseur in de loop van de adviesdienst, waarbij van de tussentijdse en definitieve 'deliverables' van het adviesproces zoals weergegeven in hoofdstuk 3 wordt vastgesteld in hoeverre ze bijdragen aan het voldoen van het uiteindelijke advies aan de hier geschetste kwaliteitscriteria. Dit is niet anders dan het reguliere 'zijn we op de goede weg' dat de adviseur al kent van de uitvoering van auditdiensten.

Ook het opleveren van een verslag van uitgevoerde werkzaamheden en transparantie over bijvoorbeeld het uitgevoerde onderzoek en de 'SWOT'-analyses, kan het juiste beeld van de kwaliteit van het advies bevorderen.

Daarnaast zal de opdrachtgever c.q. gebruiker van de adviesdiensten uiteraard ook een toets kunnen (laten) uitvoeren tegen de kwaliteitscriteria, om vast te stellen welke kwaliteit het totale advies heeft op basis waarvan enig vertrouwen kan worden gesteld in de juistheid ervan. Dit zal het gewicht dat aan het advies wordt gegeven bij het uiteindelijk te nemen besluit verhogen. Het imago van de adviseur zal vervolgens ook kunnen worden versterkt.

Overigens zullen de in dit hoofdstuk genoemde kwaliteitscriteria nadere studie en scherpstelling van definitie behoeven. Hierin zullen ten minste de criteria van informatiewaarde als genoemd in het FEE-paper *Principles of Assurance* (zie volgende paragraaf) moeten worden meegenomen om een methodologisch zuivere verzameling criteria te krijgen.

7. Ontwikkelingen elders

Bij gerelateerde instituten IFAC, NBA, IIA, ISACA, FEE en ROA/Ooa is onderzocht in hoeverre deze richtlijnen of reglementen voor leden bieden of hanteren die vorm geven aan (kwaliteitsverbetering van) adviesdiensten. Ook zijn andere bronnen onderzocht.

7.1 Reglementen

Dit leverde het volgende:

- IFAC. De IFAC heeft behoudens enkele verwijzingen naar collision-risico's (audit versus overige diensten) hoc tempore geen standards of guidance inzake advisory of consultancy services, behoudens de hieronder in paragraaf 7.2 genoemde;
- NBA / NIVRA. Het NIVRA heeft in 2010 het verslag "Meer dan euro's alleen, nieuwe kaders voor verantwoording en assurance van niet-financiële informatie" bij debatbijeenkomsten terzake in 2009 gepubliceerd. Hierin wordt op p.28 opgemerkt dat behoudens Standaard 5500 (NV COS 5500N Transactiegerelateerde adviesdiensten, zie hieronder) geen richtlijnen van toepassing zijn anders dan de Verordening Gedragscode;
- IIA. Het IIA heeft in haar regelgeving secties C opgenomen met betrekking tot adviesdiensten; zie hieronder. Deze bestaan in de meeste gevallen uit verplichte overwegingen, breder geformuleerd dan de in de regelgeving telkens voorafgaand genoemde overwegingen en eisen betreffende audit- en assurediensten van internal auditors;
- ISACA. ISACA heeft in IT Audit and Assurance Guideline "G17, Effect of Non-Audit Role on the IT Audit and Assurance Professional's Independence", enige vingerwijzingen over collision-risico's van diverse werksoorten waaronder advisory services met de traditionele audit- c.q. assurance-diensten. Deze gaan niet verder dan elders al is verwoord;
- FEE. De Fédération des Experts Comptables Européens verwijst in een discussion paper over integriteit en ethiek naar collision-risico's, zonder hier hanteerbare richtsnoeren bij voor te stellen. In de issue paper *Principles of Assurance: Fundamental Theoretical Issues with respect to Assurance in Assurance Engagements* (april 2003) wordt een korte kenschets van consulting or advisory engagements' gegeven die nauw aansluit bij de positionering en begrenzingen als in hoofdstuk 2, tussen audit en 'In business'. Ook wordt een uitgebreid stelsel van criteria weergegeven voor de toetsing van de waarde van informatie;
- ROA/Ooa. Noch de Raad voor organisatie-adviesbureaus noch de Organisatie van organisatie-adviseurs heeft richtlijnen of iets dergelijks die verder gaan dan de, voor zover het relevante onderdelen als het tegengaan van ongewenste belangenverstrengeling etc. betreft, vergelijkbare regels in het Reglement Gedragscode en Richtlijnen inzake opdracht-aanvaarding en documentatie. Dit geldt vergelijkbaar voor de Code of professional Conduct and practice van het Institute of Business Consulting en de Code of Conduct van de European federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA);
- AICPA. De Statement on Standards for Consulting Services No. 1 van de AICPA geeft enkele definities die interessant zijn, zie hieronder, alsmede een paar Standards - die echter weinig verder gaan dan herhaling van de toepasselijke regels uit de Code of Conduct.

7.2 IFAC

IFAC heeft recentelijk twee stukken gepubliceerd met relevantie voor deze studie.

1. De International Good Practice Guidance *Predictive Business Analytics*, Forward-Looking Measures to Improve Business Performance, 14 november 2011 uitgegeven door de Professional Accountants

in Business Committee. Dit stuk biedt een handreiking waarmee organisaties intern een permanente structuur kunnen inrichten voor het op basis van cijfer/trend- en andere analyses bepalen van waarschijnlijke toekomstige organisatie-ontwikkelingen. Hoewel het hier dus niet gaat om 'discrete' adviesdiensten en dus niet in de scope van deze studie is te verwerken, is het stuk lezenswaardig voor inzicht in mogelijkheden voor met name de onderzoeksfases van adviesdiensten.

2. *How to Build Your Business Advisory Practice*, een document met 'practice management tips', 1 december 2011 uitgegeven door de SMP Committee van IFAC. Dit stuk richt zich echter op enkele commerciële en organisatorische 'business development' aanbevelingen voor kleine, startende adviesorganisaties.

7.3 5500N

In NV COS 5500N wordt in artikel 2 gesteld: "Bij opdrachten tot het verlenen⁴⁴ van transactiegerelateerde adviesdiensten levert de beroepsbeoefenaar *adviesdiensten* met betrekking tot een voorgenomen transactie van een opdrachtgever, in het algemeen met een derde partij. Voorbeelden van transacties zijn: kapitaalmarkttransacties, uitgifte/verkoop of koop van aandelen, overname of verkoop van ondernemingen of onderdelen daarvan, het verstrekken of ontvangen van financieringen, herfinancieringen, securisaties, fusies, allianties en soortgelijke activiteiten." (ons cursief)

En in artikel 7: "Het adviesproces is een analytisch proces, dat bestaat uit (een combinatie van) activiteiten onder andere met betrekking tot:

- a) Het bepalen van de doelstelling van de opdracht;
- b) Het verzamelen, analyseren en interpreteren van de voor de transactie relevante informatie;
- c) Het definiëren van risico's en mogelijkheden;
- d) Het evalueren van alternatieven;
- e) Het ontwikkelen van aanbevelingen inclusief een advies over de te nemen stappen;
- f) Het communiceren van de uitkomsten, en soms implementatie en follow-up."

