

Actieonderzoek in Auditing

Een methodologische verkenning in de universitaire context

mr. K.T.B. van Zijp-van Hal
DEN HAAG | 31 MAART 2025

Voorwoord

"Leef niet het leven zoals het is, maar zoals je droomt."

Miguel de Cervantes

Met dit referaat sluit ik mijn opleiding *Internal Auditing & Advisory* af—een traject dat mij veel heeft gebracht. Naast een stevige theoretische basis heb ik geleerd hoe ik praktijkkennis ontsluit, aannames kritisch bevraag en handelingsperspectieven creëer. Dit stelt mij in staat om mijzelf als auditor beter te positioneren en mijn rol binnen een bredere governancecontext scherper te begrijpen.

In mijn afstudeeronderzoek heb ik mij verdiept in actieonderzoek als verrijking van de auditpraktijk binnen een universitaire context. Door theoretische kaders te verbinden met praktijkervaring, heb ik nieuwe perspectieven ontwikkeld die de basis vormen voor een exploratief kader. Hiermee hoop ik mijn collega's van universitaire auditediensten te inspireren en bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van het auditvak.

Deze reis heb ik niet alleen afgelegd. Ik ben dankbaar voor de collega's van de deelnemende universiteiten en de Audit Dienst Rijk, die hun inzichten en ervaringen met mij hebben gedeeld en zo dit onderzoek hebben verrijkt. Ook de docenten, medestudenten en collega's die mij gedurende de opleiding hebben geïnspireerd, wil ik hartelijk bedanken. In het bijzonder ben ik mijn begeleider Geert Heling dankbaar voor de waardevolle feedback, en Jolanda Breedveld voor haar steun vanaf het begin van de opleiding. Mijn grote inspirator is Ron de Korte; hem wil ik bedanken voor de vele gesprekken en het vertrouwen dat hij in mij heeft gesteld.

Ten slotte een bijzonder woord van dank aan mijn gezin en familie, voor hun onvoorwaardelijke steun en geduld. Deze reis heeft mij niet alleen vakinhoudelijk versterkt, maar ook laten groeien als professional en als persoon.

Kim van Zijp
Den Haag, 31 maart 2025

Auteur mr. K.T.B. van Zijp-van Hal
Studentnummer 467277
Den Haag, 31 maart 2025
Referaat ter afronding van de Post-Master opleiding Internal Auditing & Advisory
Opleidingsinstituut Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Begeleider Prof. Dr. Geert Heling

Gebruik van bronvermelding toegestaan

Samenvatting

Interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten spelen een essentiële rol in governance en risicobeheersing. Door veranderende verwachtingen vanuit overheid en samenleving wordt van auditors steeds vaker verwacht dat zij, naast hun toezichhoudende rol, ook strategisch en faciliterend optreden. Dit vraagt om methoden die niet alleen controle en naleving borgen, maar ook bijdragen aan organisatieontwikkeling. Actieonderzoek biedt hierin potentieel door participatie en iteratief leren te bevorderen, maar roept ook vragen op over onafhankelijkheid en objectiviteit.

Dit onderzoek richt zich op de kansen en uitdagingen van actieonderzoek binnen universitaire interne auditdiensten, met specifieke aandacht voor de Technische Universiteit Delft. Hoewel de studie is gebaseerd op een kleinschalig onderzoek binnen de Technische Universiteit Delft, de Radboud Universiteit en de Universiteit Utrecht, sluiten de bevindingen aan bij bredere discussies in het auditvakgebied en bieden ze waardevolle aanknopingspunten voor verdere professionalisering.

De centrale vraag van het onderzoek luidt: Welke kansen en uitdagingen biedt actieonderzoek voor interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten en in het bijzonder Technische Universiteit Delft?

Dit onderzoek is uitgevoerd als een exploratieve casestudy, waarbij literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en een focusgroep zijn gecombineerd. Deelnemers bestonden uit drie interne auditors van verschillende universiteiten, twee stakeholders van de TUD en één externe expert. De interviews verkenden de toepasbaarheid van actieonderzoek binnen auditing, terwijl de focusgroep de bevindingen toetste en verder uitdiepte. De data zijn geanalyseerd met thematische analyse, waarbij patronen systematisch werden vergeleken met theoretische kaders. Om interpretatiebias te minimaliseren, zijn triangulatie en systematische labelcontrole toegepast.

De resultaten laten zien dat actieonderzoek zowel kansen als uitdagingen biedt. Auditors erkennen dat een participatieve aanpak kan leiden tot diepgaandere inzichten, meer draagvlak voor verbeteringen en een flexibeler auditproces. Vooral in de adviesfunctie van interne audit biedt actieonderzoek mogelijkheden voor samenwerking met stakeholders en iteratief leren. Tegelijkertijd roept de methode spanningen op met fundamentele auditprincipes zoals onafhankelijkheid en objectiviteit. Respondenten gaven aan dat de actieve rol van auditors in veranderprocessen de grens tussen audit en management kan doen vervagen. De externe expert benadrukte dat een sterk methodologisch kader essentieel is om actieonderzoek binnen een auditcontext verantwoord toe te passen.

Op basis van de analyse van de interviews en focusgroep is het Finaal Exploratief Kader (FEK) ontwikkeld, waarin de belangrijkste kansen, uitdagingen en randvoorwaarden voor actieonderzoek binnen interne audit zijn geordend. De resultaten suggereren dat een hybride benadering, waarin participatieve elementen worden geïntegreerd zonder afbreuk te doen aan auditprincipes, een kansrijke optie kan zijn. Het FEK is weergegeven in de tabel aan het einde van deze samenvatting.

