

RUBRIEKEN | 22 NOVEMBER 2021

## WAARDEREND AUDITEN: VERNIEUWENDE POSITIEVE INVALSHOEK

Auteur: Prya Dihalu MSc RO

Beeld: Adobe Stock - Jamie Street

Leestijd: 5 min



In de rubriek De afgestudeerde presenteert een recent afgestudeerde van de post-initiële RO-opleiding in Amsterdam of Rotterdam zijn of haar onderzoeksresultaten en geeft hierop een reflectie.

**Wij als traditionele auditors zijn opgeleid in het opsporen van risico's en tekortkomingen. Maar hoe vaak halen wij positieve beelden op en rapporteren wij hierover? Stellen wij hierover ook waarderende vragen bij onze onderzoeken?**

Naar verwachting wordt in auditrapporten en in gesprekken over audituitkomsten meer aandacht besteed aan het glas dat halfleeg is in plaats van halfvol. Terwijl de positieve zaken ook heel waardevol kunnen zijn voor de organisatie.

### Aanleiding onderzoek

Als auditor kun je een waarderende bril opzetten met als vertrekpunt 'waardeer het beste van wat we hebben', naast de bril van de traditionele auditor met als vertrekpunt 'identificeer het probleem'. Het probleem wordt op deze manier niet genegeerd, maar wordt benaderd vanuit een vernieuwende, positieve invalshoek.

# AUDIT

## MAGAZINE

Positieve punten zijn bedoeld om verder te groeien waar het goed gaat, of deze als kracht te gebruiken voor processen en afdelingen die aandacht verdienen overeenkomstig de theorie van appreciative inquiry (ook wel waarderend onderzoeken/waarderend auditen genoemd).



Waarderend auditen is gericht op de positiviteit binnen een organisatie waarbij de mens centraal staat. Deze onderzoeksbenadering gaat over de intrinsieke motivatie die de meeste medewerkers binnen een organisatie bezitten. Het aanspreken en benutten van deze motivatie is volgens de theorie een effectieve manier om een organisatie te veranderen. De vraag is in hoeverre een gestandaardiseerde methodiek kan worden ontwikkeld voor waarderend auditen die van toegevoegde waarde is voor een organisatie (in dit onderzoek een publieke-/overheidsorganisatie).

### De aanpak

Voor dit onderzoek is literatuur bestudeerd om kenmerken van appreciative inquiry in de vorm van succesfactoren en kansen (verbetermogelijkheden) in kaart te brengen. De resultaten zijn aan de hand van een kwalitatief onderzoek (expertvalidatie) gevalideerd en verwerkt in de bestaande auditmethodiek. Dit vormde de verrijkte methodiek voor waarderend auditen. De verrijkte auditmethodiek is vervolgens getoetst in de praktijk door een waarderende audit uit te voeren waarbij de betrokkenen zijn gevraagd te reflecteren op de methodiek voor waarderend auditen.

**Een open gesprek met de auditee waarbij aandacht is voor successen – wat gaat goed – en kansen – wat kan beter – helpt om verbinding te maken en de relatie te versterken**

### De resultaten

Met de onderzoeksresultaten is een verrijkte auditmethodiek binnen het vakgebied Internal Auditing ontwikkeld, gebaseerd op theorieën van Waarderend Auditen, gevalideerd en getoetst in de praktijk.

### Succesfactoren en kansen waarderend auditen

Bestaande literatuur vormde het vertrekpunt voor de analyse van succesfactoren en kansen (verbetermogelijkheden) voor appreciative inquiry, weergegeven in tabel 1.

# AUDIT

## MAGAZINE

Succesfactoren appreciative inquiry
Aandacht voor successen: vraag naar 'wat gaat goed'
Gelijkwaardige dialoog voeren (wijgevoel)
Positieve sfeer, energie creëren en actief meedenken voor intrinsieke motivatie
Waarderende interviewtechnieken toepassen door het stellen van waarderende vragen bij interviews (vernieuwende inzichten)
Interventie en open houding om relatie te versterken
Innovatieve en creatieve ideeën toepassen
Samenwerking voor betrokkenheid, open houding en open communicatie
Kansen (verbetermogelijkheden) appreciative inquiry
Aandacht voor kansen: 'wat kan beter' of 'wat zou de gewenste situatie over twee jaar zijn'
Aandacht voor continu leren op basis van zelfreflectie

Tabel 1. Succesfactoren en kansen appreciative inquiry

### Praktische toepassing

De succesfactoren en kansen zijn verwerkt in de verschillende stappen van de bestaande auditmethodiek, te weten planning, uitvoering, rapportage en evaluatie. Hierdoor is de methodiek voor waarderend auditen ontstaan. De grondhouding van de auditor is essentieel bij waarderend auditen. Een open gesprek met de auditee waarbij aandacht is voor successen – wat gaat goed – en kansen – wat kan beter – helpt om verbinding te maken en de relatie te versterken.