Waarop in artikel 9 wordt gesteld: "Voorbeelden van transactiegerelateerde adviesdiensten zijn:

- a) Transactie-evaluatie of due diligence ondersteuning, al dan niet geïnitieerd door de verkoper, uitgebreid of beperkt van opzet;
 - b) Assistentie bij het opstellen en analyseren van waarderingmodellen of *prognoses*;
 - c) Bedrijfswaarderingen, inclusief conclusies met betrekking tot waarden;
 - d) Het ondersteunen bij het ontwikkelen van een businessplan;
 - e) Assistentie bij het opstellen of het analyseren van koop- of verkoopcontracten met name gericht op afrekeningmechanismen of op specifieke boekhoudkundige aspecten met betrekking tot garanties;
 - f) Assistentie bij openbare biedingen;
 - g) Assistentie van een verkoper of verkrijger van financiering bij het verstrekken van informatie aan kopers of financiers en advisering omtrent optimalisatie van dit proces (opstellen Informatie Memoranda, opzetten datarooms);
 - h) Strategische en commerciële analyses;
 - i) Ondersteunen bij onderhandelingen;
 - j) Assistentie bij herfinancieringen en herstructureringen; en
 - k) *Advisering* inzake en begeleiden van integratieprocessen.
- ..."

44 Ervan afgezien dat dit een vreemde taalconstructie is; de term 'verlenen' impliceert enige mate van genadiglijke minzaamheid vanuit een superioriteitsgevoel. De in deze Studie genoemde werkzaamheden zijn, uiterste uitzonderingen daargelaten, echter gewoon arbeid voor geld waarbij het dienen van de mammon boven het handhaven van persoonlijke ethiek niet ongebruikelijk is.

Hieruit blijkt duidelijk enerzijds de beperkte reikwijdte van Standaard 5500N; deze wordt nauwkeurig beperkt tot de in artikel 2 genoemde doelen, en anderzijds een brede waaier van mogelijke diensten waaronder adviesdiensten die alleen in items b) en k) expliciet worden genoemd.

Het in artikel 7 gestelde (en grotendeels met hoofdstuk 3 van deze studie congruente) wordt in Standaard 5500N verder geen uitwerking gegeven. Ook de andere artikelen van Standaard 5500N richten zich slechts op collision-risico's en de bijzondere positie van de adviseur in transactiegerelateerde adviesdiensten, namelijk een bij voorbaat partijdige. De aparte positie van Standaard 5500N wordt bovendien gekoppeld aan het, bij de diensten van artikel 9 prominente, toekomstgerichte karakter van de informatie die wordt verwerkt of zal worden gemaakt - en dus nu nog niet op waarheid kan worden getoetst. De auditor/adviseur zou dus achteraf op onjuistheden kunnen worden 'betrap't' hetgeen een bedreiging van het imago lijkt te zijn.

7.4 IIA secties C

De IIA heeft in haar "Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing" bij diverse artikelen secties C opgenomen welke betrekking hebben op 'consulting'-dienstverlening door internal auditors, als volgt met enige kanttekeningen tussen []:

- **1000 - Doel, bevoegdheid en verantwoordelijkheid**
 - **1000.C1** - De aard van adviesdiensten moet in het internal audit charter gedefinieerd zijn.
- **1130 Aantasting van onafhankelijkheid of objectiviteit**
 - **1130.C1** - Internal auditors kunnen adviesdiensten verlenen⁴⁵ voor de operationele activiteiten waarvoor zij in het verleden verantwoordelijk waren. [Dit betekent dat een internal auditor in een dergelijke situatie ofwel adviseert niets te wijzigen in de operationele activiteiten daar hij/zij anders de kwaliteit van de invulling van de eigen verantwoordelijkheid in twijfel trekt, ofwel adviseert zaken te wijzigen. Slechts waar de omstandigheden objectief aantoonbaar zijn gewijzigd, kan op basis van voortschrijdend inzicht naderhand worden geadviseerd tot bijstelling van de operationele activiteiten.]
 - **1130.C2** - Indien de onafhankelijkheid of objectiviteit van de internal auditors betreffende voorgestelde adviesdiensten mogelijk aangetast is, moeten zij dit bekend maken aan de opdrachtgever alvorens de opdracht te aanvaarden. [Onduidelijk of dit aantasting van de onafhankelijkheid betreft voorafgaand aan, of door blote aanvaarding van, de opdracht - onduidelijk blijft wie welke al of niet formele opdracht verstrekt in dezen -, of door het uitvoeren van de opdracht, en of dit mogelijk advies na audit, of mogelijke audit na advies betreft.]
- **1210 - Vakbekwaamheid**
 - **1210.C1** - Het hoofd van de internal auditfunctie moet de adviesdienst afwijzen of deskundig advies en bijstand inhuren, indien het de internal auditors ontbreekt aan kennis, vaardigheden of andere bekwaamheden, die nodig zijn om de gehele opdracht of een gedeelte ervan uit te voeren.
- **1220 - Beroepsmatige zorgvuldigheid**
 - **1220.C1** - De internal auditors moeten tijdens een adviesdienst met beroepsmatige zorgvuldigheid handelen door rekening te houden met:
 - De behoeften en verwachtingen van de klanten, met inbegrip van de aard, de timing en de communicatie van de resultaten van de opdracht;
 - De betrekkelijke complexiteit en de omvang van de werkzaamheden die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de opdracht; en
 - De kosten van de adviesdienst tegenover de mogelijke baten.
- **2010 - Planning**
 - **2010.C1** - Het hoofd van de internal auditfunctie moet overwegen om ontvangen advies-

⁴⁵ Zie voetnoot 44.

diensten te aanvaarden, gebaseerd op het potentieel van de opdracht om risicomanagement te verbeteren, waarde toe te voegen en de werking van de organisatie te verbeteren. De aanvaarde opdrachten moeten worden opgenomen in het plan.

- **2110 - Governance**
 - **2110.C1** - De doelstellingen van adviesdiensten moeten overeenstemmen met de algemene waarden en doelstellingen van de organisatie.
- **2120 - Risicomanagement**
 - **2120.C1** - Tijdens adviesdiensten moeten de internal auditors zich toeleveren op risico's die binnen de doelstellingen van de opdracht vallen en aandacht hebben voor eventuele andere belangrijke risico's. [Dit is een beperking met onduidelijke grondslag of betekenis. Uitgangspunt lijkt te zijn dat internal auditors slechts op het gebied van risicomanagement deskundig zijn anders valt niet te verklaren waarom internal auditors hun andere kennis en ervaring niet zouden mogen inzetten ten bate van de organisatie. De beperking is hier nauwer dan in 2130.C1; bij gebrek aan richtlijn welke van deze twee regels geldt, is de adviseur kennelijk vrij naar believen te kiezen tussen deze twee.]
 - **2120.C2** - Internal auditors moeten kennis op het gebied van risico's, verworven uit adviesdiensten, verwerken in hun evaluatie van de risicomanagementprocessen van de organisatie. [Dit betreft dus een gedwongen en dus onnatuurlijke auditfunctie vermengd in de eigenlijke adviesfunctie, als negatiefbeeld van de natuurlijke adviesfunctie bij audits. Dit bedreigt ernstig de onpartijdigheid en onafhankelijkheid van eventueel naderhand uitgevoerde audits, mede via de mogelijk geweigerde of te weigeren toegang tot informatie. Deze regel zal dus door een deugdelijk adviseur in eerste aanleg niet kunnen worden nageleefd dan na analyse op toevallige passendheid.]
 - **2120.C3** - Bij het assisteren van het management bij het opzetten of verbeteren van de processen van risicomanagement, dienen internal auditors zich te onthouden van elke managementverantwoordelijkheid voor het daadwerkelijk beheer van risico's. [Juist, tegen collisie van advies en overeengekomen specifieke werkzaamheden als in paragraaf 2.5.]
- **2130 - Beheersing**
 - **2130.C1** - Tijdens adviesdiensten moeten de internal auditors de interne beheersingsmaatregelen binnen de doelstellingen van de adviesdienst beoordelen en waakzaam zijn voor belangrijke kwesties op het gebied van interne beheersing. [Dit is analoog aan 2120.C1 en 2120.C2 zowel een oneigenlijke beperking als een collisie-afdwingende regel, die om beide redenen door een deugdelijk adviseur in eerste aanleg niet kan worden nageleefd dan na analyse op toevallige passendheid.]
 - **2130.C2** - Internal auditors moeten kennis van beheersmaatregelen, verworven tijdens adviesdiensten, verwerken in de evaluatie van de beheersprocessen van de organisatie. [Zie commentaar bij 2120.C2; gedwongen collisie.]
- **2201 - Overwegingen bij de planning**
 - **2201.C1** - Internal auditors moeten tot overeenstemming komen met de klanten van de adviesdiensten over de doelstellingen, reikwijdte, onderlinge verantwoordelijkheden en andere verwachtingen van de klant. Voor belangrijke opdrachten moet deze overeenkomst schriftelijk vastgelegd worden.
- **2210 - Doelstellingen van de opdracht**
 - **2210.C1** - De doelstellingen van adviesdiensten moeten betrekking hebben op de processen van governance, risicomanagement en -beheersing volgens de gemaakte afspraken met de opdrachtgever. Voor omvangrijke opdrachten moeten de afspraken worden vastgelegd. [Dit is aansluitend op 2120.C1 een beperking met onduidelijke grondslag of betekenis. Uitgangspunt lijkt te zijn dat internal auditors slechts op de gebieden van governance, risicomanagement en -beheersing deskundig zijn anders valt niet te verklaren waarom internal auditors hun andere kennis en ervaring niet zouden mogen inzetten ten bate van de organisatie.]