De exploratieve opzet van dit onderzoek heeft waardevolle inzichten opgeleverd, maar kent ook beperkingen. Omdat actieonderzoek binnen interne audit nog weinig wordt toegepast, beïnvloedden bestaande normenkaders de percepties van respondenten, wat mogelijk tot interpretatiebias heeft geleid. Daarnaast is de generaliseerbaarheid beperkt, omdat de studie zich richt op universitaire auditdiensten. Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen onder welke randvoorwaarden actieonderzoek toepasbaar is en hoe hybride modellen kunnen bijdragen aan audit-effectiviteit zonder methodologische concessies te doen, ook in andere sectoren.

Op basis van de onderzoeksresultaten volgen drie aanbevelingen voor de interne auditpraktijk. Hoewel de generaliseerbaarheid beperkt is, sluiten deze aanbevelingen aan bij bredere ontwikkelingen in het vakgebied.

Vergroot de kennis over actieonderzoek binnen auditing – Auditors hebben baat bij praktijkgerichte scholing en intervisie om vertrouwd te raken met participatieve onderzoeksmethoden en om te leren hoe deze op een methodologisch verantwoorde manier kunnen worden geïntegreerd in auditprocessen.

Creëer experimenteer ruimte voor hybride auditvormen - Auditfuncties kunnen in een gecontroleerde setting experimenteren met het integreren van participatieve elementen in bestaande auditprocessen. Denk hierbij aan het gezamenlijk formuleren van de probleemstelling met stakeholders of het organiseren van tussentijdse reflectiemomenten tijdens een audit. Een concrete invulling is het opzetten van een pilotproject in de vorm van actieonderzoek naar de toepassing van actieonderzoek binnen auditing. Dit stelt auditors in staat om praktijkervaring op te doen en tegelijk systematisch te reflecteren op de effecten voor onafhankelijkheid, effectiviteit en methodologische kwaliteit.

Voer vervolgonderzoek uit naar de toepassing van hybride benaderingen in verschillende contexten - Er is behoefte aan sector overstijgend en longitudinaal onderzoek naar de wijze waarop auditors en stakeholders in de praktijk omgaan met hybride auditvormen en stakeholderbetrokkenheid, en hoe dit zich verhoudt tot de fundamentele principes van auditing.

Ten slotte draagt dit referaat bij aan het academische debat over de ontwikkeling van interne auditmethodologieën. De resultaten tonen aan dat actieonderzoek waardevolle inzichten kan opleveren, maar dat verdere onderbouwing nodig is om een balans te vinden tussen participatie en objectiviteit. Mits zorgvuldig toegepast, kan actieonderzoek zowel theoretisch als praktisch relevant zijn en bijdragen aan een innovatieve auditpraktijk.

Exploratief Kader voor de toepassing van actieonderzoek in interne audit		
Dimensie	Thema	Kernaspecten
Kansen	Versterken van stakeholderrelaties	Co-creatie met stakeholders bevordert acceptatie en kan de strategische rol van auditors versterken. Actieonderzoek stimuleert kennisdeling en leerprocessen.
	Flexibiliteit in auditfunctie	Iteratieve processen maken audits aanpasbaar aan complexe vraagstukken. Combinatie met traditionele audits verhoogt de toepasbaarheid.
	Verhoogde impact van audits	Transparantie en participatie versterken de geloofwaardigheid en verbeteren procesoptimalisatie en interne beheersing.
Uitdagingen	Spanningen tussen participatie en onafhankelijkheid	Samenwerking kan onafhankelijkheid onder druk zetten. Reviewprocessen en methodologische richtlijnen kunnen objectiviteit waarborgen.
	Institutionele en governance-uitdagingen	De flexibele governancecultuur van universiteiten creëert ruimte voor actieonderzoek, maar bemoeilijkt besluitvorming en mandatering. De positie van de IAD als adviserend of controlerend beïnvloedt de toepassing.
	Methodologische en culturele weerstand	Actieonderzoek kan botsen met traditionele auditnormen. Auditors ervaren onzekerheid over methodologische toepasbaarheid en kwaliteitsborging. Reflexiviteit en methodologische kennis versterken de verankering.
Randvoorwaarden	Organisatorische inbedding	Duidelijke mandatering en rolafbakening zijn essentieel voor onafhankelijkheid. Governance moet actieonderzoek structureel ondersteunen.
	Competenties en methodologische borging	Aanvullende vaardigheden zoals, kritisch reflecteren en adaptief vermogen zijn vereist. Training en richtlijnen borgen actieonderzoek binnen de auditstandaarden. Kwaliteit vereist expliciete toepassing van methodologische richtlijnen door alle betrokkenen.

Tabel 1: Finaal Exploratief Kader

Inhoud

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling van het onderzoek.....	8
1.3 Onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvraag.....	9
1.4 Onderzoeksmodel.....	9
1.5 Leeswijzer	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Wat is auditmethodologie?	11
2.2 Wat is actieonderzoek?	13
2.3 Hoe kan actieonderzoek bijdragen aan auditeffectiviteit?	15
2.4 Synthese van theoretische inzichten.....	15
3 Methodologie.....	17
3.1 Onderzoeksstrategie en dataverzameling.....	17
3.1.1 Literatuurstudie en ontwikkeling van het initiële conceptueel model	17
3.1.2 Interviews.....	18
3.1.3 Focusgroep.....	19
3.1.4 Afwijking van het oorspronkelijke ontwerp.....	19
3.2 Data-analyse	20
3.3 Validiteit, betrouwbaarheid en beperkingen	21
3.3.1 Validiteit en triangulatie.....	21
3.3.2 Betrouwbaarheid en interpretatiebias	21
3.3.3 Methodologische beperkingen	21
4 Resultaten	23
4.1 Interviews	23
4.2 Resultaten van de focusgroep	24
4.2.1 Three-Way Methode.....	24
4.2.1 Focusgroep discussie.....	25
4.2.2 Synthese vanuit de Focusgroep	26
4.2.3 Afsluiting empirisch onderzoek.....	27
4.3 Exploratief Kader	27
5 Discussie en aanbevelingen	29
5.1 Reflectie op de resultaten en de bestaande literatuur	29

