

# RO Masterclass 2024

## Waarheidsvinding in de internal audit praktijk

Het belang van stakeholdermanagement voor als het schuurt...

Ronald Jansen, Gasunie Internal Audit



## Kort mijzelf voorstellen



- Geboren ('69) en getogen in de omgeving van Eindhoven
- Carrière gestart bij Ministerie van Defensie/KL op de KMA ('87/'91)
- Later PwC ('01), KPMG ('05), Ingka (IKEA) ('16) en via Action ('21) bij Gasunie ('24)
- Bedrijfsconomie (Tilburg '96) en EMIA (UvA '99) (RO #128)
- Gelukkig met Yvonne ('94), drie kids ('95, '98) en onze hond Sam ('23)
- IIA betrokkenheid: Audit Magazine ('02-'13), Bestuur ('13-'19), SVRO scriptie prijs...
- Bescheiden betrokkenheid bij opleidingen EUR en UvA
- Gek op wielrennen!
- Blij met Gasunie: maatschappelijke rol bij energie transitie!
- Ik ben trouwens nog op zoek naar drie (senior) internal auditors in mijn team!

## De kern van mijn betoog zullen jullie herkennen

De wereld die wij onderzoeken...

- Is steeds complexer aan het worden; zien we nog wel het geheel?
- Bestaat uit tegenstrijdige waarden en belangen
- Meerdere perspectieven op de waarheid, waardoor het kan 'schuren'

**Wij hebben vaak te maken met meerdere/verschillende waarheden in onze onderzoeken!**



## Natuurlijk zijn er meerdere waarheden!

- Partijen hebben immers verschillende belangen
- Is het doel en oogmerk voor iedereen helder?
- Zijn de processen voor één uitleg vatbaar?
- Hoe eenduidig is de definitie van data in de praktijk?
- Hoe hard is de norm en wordt deze gehandhaafd?
- Worden de waarden op één en dezelfde manier beleefd?
- En dan hebben we ook nog te maken met ficties, frames, schijnheiligheid\* en (zelf-) misleiding\*...

**Vision** - Gasunie Internal Audit is a trusted business partner that delivers actionable, easy to understand and timely insights to increase confidence, reduce uncertainty and enable business success in a learning organization





## Voorbeelden uit 'onze' praktijk ...

- Casus #1: Volledig uitbesteed en nieuw gerobotiseerde DC

Eenzijdigheid



- Casus #2: Structurele stijging van projectkosten

Complexiteit



- Casus #3: Geen norm gesteld voor uitgaande kasstromen

Normering?



## Hoe krijg je als auditor verschillende waarheden 'aan elkaar geknoopt'?

- *Trigger*: je wil voorkomen dat afwijkende stukjes beelden of inzichten niet of pas laat bij de eindbespreking naar boven komen en daarmee het audit proces frustreren
  - Observatie meeting
  - (Draft) Report bespreking
- Tijdens de audit aandacht hebben voor de verschillende belangen en perspectieven bij de stakeholders en deze aan elkaar knopen (hoe dan?)
- Stakeholder management is (om meerdere redenen) belangrijk voor het auditproces; betrek (alle) belanghebbenden bij het (gehele) auditproces



## Stakeholder management is cruciaal voor internal audits (bron: Copilot)

- 1. Vertrouwen en acceptatie.** Een interne audit beoordeelt de interne controle- en beheersingssystemen van een organisatie. Door stakeholders actief te betrekken, bouw je vertrouwen op in de auditresultaten en zorg je ervoor dat de bevindingen en aanbevelingen geaccepteerd en opgevolgd worden.
- 2. Inzicht in belangen en verwachtingen.** Stakeholders hebben verschillende belangen en verwachtingen. Door deze goed te managen, kun je ervoor zorgen dat de audit zich richt op de meest relevante en kritieke gebieden, wat de effectiviteit van de audit vergroot.
- 3. Voorkomen van weerstand.** Als stakeholders zich gehoord en betrokken voelen, is de kans kleiner dat ze weerstand bieden tegen de audit. Dit helpt om de audit soepel te laten verlopen en zorgt ervoor dat verbeteringen sneller en effectiever kunnen worden doorgevoerd.
- 4. Verbeterde communicatie.** Goede communicatie met stakeholders zorgt ervoor dat iedereen op de hoogte is van de auditprocessen en -resultaten. Dit bevordert transparantie en zorgt ervoor dat eventuele problemen snel kunnen worden aangepakt.

## Uitstapje naar 'responsief onderzoek'

- Twee interessante bronnen:
  - Referaat Frank Schuiten MA RO: een zoektocht naar de (on)mogelijkheid tot responsief auditen (2022)
  - Interview AM met Prof. Dr. Tineke Abma: responsief onderzoek, een welkome aanvulling (2024)
- 'In responsief onderzoek staat de **dialogoog** tussen belanghebbenden centraal. Dit geeft de belanghebbenden meer **inzicht** in elkaars **ervaringen, waarden** en **drijfveren**. Hierdoor krijgen de belanghebbenden meer **wederzijds begrip**.' (T. Abma)
- 'Auditlogica **botst** met de **grondbeginselen** van responsieve aanpak, maar past wel binnen de **variëteit** van (red. andere) **IAF-activiteiten**' (F. Schuiten)
- Wat is de subjectieve waarheid? Hoe ervaren 'wij' de situatie?
- Onderzoeker moet beschikken over interpersoonlijke vaardigheden
- Psychologische veiligheid is hierbij van belang
- Vervolgens de dialoog met elkaar aan gaan