- **2220 - Reikwijdte van de opdracht**
 - **2220.C1** - Bij de uitvoering van adviesdiensten moeten de internal auditors zich ervan verzekeren dat de reikwijdte voldoende is om de overeengekomen doelstellingen te bereiken. Indien de internal auditors tijdens de opdracht gaan twijfelen aan de reikwijdte, dan moet deze twijfel besproken worden met de opdrachtgever om te beslissen of de opdracht wordt voortgezet.
- **2240 - Werkprogramma van de opdracht**
 - **2240.C1** - Werkprogramma's voor adviesdiensten kunnen verschillen qua vorm en inhoud naargelang de aard van de opdracht. [Het idee van een werkprogramma ook voor adviesdiensten is particulier; de regel levert ook geen nuttige informatie over mogelijk af te dwingen doel, structuur of inhoud ervan en zou daarom hooguit als toelichting kunnen gelden.]
- **2330 - Documenteren van de informatie**
 - **2330.C1** - Het hoofd van de internal auditfunctie moet beleid opstellen voor zowel de bewaking en bewaring van de dossiers van de adviesdiensten als voor de terbeschikkingstelling ervan aan interne en externe partijen. Deze regels moeten overeenstemmen met de richtlijnen van de organisatie en met alle toepasselijke regelgeving of andere vereisten.
- **2410 - Kenmerken van de communicatie**
 - **2410.C1** - De communicatie van het verloop en de resultaten van een adviesdienst zal qua vorm en inhoud variëren, afhankelijk van de aard van de opdracht en de wensen van de klant.
- **2440 - Distributie van de resultaten**
 - **2440.C1** - Het hoofd van de internal auditfunctie is verantwoordelijk voor de communicatie van de eindresultaten van adviesdiensten aan de klanten.
 - **2440.C2** - Tijdens de adviesdiensten kunnen kwesties op het gebied van governance, risico management en interne beheersing worden ontdekt. Indien deze problemen belangrijk zijn voor de organisatie moeten zij meegedeeld worden aan het senior management en het bestuur. [Dit is een zwakkere vorm van de onnatuurlijke auditfunctie uit 2120.C2; deze lijkt aanvaardbaar mits alle bij adviesdienst betrokken stakeholders er van tevoren van op de hoogte zijn gesteld daar het hun vrijheid in informatievervalsing en -presentatie kan beïnvloeden.]
- **2500 - Toezicht op de opvolging**
 - **2500.C1** - De internal auditfunctie moet de plannen als gevolg van de resultaten van de adviesdiensten bewaken, voor zover overeengekomen met de opdrachtgever. [Hierin ligt een collisiegevaar besloten van een audit (zij het in een lichte vorm) op het eigen advies.]

7.5 AICPA SSCS No 1

In de Introduction, artikel 2 wordt gesteld dat in tegenstelling tot in een attest service, in een consulting service de 'practitioner' de findings, conclusions en recommendations ontwikkelt. Dit bevreemdt, daar hier eerder direct reporting audits worden gedefinieerd, en in de definitie van consulting services, artikel 5, wordt dit als een van de meerdere vormen gezien. Daar staan namelijk onder andere de volgende relevante consulting services gedefinieerd:

- a. "Consultations, ... to provide counsel in a short time frame, ...", "Examples ... are reviewing and commenting on a client-prepared business plan and suggesting computer software for further client investigation.". Dit lijkt te duiden op onmiddellijk advies (zie paragraaf 4.1), klankbordwerkzaamheden (paragraaf 4.3) of in ieder geval advieswerk met beperkte diepgang;
- b. "Advisory services, in which the practitioner's function is to develop findings, conclusions, and recommendations for client consideration and decision making.", "Examples are ..." waarna enkele typische adviesdiensten worden genoemd. De gedachte blijft kennelijk hangen in traditionele audits met findings en conclusions - terwijl die term volgens de reglementen bij voorkeur is gereserveerd voor assuranceopdrachten;
- c. - en verder: Implementation services, transaction services, staff and other support services, en product services; de eerste, derde en vierde hiervan liggen grotendeels of geheel in het gebied dat wij als 'In business' beschouwen conform paragraaf 2.3.

7.6 Analyse

Het hierbovenstaand kort overzicht van de bij aanpalende organisaties beschikbare handvatten voor kwaliteitsverbetering van adviesdiensten door leden, bevestigt het beeld van een gebrek aan systematische benadering tot nu toe van het fenomeen Advies. Of de benadering is althans een afwijzende; er wordt primair gewezen op het risico van verlies van onafhankelijkheid bij collisie. Dit zal een gevolg zijn van de achtergrond van betreffende partijen in het optreden als onafhankelijke derde; risico's voor de onafhankelijkheid zijn bedreigingen voor het ervaren bestaansrecht. De toekomstgerichtheid die ontbreekt in het betreffende werk, ontbreekt wellicht ook in de gereedheid voor andersoortig werk in een veranderende (zakelijke) omgeving. Vele, hier niet genoemde reglementen noemen daarentegen juist wel waarschuwingen en uitsluitingen van verantwoordelijkheid tegen de waarde die aan toekomstgerichte informatie ('forward looking statements') zou kunnen worden gehecht.

Alleen het IIA heeft, kennelijk vanuit enerzijds een kleinere historische behoefte aan totale onafhankelijkheid, werkende binnen dezelfde entiteit als gecontroleerde, anderzijds vanuit veel intensiever contact met de potentiële klant, schetsen gegeven voor de invulling van de adviesfunctie. Ook hier echter is de uitwerking (nog) niet voldoende consistent, consequent en volledig doordacht en uitgevoerd om de adviesfunctie zelfstandig te kunnen laten bestaan.