5.2	Methodologische reflectie en beperkingen	30
5.3	Implicaties voor theorie en praktijk	31
5.3.1	Theoretische implicaties	31
5.3.2	Praktische implicaties.....	31
5.4	Aanbevelingen	32
5.4.1	Aanbevelingen voor de interne auditpraktijk	32
5.4.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	32
5.5	Afsluiting.....	33
	Literatuurlijst.....	33
	Bijlage Interviewvragen Internal Auditor.....	38
	Bijlage Interviewvragen Expert	39
	Bijlage Interviewvragen Stakeholder	40
	Bijlage Initiële lijst kansen toepassing actieonderzoek.....	41
	Bijlage Initiële lijst uitdagingen toepassing actieonderzoek.....	42
	Bijlage Format Three-Way methode.....	43
	Bijlage Voorlopig Exploratief Kader	44
	Bijlage Afkortingen en begrippen	45

1. Inleiding

Dit hoofdstuk introduceert het onderzoek en schetst de context. De aanleiding en probleemstelling onderbouwen de relevantie van het onderzoek. Vervolgens worden de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen geformuleerd. Tot slot biedt dit hoofdstuk een overzicht van de opbouw van het rapport.

1.1 Aanleiding

De governance van Nederlandse universiteiten kenmerkt zich door een complexe en gelaagde structuur, waarin academische vrijheid, collegiaal bestuur en externe verantwoording samenkomen. Universiteiten opereren binnen een hybride stelsel van publieke en private belangen, waarbij zij enerzijds autonomie genieten in hun onderwijs- en onderzoeksbeleid en anderzijds gebonden zijn aan regelgeving en toezicht door de overheid en accreditatieorganen. De decentrale besluitvorming binnen universiteiten, met faculteiten en instituten die relatief zelfstandig opereren, bemoeilijkt uniforme controle- en risicomanagementprocessen. Bovendien spelen diverse stakeholders, zoals besturen, medezeggenschapsraden en externe financiers, een rol in de governance, wat leidt tot een dynamisch spanningsveld tussen naleving, autonomie en strategische sturing.

Deze context vraagt om een auditfunctie die niet alleen toeziet op compliance, maar ook inzicht biedt in de effectiviteit van governance en besluitvormingsprocessen. Dat betekent dat auditmethodologieën zowel gestructureerd en systematisch zijn als voldoende flexibiliteit bieden om maatwerk te leveren. De uitdaging ligt in het handhaven van methodologische robuustheid, zonder de effectiviteit van audits in dynamische omgevingen te beperken (Nuijten, 2021). Dit vraagt niet alleen om een heroriëntatie op bestaande methodologieën, maar ook om een bredere conceptualisering van de rol die interne audit kan vervullen in governance- en verandervraagstukken.

De veertien publieke universiteiten in Nederland beschikken over een Interne Auditdienst (IAD), die bijdraagt aan governance en risicobeheersing. Hoewel elke IAD een eigen inrichting kent, werken zij allen volgens de Global Internal Audit Standards (GIAS) van het Institute of Internal Auditors (IIA), die onafhankelijkheid, objectiviteit en risicogerichte assurance en advies als kernprincipes hanteren. In de praktijk verschuift de focus van interne auditdiensten steeds meer van louter compliance en financiële controle naar strategisch gerichte audits. Dit betekent dat audits niet alleen gericht zijn op naleving en risicobeheersing, maar ook op organisatieontwikkeling en waardecreatie. Internal auditors worden steeds vaker verwacht niet alleen onafhankelijk te beoordelen, maar ook te adviseren over strategische en operationele verbeteringen.

Deze ontwikkeling roept de vraag op hoe interne auditdiensten effectief kunnen bijdragen aan zowel governance en risicomanagement als bredere organisatieontwikkeling. Traditionele auditmethodologieën, die sterk zijn gericht op objectieve metingen en formele controleprocessen, sluiten niet altijd aan bij de behoefte aan meer dynamische en participatieve onderzoeksmethoden.

Actieonderzoek wordt in organisaties toegepast om complexe problemen op te lossen, doordat het niet alleen inzichten oplevert, maar ook direct verandering en verbetering binnen organisaties faciliteert (Shani & Coghlan, 2021; Van der Zouwen, 2022).

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden en uitdagingen van actieonderzoek binnen interne auditdiensten van universiteiten. De nadruk ligt hierbij op de vraag in hoeverre deze methode bijdraagt aan auditeffectiviteit, met specifieke aandacht voor de Radboud Universiteit, Universiteit Utrecht en de Technische Universiteit Delft.

1.2 Probleemstelling van het onderzoek

Nederlandse universiteiten staan onder toenemende druk om efficiënt, strategisch en toekomstgericht te opereren. Recente bezuinigingen en veranderende verwachtingen vanuit overheid en samenleving benadrukken het belang van operational excellence. Interne auditdiensten kunnen hier een belangrijke rol in spelen door assurance en advies te bieden over governance, risicobeheersing en organisatieverbetering te bewerkstelligen. Hierna volgt een nadere uitwerking van de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek.

➤ *Spanningsveld binnen de auditpraktijk*

De beroepsstandaarden van het IIA maken traditioneel onderscheid tussen assurance en adviesdiensten. Assurance is strikt gedefinieerd en kent een sterke methodologische basis, terwijl de invulling van adviesdiensten minder concreet is vastgelegd (Van Twist & De Korte, 2022). Dit leidt tot vragen over de positionering van interne audit en de reikwijdte van haar methodologie. Hoe onderscheidt interne audit zich in haar adviesrol van consultancy? Hoe kan zij advies geven zonder haar onafhankelijkheid en objectiviteit te verliezen (De Korte et al., 2021)?