Bij de methodiek voor waarderend auditen worden waarderende interviewtechnieken toegepast voor het stellen van waarderende vragen om een gelijkwaardige dialoog te voeren. Het stellen van waarderende vragen helpt het beste in mensen naar boven te halen, wat mensen energie en motivatie geeft om te benutten in het werk. Het opnemen van waarderende vragen en rekening houden met innovatieve en creatieve ideeën brengt mensen in beweging.

### Als auditor kun je een waarderende bril opzetten met als vertrekpunt 'waardeer het beste van wat we hebben'

De waarderende vragen leveren vernieuwende inzichten op die gerelateerd zijn aan organisatiedoelstellingen en toekomstbeelden. Hierdoor kan de organisatie datgene aanpakken wat daadwerkelijk aandacht nodig heeft. De gesprekken met medewerkers over hun successen en kansen zorgen voor een hoge mate van betrokkenheid en samenwerking, die vervolgens een positieve bijdrage leveren aan de toegevoegde waarde van de internal auditafdeling.

Het is van belang de conceptaudituitkomsten open te communiceren in de vorm van een gelijkwaardige dialoog, waardoor de uitkomsten in de rapportagefase geen verrassing meer zijn voor de auditee/opdrachtgever. De verbeteracties worden samen met de opdrachtgever besproken, waarbij voldoende ruimte wordt gegeven om mee te denken over verbetermogelijkheden. Deze verbetermogelijkheden worden door de auditor vastgelegd in het auditrapport. Hiermee wordt de herkenbaarheid van de audituitkomsten vergroot en daarmee de acceptatie van de opvolging van deze uitkomsten.

Een positieve mindset zorgt ervoor dat gewerkt kan worden aan de verbeteracties. In het auditrapport worden de technieken van waarderend auditen zichtbaar gepresenteerd in de vorm van 'wat gaat goed' en 'wat kan beter', en is er voldoende aandacht voor de positieve taal. Bij elke fase van de auditmethodiek vindt zelfreflectie plaats in het kader van continu leren. De auditor en auditee maken deel uit van het zelfreflectieproces. Een belangrijke kanttekening bij waarderend auditen is dat iedereen in zijn eigen rol blijft, waardoor de onafhankelijkheid en objectiviteit van de internal auditor is gewaarborgd.

# AUDIT

## MAGAZINE



### Expertvalidatie en praktijkonderzoek

De in het onderzoek naar voren gekomen succesfactoren en kansen voor appreciative inquiry zijn gevalideerd door twee deskundigen die kennis hebben van waarderend auditen en werkzaam zijn op afdelingen van publieke organisaties. Voor het evalueren van de uitkomsten van het praktijkonderzoek zijn betrokkenen van de waarderende audit gevraagd te reflecteren op de toegepaste methodiek van waarderend auditen. De verrijkte auditmethodiek is door de deskundigen grotendeels herkend en als relevant aangemerkt.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de herkenbaarheid en acceptatie van de onderzoeksuitkomsten door de auditee/opdrachtgever hebben bijgedragen aan de toegevoegde waarde van de uitgevoerde audit. Daarnaast zijn betrokkenheid en samenwerking gedurende het auditproces als prettig ervaren. Medewerkers zijn enthousiast over hun dagelijkse werk, denken actief mee over verbetermogelijkheden en werken graag mee aan de audit. De presentatie van de audituitkomsten in het auditrapport in de vorm van 'wat gaat goed' en 'wat kan beter' wordt zeer gewaardeerd. Bovendien is de toegepaste methodiek binnen het auditteam geëvalueerd met als leerpunt dat bewustwording van een aantal succesfactoren en kansen (open houding, samenwerking, zelfreflectie) heel belangrijk is voor een goede interventie en dialoog met de gesprekspartner.

### Ter afsluiting

Met dit onderzoek is getracht een methode te ontwikkelen die naast de verbetermogelijkheden binnen een audit ook aandacht heeft voor zaken die goed gaan. Deze verrijkte methodiek is omarmd binnen de organisatie en de feedback blijkt heel positief.

Om de toegevoegde waarde van de methodiek te vergroten, kunnen aspecten als zelfreflectie door auditors en opvolging van audituitkomsten afkomstig uit rapporten van waarderend auditen worden getoetst. Zelfreflectie door de auditor is een belangrijk instrument dat gevormd wordt door onder andere een open houding, bewustzijn, dialoog en verbinding. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of deze verrijkte methodiek werkt bij commerciële organisaties en of de traditionele auditor in staat is de methodiek voor waarderend auditen toe te passen.

# AUDIT

## MAGAZINE

### Over

Prya Dihalu werkt als senior internal auditor bij het CAK. Dit onderzoek is uitgevoerd ter afronding van de opleiding Internal Auditing & Advisory bij Erasmus School of Accounting & Assurance.

**Tags:** De afgestudeerde

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/rubrieken/waarderend-auditen-vernieuwende-positieve-invalshoek/>