De opmerkingen inzake bewaking van de onafhankelijkheid of vermindering van functievermenging lijken in het algemeen echter meer par acquit de conscience dan dat daadwerkelijke invulling wordt gegeven.

7.7 Overige bronnen

Een zoektocht naar andere bruikbare bronnen inzake het fenomeen Adviesdiensten leverde een klein en dan nog slechts beperkt bruikbaar resultaat:

1. Schein, E.H., *Procesadviesing; over de ondersteunde rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*, Uitgeverij Nieuwerzijds, Amsterdam, 3e oplage december 2002: Dit werk richt zich geheel op procesadviesing. Hierbij ligt de nadruk op de procesadviesing als psychologisch project.
2. Maister, D.H., C.H. Green, R.M. Galford: *The Trusted Advisor*, Free Press / Simon and Schuster, New York 2000. In dit werk wordt nauwelijks inhoudelijk ingegaan op het adviesproces, maar wordt de nadruk gelegd op mogelijkheden de lange-termijnrelatie met de klant te verbeteren. Het werk rust op twee pijlers:
 - Vier typen adviseurvolwassenheid, gebaseerd op vier niveaus van relatiedieptes en, gelijkopgaand, breedtes van inhoudelijke issues. Op het laagste niveau van relatiediepte en laagste niveau van inhoudelijke breedte, is de adviseur alleen gericht op de door de adviseur aangeboden inhoudelijkheid van advies. Een niveau hoger is sprake van advies dat aansluit op de klantbehoefte c.q. -vraag, daarboven is sprake van relatiege-baseerd advies. Het hoogste niveau is weggelegd voor vertrouwengebaseerd advies; de adviseur durft ook Nee te zeggen als dat uitkomt, of neemt het probleem van de klant over door zelf terzake kundige adviseurs in te schakelen. De klant vertrouwt op dit hoogste niveau de adviseur als algemeen raadgever die de klant voor laat gaan op het eigenbelang. Nota bene, daarentegen wordt al op het laagste niveau verondersteld dat de adviseur kundig is en exact het juiste advies levert, al is het maar op het smalle terrein waarop de adviseur deskundig is. Geen kwalitatief goed adviseur zijn, komt in het denkkader van de auteurs niet voor; het is een minimumvereiste.

- De vertrouwensvergelijking. Vertrouwen (in de adviseur) is de som van geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en intimiteit gedeeld door zelfgerichtheid (van de adviseur). Bij tekortschietende geloofwaardigheid lijkt de adviseur gebakken lucht te verkopen, bij tekortschietende betrouwbaarheid is de adviseur onverantwoord bezig, bij tekortschietende intimiteit is de adviseur een technocraat. Tekortschietende (te hoge) zelfgerichtheid bijvoorbeeld door te veel omzet te willen scoren, leidt tot - door de klant ingeschatte - onoprechtheid. Aan deze vier factoren kunnen door vragenlijsten of inschattingen cijfers een (laagste) tot en met vijf (hoogste) worden toegekend waarmee de vertrouwensvergelijking resulteert in waarden tussen vijftien (maximaal) en eenvijfde (minimaal).

De tweede helft van het boek is gewijd aan een uiteenzetting van verbetermogelijkheden, valkuilen, tips en trucs en dergelijke hoe op deze factoren zo hoog respectievelijk laag mogelijk te scoren bij de klant. Zelfgerichtheid is bij uitstek een factor waarmee een adviseur het vertrouwen in de adviseur snel om zeep kan helpen. Als de adviseur de schijn tegen heeft niet primair en vooral de klant te willen helpen en alleen maar probeert eigen (financiële) omzetzijfers te halen ten koste van de klant, dan is het kwaad al geschied en zal de klant niet willen luisteren naar het advies. Overigens wil het boek aansturen op begrip en inzicht, niet op checklists, en eindigt met checklists. In het kader van deze studie vertaalt (het behalen van) het overall vertrouwen in de adviseur zich in effectiviteit van advies, met name door de (mate van) acceptatie.

3. O. Bouwmeester: *Advice as Argument*, Economic Deliberation in Management Consulting and Academic Contract Research, proefschrift, VU 2008. Het onderzoek betreft de vraag waarom naar het zo gedegen en onderbouwde advies van academici, als ze gevraagd wordt advies uit te brengen, zo weinig wordt geluisterd terwijl naar commerciële 'snelle jongens' die in een handomdraai een advies uit de mouw schudden voor 'veel' geld wél wordt geluisterd. De conclusie is dat het advies van academici door de bank genomen inderdaad een wetenschappelijk verantwoorde onderbouwing kent. Maar het advies is niet eenduidig, en zal eerder neerkomen op 'We weten het ook niet; alle onderzochte alternatieven zijn niet goed'. De klant zit daar niet op te wachten. Bovendien richt de analyse zich te vaak op wetenschappelijk interessante maar voor de klant minder relevante subvragen, laat het antwoord te lang op zich wachten en is het in een taal of begrippenkader gesteld dat de klant minder goed begrijpt. En de klant vraagt (kennelijk) niet om 'volledigheid' in de onderbouwing met behandeling of uitsluiting/voorbehoud van allerlei minder relevante factoren.

De adviezen van commercieel georiënteerde adviseurs komen daarentegen snel, in de taal die de opdrachtgever begrijpt, en ze lijken tegemoet te komen aan de diepere vragen die de klant had. Het ontbreken van (academisch gezien, voldoende) grondslag voor het advies is voor de klant van minder belang. Bovendien blijken de argumenten en adviezen van commercieel ingestelde adviseurs beter aan te sluiten bij de agenda's (voorkeuren, vooroordelen, etc.) van de klant waar academische adviseurs in de argumentatie en ethische factoren te veel neutraal blijven.

Overall wordt dit als volgt samengevat: De academische adviseur geeft meer universele en positieve claims als advies, met een positivistische oriëntatie, terwijl de commerciële adviseur meer lokale en normatieve claims als advies neerlegt, met een discursieve oriëntatie. Deze tegenstelling(en) kan een rol spelen in de discussie om al of niet te reguleren en in welke mate. Als een eventueel reglement te veel 'dwingt' tot academische methodologie van onderzoek en advies, zullen de resulterende adviezen wellicht beter zijn in academisch ('bureaucratisch?') perspectief, maar de klant waardeert Quick and Dirty meer. Overregulering zal daarom het kind met het badwater weggooien; weliswaar is de beroepsgroep meer in control over (de kwaliteit van het advieswerk van) de individuele leden, maar de markt krijgt 'daaruit' een argument om vooral *niet* een register-adviseur in te schakelen.

4. S.C. Tzioti, *Let me give you a piece of advice*, Empirical Papers about Advice Giving in Marketing, proefschrift, EUR 2010. Het onderzoek behelst drie kerneffecten: het effect van adviseurswelstand op acceptatie van het advies, het effect van intuïtieve rechtvaardiging van het advies op de acceptatie, en de emoties van de klant bij adviesacceptatie. Met name het eerste aspect levert saillante resultaten. Naast 'credibility' en 'topical expertise' blijkt de relatieve welstand van de adviseur, zoals die tot uitdrukking komt in dure auto's en kleding(accessoires), bij te dragen aan de acceptatie. Deze relatieve welstand zou een reflectie (kunnen) zijn van prestaties in het verleden, maar ook van vergaarde macht of van een 'betere' persoonlijkheid waar een klant zich bij wil aansluiten.