Binnen de beroepsgroep wordt al langer gepleit voor meer diversiteit in auditmethoden, die beter inspelen op veranderende risico's, technologische ontwikkelingen en strategische vraagstukken (Annukka Jokipii & Antti Rautiainen, 2023). Schuiten (2022) stelt dat het mogelijk is om binnen interne auditactiviteiten alternatieve benaderingen voor onderzoek toe te passen die afwijken van de strikt objectivistische principes van traditionele audits. Dit opent de deur naar methoden die meer interactief en contextgericht zijn, zoals actieonderzoek.

➤ *Actieonderzoek als mogelijke oplossing*

In de herziene GIAS wordt interne audit expliciet gedefinieerd als een functie die niet alleen assurance biedt, maar ook inzicht, advies en vooruitzichten levert. Dit sluit aan bij de toenemende behoefte aan innovatieve auditmethoden, waarbij auditors nauwer samenwerken met belanghebbenden om complexe vraagstukken te analyseren en direct verbeteringen te realiseren (Kelly, 2020). Actieonderzoek biedt in dit kader een interessante benadering, omdat het zich richt op het actief oplossen van organisatorische vraagstukken in samenwerking met de organisatie.

Het IIA erkent dat voor adviesdiensten een samenwerkende onderzoeksaanpak waardevol kan zijn. Actieonderzoek, als iteratief en participatief onderzoeksproces, zou kunnen bijdragen aan de effectiviteit van interne audit door diepgaandere inzichten te genereren en stakeholders actief te betrekken. Tegelijkertijd roept deze benadering ook vragen op: Beïnvloedt actieonderzoek de onafhankelijkheid en objectiviteit van interne auditors? Hoe verhoudt het zich tot bestaande auditmethodologieën?

➤ *Kennishiaat en noodzaak tot onderzoek*

Hoewel er verkenningen zijn gedaan naar nieuwe auditmethoden, blijft empirisch onderzoek naar de zuivere toepassing van actieonderzoek in interne auditing beperkt. Er zijn studies die concrete auditinnovatie en participatieve benaderingen bespreken (Joshi, 2021; Christ et al., 2020; Lenz & Hoos, 2023) maar onderzoek waarin actieonderzoek als methodologie wordt toegepast in de context van interne auditing is schaars. Een voorbeeld daarvan is de publicatie van Kelly (2020), die een case beschrijft hoe actieonderzoek interne auditresultaten kan verruimen en kan bijdragen aan audit-effectiviteit door diepgaande analyse en cyclische reflectie op waardecreatie en probleemoplossing in complexe situaties.

➤ *Praktische toepassing voor IAD's*

Naast de wetenschappelijke bijdrage heeft dit onderzoek ook praktische relevantie voor de IAD's. De toenemende druk op universiteiten om effectief risicomanagement en governanceprocessen te hanteren, vraagt om een auditfunctie die niet alleen controleert, maar ook actief bijdraagt aan strategische en operationele verbeteringen. In de praktijk worden interne auditors steeds vaker betrokken bij organisatieontwikkeling en verandermanagement, maar is er nog weinig richting over hoe zij deze rol effectief kunnen invullen zonder hun kernprincipes van onafhankelijkheid en objectiviteit te verliezen.

1.3 Onderzoeksdoelstelling en onderzoeksvraag

Dit onderzoek richt zich op verkenning van de toepasbaarheid van actieonderzoek bij de IAD's van de Radboud Universiteit, Universiteit Utrecht en de Technische Universiteit Delft in het bijzonder. De selectie van de deelnemende IAD's is mede ingegeven door het feit dat de onderzoeker in haar functie als hoofd Internal Auditdienst aan de Technische Universiteit Delft regelmatig samenwerkt met de IAD's van andere universiteiten. De keuze voor de Radboud Universiteit en de Universiteit Utrecht is daarnaast bepaald door de bereidheid en beschikbaarheid van de betrokken respondenten.

Om de praktische toepasbaarheid van actieonderzoek binnen de universitaire auditpraktijk systematisch te onderzoeken, is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

"Welke kansen en uitdagingen voor de toepassing van actieonderzoek binnen interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten in het algemeen en bij Technische Universiteit Delft in het bijzonder kunnen bijdragen aan het vergroten van auditeffectiviteit?"

Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van zes deelvragen:

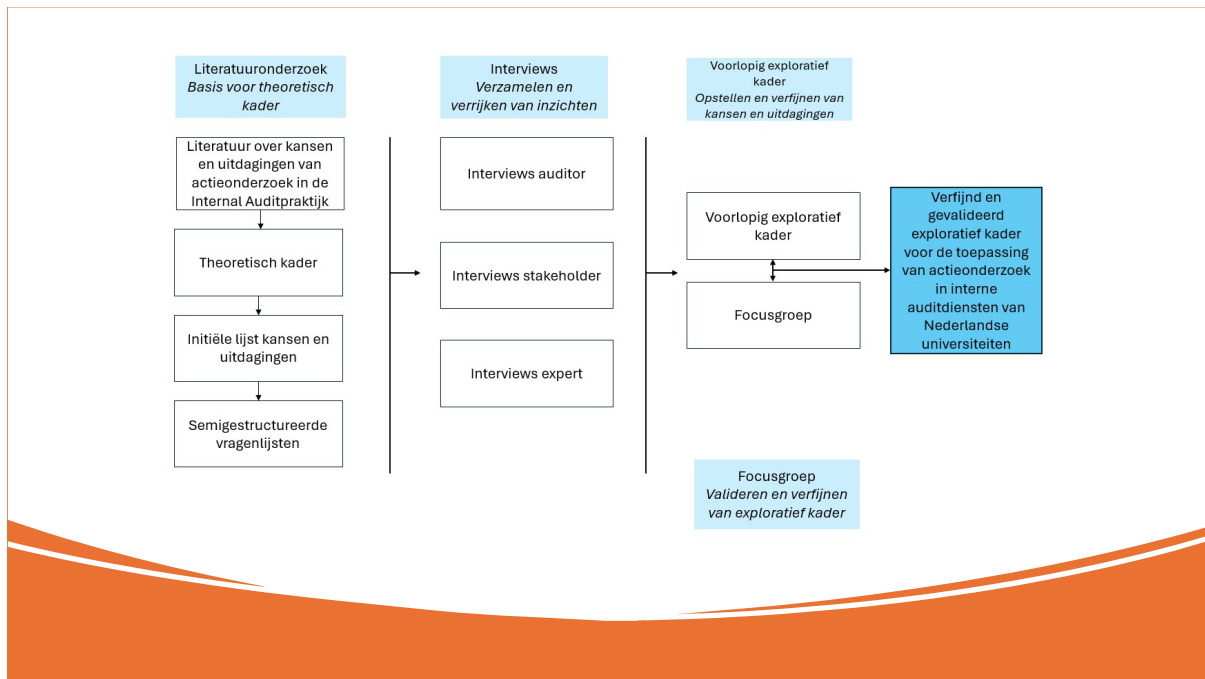
1. *Wat is auditmethodologie?*
2. *Wat zijn de fundamentele principes van actieonderzoek?*
3. *Hoe kan actieonderzoek de effectiviteit van interne audits verbeteren op het gebied van onafhankelijkheid, objectiviteit en stakeholdersbetrokkenheid?*
4. *Wat zijn in de huidige praktijk de methoden binnen interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten?*
5. *Welke aanpassingen zijn nodig om actieonderzoek te integreren binnen de huidige auditmethodologie van de interne auditdiensten van de Nederlandse universiteiten?*
6. *Wat zijn de opvattingen van interne auditors en stakeholders over het gebruik van actieonderzoek in de auditpraktijk?*

1.4 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is ontworpen om de kansen en uitdagingen van actieonderzoek binnen interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten systematisch te verkennen en te valideren. Het proces start met een literatuurstudie, waarin een initiële lijst met kansen en uitdagingen wordt samengesteld. Vervolgens worden semigestructureerde interviews afgenomen bij auditors, stakeholders en experts om deze lijst te toetsen en verder aan te scherpen. Door middel van thematische analyse worden patronen en verbanden geïdentificeerd, wat resulteert in een voorlopig exploratief kader. Dit kader wordt in een focusgroep verder gevalideerd en aangescherpt, wat uiteindelijk leidt tot het definitieve exploratieve kader.

Figuur 1 biedt een schematische weergave van de onderzoeksopzet en de opeenvolging van methodologische stappen. Het onderzoek combineert een literatuurstudie naar auditmethodologie

en actieonderzoek met een casestudy bij de interne auditdiensten van drie Nederlandse universiteiten. In hoofdstuk 3 worden deze methodologische stappen toegelicht en verantwoord.



Figuur 1: Visualisatie onderzoeksmodel

1.5 Leeswijzer

Dit rapport volgt een logische opbouw waarin theorie en empirische analyse samenkomen.

- Hoofdstuk 2 schetst de theoretische basis en bespreekt traditionele auditmethodologieën, de principes van actieonderzoek en de spanning tussen beide benaderingen.
- Hoofdstuk 3 licht de methodologie toe, met aandacht voor de casestudy-aanpak, dataverzameling en analyse.
- Hoofdstuk 4 presenteert de empirische bevindingen, waarbij wordt ingegaan op de perceptie van auditors en stakeholders over de toepasbaarheid van actieonderzoek.
- Hoofdstuk 5 plaatst de resultaten in een bredere wetenschappelijke en methodologische context en bespreekt implicaties, beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

➤ Overgang naar het volgende hoofdstuk

De inleiding heeft de probleemstelling en de onderzoeksvragen uiteengezet. Om deze onderzoeksvragen systematisch te beantwoorden, richt het volgende hoofdstuk zich op de theoretische basis van het onderzoek.

2 Theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt de theoretische basis van het onderzoek. Allereerst wordt de auditmethodologie gedefinieerd en worden gangbare methoden binnen interne auditdiensten geanalyseerd. Vervolgens worden de fundamentele principes van actieonderzoek besproken en wordt onderzocht hoe deze methodologie kan bijdragen aan auditeffectiviteit. Het hoofdstuk sluit af met een synthese van de belangrijkste theoretische inzichten, die als basis dienen voor de empirische verkenning.

2.1 Wat is auditmethodologie?

De GIAS beschrijven de functie en standaarden voor de beroepsuitoefening van interne auditors. GIAS definieert internal auditing als een onafhankelijke en objectieve assurance-en adviesdienst die bedoeld is om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren (IIA, 2024).

Auditing is in de kern een toetsend onderzoek waarbij een bestaande realiteit wordt vergeleken met een vooraf opgesteld normenkader, leidend tot een oordeel over de onderzochte situatie (Bos, De Korte & Otten, 2017). Dit fundamentele principe geldt voor alle vormen van auditing, ongeacht het specifieke domein.

Auditing wordt uitgevoerd in verschillende disciplines, waaronder financial auditing, gericht op financiële verslaggeving en naleving van boekhoudstandaarden; IT-auditing, waarbij informatiesystemen en cybersecurity worden beoordeeld; en operational auditing, dat zich richt op efficiëntie en effectiviteit van processen (De Korte, Otten & Schuiten, 2021).

Binnen auditing wordt onderscheid gemaakt tussen onderzoeken die resulteren in bevindingen die leiden tot een expliciet oordeel (assurance). In het eerste geval rapporteert de auditor over geconstateerde afwijkingen en aanbevelingen, terwijl in het tweede geval een formele conclusie wordt getrokken over de mate van naleving van de normen. Deze tweedeling onderstreept het onderscheid tussen een controlerende en een meer adviserende rol van auditors, wat direct raakt aan de ontwikkeling van auditmethodologieën (Schuiten, 2022; De Korte et al., 2021; Van Twist & De Korte, 2022).