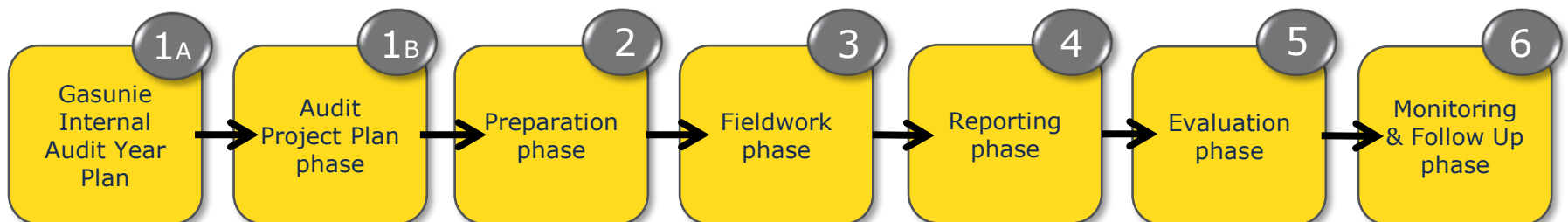






## Stakeholdermanagement, voor als het (mogelijk) 'schuurt'

- Vooral van belang bij **complexiteit**, met **uiteenlopende perspectieven** en het **ontbreken van een duidelijke norm**; *hoe vaak maak jij dat mee als auditor?*
- Betrokkenheid en bewustzijn creëren: welke '**bril**' heb jij op?
- Verzamelen van verschillende perspectieven vormt een **beter geïnformeerde werkelijkheid** (want er is niet één werkelijkheid)
- De werkelijkheid wordt geconstrueerd door **interactie** met elkaar
- De (gefaciliteerde) **dialogoog** (in een veilige setting) leidt tot wederzijds begrip



**Stakeholdermanagement: involvement, communication and alignment**

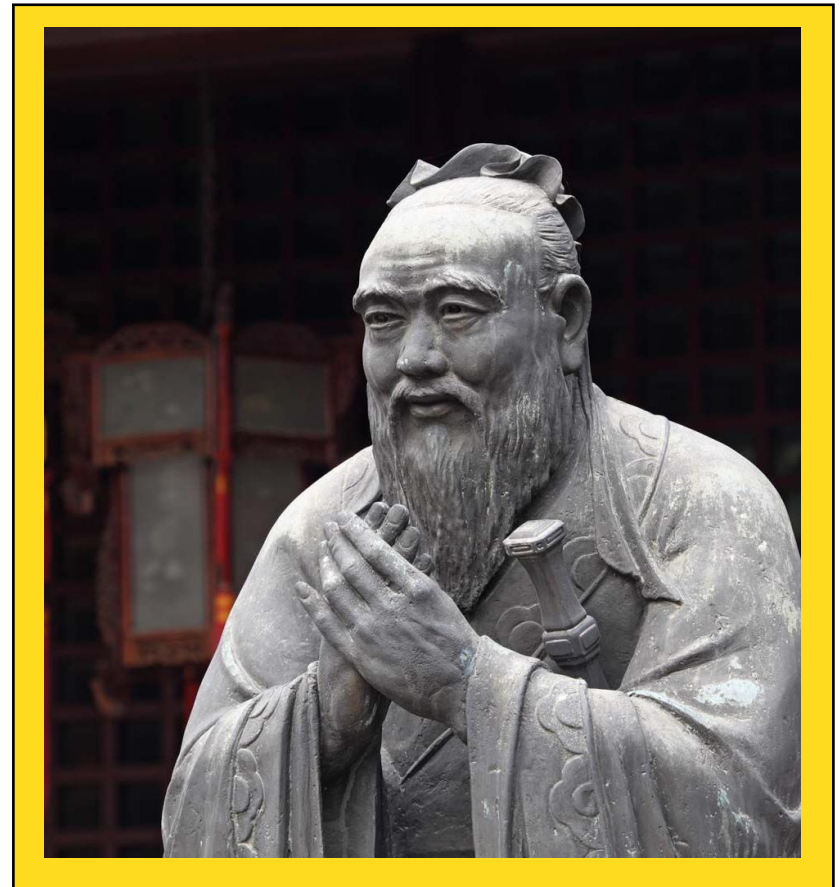
## Wijsheid van Confucius, tevens mijn motto!

- *Tell me and I will forget,  
Show me and I will remember,  
Involve me and I will  
understand,  
Step back and I will act*

*Confucius\**

- *551 BC - 479 BC*

*Ad \*: oorspronkelijk Kongfuzi of 'Meester Kong'*



## Hoe denken jullie over mijn stellingen?



1. Riskbased benadering (scope en focus) legt meer (na-)druk op begrip krijgen voor de context
2. Deze aanpak vormt een onderdeel van de root-cause analyse ter verklaring van onze observaties
3. Ook bij 'assurance' opdrachten kan deze werkwijze worden gehanteerd (hoezo past niet bij 'auditlogica'?)
4. Stakeholdermanagement genereert een geweldig positieve spin-off in het gehele auditproces om te komen tot added value! (acceptatie bevindingen)
5. Vraagt wel wat van de auditor: analytisch én interpersoonlijke vaardigheden teneinde om te kunnen gaan met ambiguïteit



gegevens:

- Ronald Jansen
- [r.h.j.w.jansen@gasunie.nl](mailto:r.h.j.w.jansen@gasunie.nl)
- +31(0)6-41850084
- LinkedIn: [www.linkedin.com/in/ronald-jansen-97b6a14](http://www.linkedin.com/in/ronald-jansen-97b6a14)