Dit onderzoek is uiteraard relevant voor degenen die streven naar effectief adviseurschap. Echter, zoals in paragraaf 3.2 gesteld, een deugdelijke behandeling van allerlei psychologische kwaliteiten van een adviseur ligt buiten de scope van deze studie.

8. Aanzetten tot reglementering

Een belangrijke aanleiding om een studie te doen naar het fenomeen 'adviesdiensten' was te bezien of en mogelijk hoe adviesdiensten als werksoort zodanig kunnen worden gereguleerd⁴⁶ dat de kwaliteit van werkzaamheden terzake door RE's wordt bevorderd. Daarmee zou kunnen worden vastgesteld óf reglementering ook wenselijk is.

8.1 Reglementeren of niet

Conform artikel 3 van de Statuten heeft NOREA onder andere tot doel 'Het bevorderen van de kwaliteit van de beroepsuitoefening door de leden, voor zover deze beroepsuitoefening binnen het vakgebied, IT-audit, valt of daaraan raakt'. Daartoe heeft NOREA ex artikel 4 van de statuten onder andere als middel het stellen van regels in de vorm van reglementen, richtlijnen en besluiten, onder meer betreffende het gedrag en de beroepsuitoefening.

In de werkgroep en daarbuiten zijn discussies gevoerd over de insteek van de werkgroep om te richten op reglementering van adviesdiensten. Daarbij is telkens als uitgangspunt genomen dat reglementering slechts een middel is tot verhoging van de kwaliteit, door procedureel een minimumkwaliteitsniveau aan het systeem van totstandkoming van advies te stellen. De nadruk die het maatschappelijk verkeer de laatste jaren is gaan leggen op niet alleen de procedurele kwaliteit van werkzaamheden maar ook de intrinsieke kwaliteit van de uitkomsten, zal hiermee niet worden gedekt. Te meer daar voor adviezen nog meer dan voor assurance-conclusies geldt dat het spectrum aan onderzoeksobjecten en -aspecten zeer groot is, en zich bovendien in de breedte en diepgang snel ontwikkelt, én in geval van advies toekomstgericht is en dus inherente onzekerheden groter zijn dan bij 'terugkijkende' assurance/audituitkomsten. Dit leidt ertoe om vooralsnog de wens om te komen tot voorgestelde reglementering van adviesdiensten, niet als doel van deze studie te beschouwen.

Overigens zij opgemerkt, dat (met name) de Reglementen Gedragscode, Beroepsbeoefening, Kwaliteitsbeheersing, en de Richtlijnen 210 Opdrachtaanvaarding en 230 Documentatie onverkort van kracht kunnen blijven. Deze zijn zodanig opgesteld en geformuleerd, dat er geen regels instaan die alleen betrekking hebben op assuranceopdrachten (of andere-auditopdrachten) en zouden moeten worden aangepast om op adviesdiensten van toepassing te zijn.

8.2 Drie aanpakken

De werkgroep heeft drie mogelijkheden geïdentificeerd voor het totstandbrengen van een (eventuele) richtlijn:

1. Vanaf 'scratch', met in het achterhoofd slechts de ruwe structuur en deze uitwerken in geheel zelf bedachte regels. Dit geeft echter weinig zekerheid over de volledigheid en onderlinge consistentie van de regels.
2. Afleiding uit het Reglement Gedragscode, dat hoger liggend is en juist in de richtlijnen wordt verduidelijkt. Dit leek een op zich veelbelovende aanpak, zijnde halfweg tussen 'vanaf scratch' en 'vanuit Richtlijn Assurance'. Echter, de benodigde *interpretatie* van regels uit het Reglement Gedragscode zou relatief willekeurig of van slechts beperkte toepassing zijn, dan wel allerhande varianten en details moeten schetsen. Enig 'principle-based' karakter zou hiermee waarschijnlijk voor weggenomen worden.

⁴⁶ Conform de opzet van regelgeving zal reglementering niet met een reglement maar met een richtlijn het best passend zijn.

3. Afleiding vanuit het Raamwerk en de Richtlijn voor assurance-opdrachten door IT-auditors. Dit lijkt de meest pragmatische aanpak. Gezien de plaats in het Huis van reglementen van de NOREA tussen de 'harde' regels en het vooralsnog wellicht onreglementeerbare 'In Business', zal dit selectief (beargumenteerd) loslaten van striktheid of vervangen van specifieke clausules bovendien zorgen voor een overzichtelijkheid, helderheid en herkenbaarheid die adoptie, formeel en naar de geest, vergemakkelijken.

8.3 Uit Raamwerk, Richtlijn Assurance

Op deze basis is een onderzoek gedaan naar los te laten of te vervangen regels uit het Raamwerk en de Richtlijn assurance-opdrachten voor IT-auditors. Hierbij past het Nota Bene dat regels (artikelen) die 'geen' aanpassing behoeven omdat ze soortgelijk van toepassing zijn op adviesdiensten, uiteraard wel inhoudelijk zouden moeten worden aangepast om over adviesdiensten, de adviseur, etc. te spreken. Onderstaande tabel geeft de artikelstitels uit het Raamwerk en de Richtlijn voor assurance-opdrachten door IT-auditors, met een X-markering waar deze relevant zijn voor assurance-opdrachten, audits niet zijnde assurance-opdrachten respectievelijk adviesdiensten. Hierbij is tevens met een Y-markering aangegeven welke artikelen in geval van adviesdiensten mogelijk met een voor adviesdiensten relevante tekst kunnen (zouden moeten) worden ingevuld.

	Relevant voor	Assurance	Audit	Advies
<i>Raamwerk</i>				
Ethische uitgangspunten		X	X	X
Definitie en doelstelling van een assurance opdracht		X		Y
Reikwijdte van het Raamwerk		X	X	X
Rapportage over opdrachten die geen assurance-opdrachten zijn		X	X	X
Opdrachtaanvaarding		X	X	X
Specifieke richtlijnen		X	X	X
Elementen van een assurance opdracht		X	X	Y
Drie partijen		X		
Beroepsbeoefenaar		X	X	X
De verantwoordelijke partij		X	X	
Beoogde gebruikers		X	X	
Object van onderzoek		X	X	X
Kenmerken beoogde gebruikers		X	X	Y
Toetsingsnormen		X	X	
Assurance informatie		X	X	
Professioneel kritische instelling		X	X	X
Toereikende informatie		X	X	Y
Materieel belang		X	X	
Opdrachtrisico		X	X	
Procedures voor verzamelen informatie		X	X	Y
Kwaliteit en kwantiteit beschikbare informatie		X	X	Y
Het assurance rapport		X	X	Y
Oneigenlijk gebruik van de naam van de IT-auditor		X	X	X
<i>Richtlijn 3000</i>				
Ethische normen		X	X	X
Kwaliteitsbeheersing		X	X	X
Overeenstemming over de opdrachtvoorwaarden		X	X	X

	Relevant voor	Assurance	Audit	Advies
Planning en uitvoering van de opdracht		X	X	X
Beoordelen van aanvaardbaarheid van het object van onderzoek		X	X	
Beoordelen criteria op toepasbaarheid		X	X	
Materieel belang en opdrachtrisico		X	X	
Gebruikmaken van de werkzaamheden van deskundigen		X	X	X
Het verkrijgen van assurance informatie		X	X	
Bevestigingen door de verantwoordelijke partij		X	X	
Gebeurtenissen na balansdatum		X	X	Y
Documentatie		X	X	X
Opstellen van het assurance rapport		X	X	
Inhoud van het assurance rapport		X	X	Y
Conclusie		X		Y
Overige verantwoordelijkheden met betrekking tot rapportering		X	X	Y