Deze rolverdeling heeft ook implicaties voor de manier waarop auditors stakeholders betrekken bij hun onderzoek. In traditionele auditmethodologie verwijst stakeholderbetrokkenheid doorgaans naar het verkrijgen van feitelijke input, het duiden van bevindingen en het vergroten van acceptatie van aanbevelingen. De invulling is voornamelijk functioneel en vindt plaats op onder regie van internal audit binnen een kader van onafhankelijke oordeelsvorming.

➤ *Ontwikkelingen in auditmethodologie*

De rol en methodologieën binnen interne audit hebben de afgelopen decennia een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt, waarbij meer nadruk is gekomen op de adviesfunctie (Dingemanse, 1999; Mayne, 2006). Waar interne audit oorspronkelijk sterk gericht was op controle en naleving, is er een duidelijke verschuiving zichtbaar naar een bredere, meer strategische (Strikwerda, 2020; Eulerich & Eulerich, 2020; Roussy et al., 2020).

Rond de eeuwwisseling begon interne audit zich steeds meer te ontwikkelen van een strikt toetsende functie naar een adviserende rol, waarbij auditors ook een bijdrage leverden aan strategisch risicomanagement en governance (Dingemanse, 1999; Mayne, 2006). Dit werd mede gedreven door de behoefte aan effectievere beheersing van complexe risico's en de erkenning dat

interne auditors, door hun organisatiebrede zicht, waardevolle inzichten kunnen bieden aan het management (Roussy, 2013; Schillemans & van Twist, 2016). Lenz (2015) introduceerde het concept van de internal auditor als change agent, waarbij auditors niet alleen risico's signaleren, maar ook actief bijdragen aan organisatieontwikkeling en prestatieverbetering. Ook het vaktechnisch discours over audit als 'trusted advisor' past in deze ontwikkeling.

In recente jaren is er een verdere ontwikkeling zichtbaar naar wendbare en participatieve auditbenaderingen, waarin samenwerking met stakeholders centraal staat. Onder invloed van deze ontwikkeling is bijvoorbeeld Agile Auditing ontwikkeld (Joshi, 2021). Dit sluit aan bij bredere ontwikkelingen in organisatiebeheer en risicomanagement, waarbij flexibiliteit en snelle feedbackloops centraal staan (De Korte, Otten & Schuiten, 2021). De focus van interne audit verschuift naar continue verbetering en responsiviteit op veranderende organisatiecontexten (Lenning & Gremyr, 2022).

Van Twist & De Korte (2022) dagen de beroepsgroep uit om methodologieën uit de sociale wetenschappen te verkennen, zoals actieonderzoek en co-creatie, om beter aan te sluiten bij complexe en dynamische organisatievraagstukken. De auditfunctie beweegt zich hierdoor richting een hybride rol, waarin auditing niet alleen zekerheid biedt, maar ook als facilitator van verandering optreedt (Lenz & Chesshire, 2023; Lenz & Hoos, 2023).

➤ *Auditeffectiviteit*

Een effectieve internal auditfunctie draagt bij aan governance, risicobeheersing en controleprocessen binnen een organisatie en levert waarde door objectieve assurance- en adviesdiensten (IIA, 2024). Eulerich & Eulerich (2020) voegen hieraan toe de mate waarin de interne auditfunctie erin slaagt om verbeteringen in beheersmaatregelen te stimuleren en stakeholders te ondersteunen in het bereiken van organisatiedoelen. Wenhong Zhang et al. (2015) benadrukken dat internal audit effectiever wordt wanneer het bijdraagt aan praktische en strategische verbeteringen, in plaats van uitsluitend te focussen op formele compliance.

Auditeffectiviteit wordt beïnvloedt door meerdere factoren, waaronder onafhankelijkheid en objectiviteit, de competenties van auditors en de samenwerking met stakeholders (Turetken et al., 2020). Stakeholderbetrokkenheid is daarbij geen eenduidig concept. In literatuur en praktijk worden uiteenlopende vormen onderscheiden, variërend van het louter informeren of raadplegen van stakeholders tot intensieve samenwerking in advies- of verbetertrajecten. Deze variatie roept niet alleen de vraag op hoe auditors in theorie hun onafhankelijke positie kunnen behouden en tegelijk effectief kunnen inspelen op verwachtingen van het management en andere belanghebbenden, maar weerspiegelt ook een reële spanning die auditors in de praktijk ervaren (Nordin, 2023; Turetken et al., 2020; Roussy et al., 2020; Strikwerda, 2020).

Onafhankelijkheid en objectiviteit blijven fundamentele pijlers, omdat een effectieve auditfunctie alleen waarde toevoegt als deze functioneert zonder ongewenste beïnvloeding door het management (Ayman Abdelrahim & Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi, 2022; Setiawan et al., 2023). De uitdaging voor internal auditors is om balans te houden tussen samenwerking met stakeholders zonder hun kritische toetsende rol te verliezen (De Korte et al., 2021). Te nauwe samenwerking kan ten koste gaan van de kritische afstand die nodig is om effectief toezicht te houden (Strikwerda, 2020; Roussy et al., 2020). Nordin (2023) benadrukt dat interne auditors zich in een paradoxale positie bevinden: enerzijds wordt van hen verwacht dat ze onafhankelijk opereren, anderzijds moeten ze samenwerken met het management om effectief te zijn. Wanneer auditors te sterk worden geïntegreerd in de besluitvormingsprocessen van het management, kan dit leiden tot zelfcensuur en een verlies aan objectiviteit. Dit sluit aan bij de zorgen van Njagi (2023) die stelt dat

zonder duidelijke grenzen de onafhankelijkheid van de interne auditfunctie structureel onder druk kan komen te staan.