Tabel 2: Onderwerpen uit Raamwerk en Richtlijn Assurance; relevantie

8.4 Invulling ontbrekende stukken

Het uitwerken van eventueel in te vullen onderwerpen voor een op de adviesdienst gerichte richtlijn, de 'Y's in de tabel, vergt een zorgvuldige analyse en afweging in de formulering. Daarin zijn de volgende attentiepunten mee te nemen:

- Definitie en doelstelling van een adviesdienst: Hierbij kan aansluiting worden gezocht bij de in hoofdstukken 2 - 4 gegeven definities en in-/uit-scopecriteria.
- Elementen van een adviesdienst: Ook hierbij verdienen de in-/uit-scopecriteria aandacht, alsmede het al of niet kunnen veronachtzamen van de eventuele richtlijn Adviesdiensten als een of meer van de elementen ontbreekt. Dit conform de in- en exclusiemogelijkheden en -verplichtingen in het Raamwerk voor assurance-opdrachten door IT-auditoren.
- Kenmerken beoogde gebruikers: Hier zal de nadruk niet liggen op 'de drie partijen', omdat dit er slechts twee hoeven zijn. Wel dient aandacht te worden gegeven aan agency-problemen als de opdrachtgever niet de gebruiker is van een beoogd advies. Bovendien zal de relevantie van alle stakeholders ex artikel 100-1 van het Reglement Gedragscode hier dienen te worden besproken⁴⁷.
- Toereikende informatie: Hierin ligt weinig nadrukkelijks besloten ter reglementering. Wellicht dient hier aan de orde te komen dat de adviseur met de opdrachtgever bespreekt waar een gebrek aan harde gegevens wordt voorzien, en hoe dat valt op te lossen of te vermijden.
- Procedures voor verzamelen informatie: Ook hierbij geldt een beschrijvingsplicht. De informatievergaring beperkt zich echter niet tot de gecontroleerde of daarmee samenhangende entiteiten, maar zal zeker ook of bij uitstek, door de richtlijn hier afgedwongen, informatieverzameling buiten de geadviseerde entiteit inhouden.
- Kwaliteit en kwantiteit beschikbare informatie: De adviseur zal ten minste kunnen aangeven welke beperkingen hierin zijn opgelegd of gehanteerd. Tevens zullen de gevolgen hiervan op de omvang van de inherente beperking van onzekerheid over de toekomst dienen te worden verduidelijkt in het dossier. Met een beperkte-helikopterblik zal een advies ook slechts binnen een beperkte context (tijd, trendbreuken, systeemshocks) geldig kunnen zijn.
- Het adviesrapport: De voorkeur gaat uit naar het niet dwingend opleggen van een rapport als vorm van uiting, maar naar het stimuleren van of dwingen tot een 'duurzame uiting'. Dit kan ook bestaan uit een schriftelijke (al of niet elektronische) vastlegging in combinatie met een clip

⁴⁷ Onder andere ertoe leidend, dat een adviseur niet rücksichtslos kan aanbevelen fte's te snijden. Dit maakt de opdrachtgever wellicht blij, maar raakt waarschijnlijk enige belangen van medewerkers. De adviseur is gehouden een zorgvuldige afweging te maken, en bij voorkeur de overwegingen vast te leggen.

(met geluid) van de presentatie inclusief toelichtende vragen en antwoorden. Een richtlijnartikel zal aandacht geven aan de doelstellingen van later-terughaalbaarheid van het 'integrale' opgeleverde advies. Tevens zal een axiomatisch voorbehoud van indeterminatie van 'forward looking statements' hier passen; adviezen per opleverdatum geven geen garantie voor de toekomst.

- Gebeurtenissen na adviesdatum: In plaats van balansdatum, is hier sprake van voortschrijdende tijd en inzicht na opleverdatum van het advies. Enige aansporing om in of rond het advies marges van onzekerheid aan te geven, alsmede de belangrijkste randvoorwaarden waarbinnen het advies geldig blijft (en wat als niet aan de randvoorwaarden blijkt te worden voldaan), is in deze sectie op zijn plaats. Tevens zal hier kunnen worden geduïd op een eventuele verplichting de klant te waarschuwen als een advies dermate achterhaald is door omgevings- of interne factoren dat het meer kwaad dan goed doet het te blijven opvolgen. Het advies zal dan eventueel formeel dienen te worden ingetrokken. Dit verdient echter zoals in eerder hoofdstukken aangegeven, nadere bestudering - een adviseur kan niet worden gehouden alle ooit uitgebrachte adviezen tot in het oneindige te blijven volgen.
- Inhoud van het adviesrapport: Gegeven bovengenoemde vormvrijheid zullen op dit punt slechts beperkte aanwijzingen mogelijk zijn, betrekking hebbend op verplichte elementen van de opdrachtdefinitie etc. uit de opdrachtaanvaarding alsmede verslaglegging over uitgevoerde werkzaamheden, het uiteindelijke advies, en allerhande beperkingen waarmee het advies omkleed is. Nota bene, een richtlijn die een schriftelijk rapport vereist, zal nauwelijks acceptabel zijn gegeven de vele denkbare presentatievormen die bij adviezen het best passend kunnen blijken te zijn.
- Conclusie: Deze term dient generiek te worden vervangen door 'advies' waar het adviesdiensten betreft. Bovendien is er bij advies geen sprake van mogelijkheid tot beperking tot 'redelijke' of 'beperkte' mate van zekerheid over de juistheid van het advies. Enige eisen inzake de duidelijke formulering van het advies, in termen die voor de gebruiker begrijpelijk zijn, is hier aan de orde. Dit echter zonder te dwingen al te simpele taal te gebruiken; van de adviseur kan niet worden gevraagd de gebruiker te doen geloven dat de adviseur het geestelijk niveau van de gebruiker al te laag inschat, of de gebruiker daaruit afleidt dat de adviseur zelf slechts een beperkte complexiteit van taal aankan hetgeen onder andere op de intelligentie als gebruikt in de adviesdienst negatief reflecteert.
- Overige verantwoordelijkheden met betrekking tot de rapportering: Voorstel is de term *rapportering* geheel te vervangen door het taalzuiverder 'rapportage'. Overigens kan in deze paragraaf een aantal van de in vorige hoofdstukken genoemde contextscheppende randvoorwaarden en andere kaders voor effectiviteit van eventuele advies-implementatie worden opgenomen. Daarnaast zal, als dat niet in bovenstaande item over het adviesrapport is ondergebracht, hier een regel over duurzaamheid van het integrale advies dienen te worden opgenomen. Bovendien kan hier een verwijzing naar dossierbeheer worden opgenomen.

8.5 Reglementeerbaar; gewenst?

Gegeven dat het beeld zich aftekent dat adviesdiensten zich inderdaad in een reglement of richtlijn laten vangen ter bevordering van de kwaliteit van het advies, blijft de vraag onbeantwoord óf een dergelijke richtlijn waarde toevoegt. Enkele argumenten voor en tegen het reglementeren van adviesdiensten worden hier samengevat.

Argumenten voor

1. Het oorspronkelijke argument voor het onderzoek: Het past niet om in het Huis van reglementen een stuk dat ook in het dagelijks werk in de kern van het beroep hoort, zo leeg van reglementering te laten. Dit zou betekenen dat de NOREA voor het betreffende deel 'bewust' alleen schetsen en contouren geeft waarmee de kwaliteit van adviesdiensten door RE's kunnen worden bevorderd. Inhoudelijk zou de grote vrijheid blijven die juist aanleiding geeft tot de grote variatie aan kwaliteit waardoor de potentiële klant niet een voorkeur heeft voor adviesdiensten voor

- RE's boven die door anderen uitgevoerd. Mét een richtlijn wordt daarentegen aan de (potentiële) klant duidelijk hoe serieus kwaliteitsborging ten behoeve van de klant wordt genomen.
2. De mogelijke richtlijn, waarvoor in de vorige paragrafen de mogelijke contouren zijn geschetst, behelst niet veel meer dan algemene richtlijnen. In de praktijk zal er zelden echt aandacht voor hoeven zijn. De richtlijnen knellen toch niet; waarom deze dan niet ingevoerd om daar waar nodig wél de scherpe kantjes eraf te halen? Wellicht lijken richtlijnen harde vangrails, maar ze staan op afstand van de snelwegrijbaan.
 3. De mogelijke richtlijn is eenvoudig af te leiden uit bestaande reglementering. Hierdoor zal de richtlijn weinig veranderingen teweegbrengen in de werkwijze van de auditor/adviseur, als die zich reeds naar de geest (en letter) van het NOREA-Huis van reglementen gedraagt.
 4. Een richtlijn geeft houvast. Hierdoor hoeft minder te worden vertrouwd op ervaren collega's alleen; in een team kunnen ook minder ervaren (tarifair gunstiger) medewerkers worden ingezet. Ook voor ervaren adviesmedewerkers kan het houvast van richtlijnen de concentratie op de creatieve en inhoudelijke processen bevorderen; de procesmatige kwaliteitsborging vraagt relatief minder aandacht. Mogelijk ontstaat hierdoor bovendien ruimte voor creatieve inbreng van 'nieuwe' krachten in een adviesteam.

Argumenten tegen

1. De toekomstgerichtheid van adviezen betekent dat de kwaliteit van de adviezen moeilijk bij voorbaat is af te dwingen. De criteria als in vorige hoofdstukken uiteengezet, zouden veel meer rigide dienen te worden onderzocht en scherp gesteld om zelftoetsing over het advies in ontwikkeling mogelijk te maken. Zelfs als een advies en het adviescreërende proces dan in hoge mate aan de criteria voldoen, dient het daarna te worden 'losgelaten'. Bovendien zullen de criteria weinig ver kunnen gaan. Assurance-diensten kennen bijvoorbeeld materialiteitscriteria om binaire besluiten te kunnen nemen, waarbij de grondslagen voor (deel)oordelen in dossiers kunnen worden vastgelegd. Bij adviesdiensten is sprake van ervaring, intuïtieve en creatieve gedachtensprongen en inzichten die niet eenvoudig expliciet zijn te maken of in dossiers opneembaar zijn. Dit neemt de objectiviteit grotendeels weg; toetsing aan een richtlijn staat dan ook op grotere afstand van de inherente kwaliteit van een advies dan bij bijvoorbeeld assurance-diensten. Deze afstand maakt een richtlijn minder effectief, wellicht ineffectief, en daarmee minder of niet waarde- of zinvol.
2. Inzake assurance werden ooit een raamwerk en richtlijn in het leven geroepen om de onbekende gebruiker(s) in hoge mate gestandaardiseerde verklaringen te kunnen leveren, gebaseerd op gestandaardiseerde onderzoeks- en oordeelsprocessen. De onbekende gebruiker moet immers uit kunnen gaan van uniformiteit in hetgeen wordt verklaard, anders rijzen de onderzoekskosten om de verklaring op waarde te kunnen schattende pan uit. Het is juist het verschil in belangen tussen gebruikers en gecontroleerde die aanleiding gaf tot de vele aandacht die nodig is voor onafhankelijkheid en dergelijke (ethische, of morele?) kaders - om samenspanning van auditor en auditee tegen te gaan. Het eerste artikel van het Reglement Gedragscode (na de Statuten het hoogst genoteerd in de ranglijst der reglementen) bevat die kern; al het andere in reglementen en richtlijnen is daar nadere invulling van. Inzake adviesdiensten geldt dat de gebruiker juist wél bekend zal zijn, en in vele gevallen ook behalve de facto ook in agency-zin de opdrachtgever zal zijn. De standaardisatie, onafhankelijkheid in geest en schijn, et cetera die door reglementen en richtlijnen moet worden gewaarborgd - al is het qua effectiviteit maar voor de vorm? - spelen in dit geval geen rol. Vanuit dit gezichtspunt zouden zelfs sommige artikelen van het Reglement Gedragscode voor adviesdiensten niet in al hun uitgebreidheid naar de letter behoeven te worden opgevolgd. Het tot in detail willen reglementeren van een bij uitstek (vooralsnog) zo onnauwkeurig bepaalde werksoort als adviesdiensten met hun klant- en onzekere toekomstgerichtheid, is dan ook een botsing van uitersten. Men zou er beter aan doen eerst audits, niet zijnde assurediensten, te bestuderen en reguleren.

3. Iedere richtlijn kent noodzakelijkerwijs afwijkingmogelijkheden. Gegeven het gebrek aan ervaring met het werken volgens formeel gedefinieerde adviesdienstrichtlijnen, is het zeer wel denkbaar dat enerzijds adviseurs onmiddellijk op de marge van de letter gaan spelen - hoe dichter het net, hoe meer mazen - en de geest vergeten en anderzijds adviseurs direct de voorkeur geven aan adviesdienstvormen die buiten de reglementen vallen. Niet reguleren, oftewel dwingen om vanuit de principes van bijvoorbeeld het Reglement Gedragscode te allen tijde het eigen werk goed te doordenken, bereikt dan wellicht beter de doelstelling van kwaliteitsverbetering.
4. Ieder reglement of richtlijn leidt tot bureaucratie. Hierin liggen drie elementen besloten:
 - De maatschappij wenst ontregeling. Laten we als NOREA het goede voorbeeld geven door in ieder geval niet méér richtlijnen te gaan uitvaardigen. Men bedenke De Tocqueville's commentaar op de staat tegenover de samenleving: "Hij bedekt haar met een netwerk van kleine, ingewikkelde, minutieuze en eenvormige regels ..., hij tiranniseert niet, hij hindert, hij onderdrukt, hij verstoort, hij dooft uit, hij stompt af en hij reduceert uiteindelijk elke ... tot een kudde schuchtere en vaardige dieren waarvan de staat de herder is.", "...ce qui est une grande cause de troubles et de misères." (*De la démocratie en Amérique*). De NOREA is geen staat, maar zou zich dus ook zeker niet zo willen gedragen.
 - Reglementeren om 'anderen', collega's, in toom te krijgen binnen kaders van een richtlijn, komt meestal voort uit 'zoals de waard is, vertrouwt hij zijn gasten' of 'honi soit qui mal y pense'. En het is niet naar de letter en de geest van het Reglement Gedragscode om van collega's te denken dat ze niet naar de letter en geest van het Reglement Gedragscode zouden handelen. Iedere collega streeft immers vanzelf naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van werkzaamheden; een richtlijn of dergelijke is daartegen een motie van wantrouwen.
 - Weer een richtlijn erbij betekent meer vinklijstjes die routinematig voor de vorm worden afgewerkt; dat kost tijd en dus geld. Bovendien zou het IT-auditors kunnen beperken in de manier waarop het werk het best passend voor de klant zal kunnen worden uitgevoerd; het risico ontstaat dat (een klant inziet dat) een werkinrichting zonder richtlijn effectiever en efficiënter aan de klantvraag tegemoetkomt. Deze twee zaken plaatsen IT-auditors in een ongunstiger concurrentiepositie ten opzichte van adviseurs die zonder knellende richtlijnen kunnen werken. De NOREA kan niet meewerken aan belangenonthartiging voor haar leden, tegen haar doelstellingen in.