Volgens de GIAS interne audit het meest effectief wanneer deze onafhankelijk opereert en directe rapportagelijnen heeft naar het bestuur, terwijl tegelijkertijd de interactie met stakeholders en de strategische relevantie van auditactiviteiten gewaarborgd blijft. Belangrijk hierbij is de structuur die GIAS biedt ten aanzien van de uitvoering van assurance- en adviesopdrachten.

2.2 Wat is actieonderzoek?

Actieonderzoek is een aanpak voor praktijkgericht onderzoek waarbij actie en onderzoek worden gecombineerd. Het doel is om samen met betrokkenen nieuwe kennis te ontwikkelen en tegelijk de praktijk te verbeteren. Deze kennis kan zowel wetenschappelijk als praktijkgericht van aard zijn. De kennis hoeft niet per se te leiden tot publicatie in wetenschappelijke media, zolang de gegenereerde kennis relevant is voor de organisatiepraktijk en bijdraagt aan verbetering of verandering (Wenhong Zhang et al., 2015).

Actieonderzoek vindt plaats in en met de praktijk, op basis van gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoeker en deelnemers. Actieve participatie van betrokkenen in het onderzoeksproces – in de vorm van co-creatie – verhoogt de praktische bruikbaarheid van de resultaten en versterkt het eigenaarschap en de acceptatie binnen de organisatiecontext (Jacobs, 2018; Van der Zouwen, 2022; Wenhong Zhang et al., 2015; Roggeveen et al., 2023).

Hierna worden fundamentele principes van actieonderzoek nader toegelicht.

➤ *Participatie en co-creatie*

De kern van deze methodologie ligt in de actieve betrokkenheid van belanghebbenden die een directe invloed hebben op het onderzoeksproces en de resultaten. Onderzoekers en deelnemers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het definiëren van de probleemstelling, het verzamelen van gegevens en het interpreteren van resultaten (Feekery, 2024; Susman & Evered, 1978a; Shani & Coghlan, 2021; Jacobs, 2018; Coghlan & Shani, 2014).

Binnen actieonderzoek gaat participatie verder dan betrokkenheid bij afzonderlijke onderzoeksfasen: er is sprake van co-creatie. Dat wil zeggen dat onderzoekers en deelnemers in alle fasen van het onderzoek gezamenlijk kennis ontwikkelen, op basis van gelijkwaardige samenwerking en erkenning van elkaars expertise. In dit proces draagt praktijkkennis als volwaardige bron van inzicht bij aan betekenisvolle verandering (Jacobs, 2018; Wenhong Zhang et al., 2015). Deze vorm van gedeelde verantwoordelijkheid in co-creatie versterkt de praktische bruikbaarheid van het onderzoek, verhoogt de acceptatie van de uitkomsten en versterkt eigenaarschap over verandering (Van der Zouwen, 2022; Jacobs, 2018; Roggeveen et al., 2023). Dit verschilt fundamenteel van traditionele onderzoeksmodellen, waarin de onderzoeker een onafhankelijke waarnemer is (Feekery, 2024; Susman & Evered, 1978b; Jacobs, 2018; Coghlan & Shani, 2014).

➤ *Cyclisch en iteratief proces*

Het onderzoeksproces verloopt iteratief, waarbij elke fase—diagnose, actieplanning, uitvoering en evaluatie—voortbouwt op de vorige stap. Hierdoor blijft het onderzoek flexibel en afgestemd op dynamische, complexe vraagstukken (Reason & Bradbury, 2008; Shani & Coghlan, 2021; Burnes & Bargal, 2017; Ferdie Migchelbrink, 2022; Van der Zouwen, 2022). In plaats van een vooraf vastgestelde onderzoeksopzet te volgen, wordt actieonderzoek voortdurend aangepast op basis van nieuwe inzichten en veranderende omstandigheden. Elke cyclus bevat momenten van gezamenlijke reflectie en bijstelling, waardoor het onderzoeksproces zich voortdurend ontwikkelt in interactie

met de praktijk. Deze iteratieve werkwijze bevordert zowel inhoudelijke verdieping als praktische toepasbaarheid (Jacobs, 2018; Roggeveen et al., 2023).

➤ *Methodologische verantwoording*

Hoewel actieonderzoek gericht is op verandering in de praktijk, vereist het tegelijkertijd een sterke theoretische onderbouwing (Coghlan & Shani, 2014; Feekery, 2024). Om de geloofwaardigheid van actieonderzoek te waarborgen, moet het onderzoek systematisch en methodologisch transparant worden uitgevoerd (Casey et al., 2023). Naast methodologische zorgvuldigheid wordt de geloofwaardigheid van actieonderzoek mede bepaald door de mate waarin de onderzoeksresultaten relevant en toepasbaar zijn voor de praktijk waarin het onderzoek plaatsvindt (Wenhong Zhang et al., 2015). Elke cyclus in actieonderzoek volgt een systematisch onderzoeksproces van ontwerpen, data-verzameling, analyse en evaluatie, waarbij wordt gereflecteerd. Dit vraagt om methodologische transparantie en expliciete verantwoording van onderzoekskeuzes (Van der Zouwen, 2022).

➤ *Competenties*

Kritische zelfreflectie en gezamenlijke evaluatie van onderzoeksactiviteiten zijn noodzakelijk om tot diepgaand begrip en duurzame verandering te komen. Van der Zouwen (2022) benadrukt dat onderzoekers systematisch reflecteren op zowel hun eigen rol als de bredere context waarin het onderzoek plaatsvindt. Actieonderzoekers moeten zich bewust zijn van hun invloed op het onderzoeksproces en hun rol als mede-actor in organisatieverandering (Olaghere, 2022; Roggeveen et al., 2023). Reflexiviteit gaat daarbij verder dan individuele reflectie; het vereist het vermogen om dialoog te faciliteren en samen met belanghebbenden inzichten te genereren die leiden tot concrete verbeteringen. Daarnaast spelen ethische principes zoals vertrouwelijkheid, vrijwillige deelname en machtsbewustzijn een rol bij het creëren van een veilige en inclusieve onderzoeksomgeving (Hosking & Pluut, 2010; Shani & Coghlan, 2021).