Hier kan slechts een korte schets van de argumenten voor en tegen worden gegeven. De NOREA zal een vorm van brede discussie kunnen entameren om betere uitwerking van de argumenten en afweging van voors en tegens te kunnen laten maken.

9. Slotwoord

Deze studie is bewust beperkt gebleven omdat enkele belangrijke aspecten van de fenomenen 'advies' en 'adviseur' een uitgebreidheid van bestuderingmogelijkheden kennen die niet binnen deze studie zijn te plaatsen. Bovendien zijn ons inziens de doelen gehaald door een overzicht te geven van het fenomeen 'adviesdiensten' en de reglementeerbaarheid ervan te onderzoeken.

Een belangrijk element dat in deze studie geen aandacht heeft kunnen krijgen - omdat een enigszins deugdelijke behandeling gemakkelijk meerdere boeken zo niet boekenkasten vult - is de argumentatietheorie of -leer. Zeker waar deze informatieve en persuasieve teksten betreft, zal een goede kennis van zaken en beheersing van de praktische toepassing ervan de adviseur kunnen steunen. Hoewel dit een gemis is voor degenen die deze studie als volledig handboek over alle denkbare aspecten van adviesdiensten zouden hebben willen zien, heeft deze studie niet verder kunnen gaan dan een verkenning van het fenomeen Adviesdiensten. Bovendien zij opgemerkt dat verwacht zou kunnen worden dat de argumentatietheorie eerder bij de terugkijkende audit- waaronder assurance-diensten onderbouwing zou geven aan de analyse tot en bewijsvoering rond hulphypothesen, en de synthese tot hoofdconclusie daarop. Bij adviesdiensten zou daarop moeten kunnen worden voortgeborduurd. Helaas is de argumentatietheorie in de audittheorie te diep ondergesneeuwd om eruit te kunnen worden uitgegraven voor hergebruik in adviesdiensten.

Naast de argumentatietheorie zullen ook methoden en modellen uit de transactionele analyse tot de bagage van de adviseur moeten horen. Zoals op een aantal plaatsen aan de orde is geweest, zal de goede adviseur zich tevens interesseren voor (met name de psychologische aspecten van) besluitvormingsprocessen en de organisatie-politieke aspecten van implementatie van het advies. Dit vormt een *mer a boire* die beter elders kan worden geanalyseerd. We verwijzen slechts naar de phronesis, besluitvormingswijsheid, in lijn met Nassim Nicholas Taleb's *Over Robuustheid*⁴⁸. Deze beide zaken betekenen voor starters aanpassing in de opleidingscurricula en voor ervaren auditors soms aanzienlijke bijscholing. De details en inrichting ervan gaan deze studie te buiten.

Ook de advieskwaliteitscriteria verdienen (elders) nadere Studie. Weliswaar zijn daar in hoofdstuk 6 aanzetten voor gegeven, maar deze zijn nog onvoldoende formeel (wetenschappelijk) bestudeerd om in de (advies)beroepspraktijk als toetsbare criteria routinematig te kunnen worden gehanteerd, zo dat mogelijk zal blijken te zijn.

Daarnaast zal er altijd wel voldoende ruimte blijven voor filosofische beschouwingen over de voorspelbaarheid van de toekomst en daarmee bepaling van beste adviezen. Waar audits zich richten op beoordeling van noodzakelijkerwijs bestaande verantwoordingsinformatie, zijn adviezen immers noodzakelijkerwijs vooruitkijkend. De kenbaarheid van Zijnde is ongewis, de kenbaarheid van het Wordende des te meer.

Ten slotte zal de goede adviseur altijd excelleren met mate. In wetenschappelijk onderzoek rond besluitvorming blijkt dat er een dunne lijn is tussen (de perceptie van) te weinig informatie om een besluit op te nemen, en een teveel daaraan waarna niet alleen de hersendelen die zich met rationale besluitvorming bezighouden, fysiek en logisch in activiteit sterk dalen, maar bovendien feitelijk aantoonbaar besluiten op basis van meer dan precies genoeg informatie zelfs slechter blijken te zijn dan met te weinig of zelfs geen informatie ook al zal de gebruiker meer vertrouwen hebben in de rationaliteit en kwaliteit van het besluit! Al maakt het geen goede business proposition, daaruit kan de conclusie zijn dat de beste adviseur er een is die de opdrachtgever aanraadt maar voor kop of

⁴⁸ Waarin overigens ook het 'doe niets'-advies van pagina 34 expliciet ter sprake komt.

munt te kiezen. Of de adviseur zal zich dus in voorkomende gevallen onthouden van al te concrete adviezen en als orakel slechts verre horizonten schetsen. De werkgroep acht het eerste deel van de doelstelling van deze studie, een overzicht verschaffen van het fenomeen 'adviesdiensten', hiermee voorlopig afgerond.

Over het tweede deel, al of niet reguleren, heeft de werkgroep geen eensluidend advies kunnen formuleren. De werkgroep is weliswaar tot de conclusie gekomen dat ter bevordering van de kwaliteit van adviesdiensten nadere reglementering kan worden overwogen maar de toegevoegde waarde van nadere reglementering blijft vooralsnog onzeker. De werkgroep concludeert tevens dat de argumenten voor en tegen reglementering elkaar ongeveer in evenwicht houden. De Commissie Vaktechniek leidde hieruit af dat het vooralsnog onverstandig is tot reglementering over te gaan.

Als vervolg op deze studie beveelt de werkgroep aan om, zoals in de Commissie Vaktechniek was gesuggereerd, deze studie te laten omzetten in handvatten (gereedschappen; tools) voor de leden om de inhoud van deze studie te kunnen toepassen in hun advieswerkzaamheden alsmede voor de opleidingen om adviesdiensten expliciet in de curricula te kunnen opnemen. De suggestie om de studie in een Handreiking om te zetten, zou wat betreft de werkgroep en de Commissie Vaktechniek al te veel neigen naar afdwinging conform 'comply or explain' terwijl te weinig precies kan worden bepaald waarmee moet worden gecomplieerd. De werkgroep ziet het ontwikkelen en uitdragen van de tools echter niet binnen haar huidige taak. Een of meer leden, al of niet met een formele opdracht of werkgroepvorm, zouden hierin beter kunnen voorzien. Ook beveelt de werkgroep aan nader onderzoek te laten verrichten naar de auditvormen die strikt genomen niet conform het Raamwerk en de Richtlijn Assurance behoeven te worden uitgevoerd maar die wel de facto onderzoekswerk behelzen met beoordelende aspecten. De in deze studie gebruikte methode van aspectcriteria en ++ t/m – scores is daarvoor wellicht bruikbaar, zei het dat de criteria op zich ook aanzienlijk diepgaand onderzoek nodig zullen hebben.

“Men moet een onderwerp niet altijd zozeer uitputten dat men aan de lezer niets te doen overlaat. Het komt er niet op aan te doen lezen, maar te doen denken” (Ch. de Secondat, baron de Montesquieu, *De l'Esprit des Lois*, 1748).

Bijlage 1: Mindmap