➤ *Type vraagstukken*

Actieonderzoek kan bijdragen aan een beter begrip van onderliggende oorzaken en oplossingsrichtingen. Van der Zouwen (2022) gebruikt het Cynefin©-model (Cynthia Kurtz et al., 2003) om te duiden bij welk type vraagstukken actieonderzoek het meest geschikt is. Het model onderscheidt vier contexten: eenvoudige, gecompliceerde, complexe en chaotische situaties. De methode is met name effectief bij complexe vraagstukken, waarin geen vooraf vaststaand antwoord bestaat, maar inzichten zich ontwikkelen in interactie met de praktijk. Voorbeelden uit de literatuur zijn vraagstukken rondom het niet realiseren van (beleids)doelstellingen (Shani & Coghlan, 2021; Jangmin Kim et al., 2019; Heather Schmidt & Schmidt, 2012).

➤ *Randvoorwaarden*

Voor een effectieve toepassing van actieonderzoek binnen organisaties moeten verschillende randvoorwaarden worden gewaarborgd:

Stakeholderbetrokkenheid

Voor een effectieve toepassing van actieonderzoek is een breed draagvlak nodig. Effectieve stakeholderbetrokkenheid begint bij het gezamenlijk formuleren van de probleemstelling en het ontwerpen van het onderzoek. Dit vraagt om gedeeld eigenaarschap over het proces en erkenning van de kennis en perspectieven van alle betrokkenen (Van der Zouwen, 2022; Jacobs, 2018). Management, medewerkers en andere stakeholders werken samen aan het onderzoek gericht op het slagen van interventies (Roggeveen et al., 2023; Colin Eden et al., 2018; Fran Ackermann et al., 2011).

Lerende organisatiecultuur

Actieonderzoek vraagt om een organisatie die openstaat voor reflectie en aanpassing. Flexibiliteit en veerkracht zijn essentieel om effectief om te gaan met veranderende onderzoeksrichtingen (Van der Zouwen, 2022).

Structurele verbetering

Onderzoeksresultaten moeten structureel worden geïntegreerd in beleids- en besluitvormingsprocessen om daadwerkelijke impact te realiseren (Coghlan & Shani, 2014).

Commitment

De iteratieve aanpak betekent dat resultaten niet altijd direct zichtbaar zijn, wat kan conflicteren met structuren gericht op snelle meetbare uitkomsten (Casey et al., 2023).

Voor de toepassing binnen interne audit zijn er op het eerste gezicht methodologische uitdagingen, met name in relatie tot de balans tussen participatie en onafhankelijkheid. In de volgende sectie wordt nader ingegaan op de implicaties hiervan binnen de context van interne audit.

2.3 Hoe kan actieonderzoek bijdragen aan auditeffectiviteit?

Dit onderzoek is gericht op verkenning of actieonderzoek een methodologisch kader biedt dat interne audit kan ondersteunen bij het vergroten van auditeffectiviteit. Op welke manier kan actieonderzoek bijdragen aan een effectievere auditfunctie die niet alleen toeziet op naleving en controle, maar ook actief bijdraagt aan organisatieverbetering en besluitvorming?

Actieonderzoek is in de basis zowel een praktijkgerichte als wetenschappelijke methode. De meeste auteurs positioneren actieonderzoek niet exclusief als praktijkgericht of exclusief als wetenschappelijk, maar beschouwen het als een continuüm waarin de balans tussen actie en kennisproductie per context kan verschillen.

Als prakgerichte methode is actieonderzoek gericht op sociale verandering, organisatieontwikkeling en participatief leren. Hier ligt de nadruk op actie en transformatie boven theoretische kennisproductie. Als wetenschappelijke methode is actieonderzoek een onderzoeksstrategie met aandacht voor validiteit, betrouwbaarheid en theorievorming, waardoor het onderzoek niet alleen impact heeft op de praktijk, maar ook bijdraagt aan wetenschappelijke kennisontwikkeling.

Vertaald naar de context van de interne auditpraktijk biedt deze benadering wellicht de benodigde flexibiliteit om balans te houden tussen participatie en onafhankelijkheid. Als praktijkgerichte methode is het beoogde resultaat oplossen van een probleem in de praktijk. Als kennisontwikkeling is actieonderzoek gericht op het *duurzaam* verbeteren van de governance en risicobeheersystemen van de organisatie. Daarnaast ondersteunen de methodologie en kwaliteitscriteria de betrouwbaarheid van het onderzoek (Casey et al., 2023; Coghlan & Shani, 2014; Reason & Bradbury, 2008).

Actieonderzoek is ten slotte geschikt voor vraagstukken rond governance- en toezichtstructuren, waar traditionele auditmethoden tekortschieten in het blootleggen van onderliggende dynamieken (Mayne, 2006). Een concreet voorbeeld hiervan is de evaluatie van toezichtsmechanismen die formeel voldoen aan regelgeving, maar in de praktijk ongewenste effecten veroorzaken, zoals te zien was in de toeslagenaffaire (Korevaar & Kalker, 2022).

2.4 Synthese van theoretische inzichten

De methodologische verschillen tussen actieonderzoek en traditionele auditbenaderingen creëren spanningen binnen de auditcontext. Waar auditors gebonden zijn aan principes van objectiviteit en onafhankelijkheid, vraagt actieonderzoek juist om samenwerking en flexibiliteit. Dit roept de vraag

op in hoeverre auditors actieonderzoek kunnen toepassen zonder hun toezichhoudende rol te ondermijnen. Tegelijkertijd biedt actieonderzoek kansen, met name door de reflexieve en participatieve werkwijze die auditors kan ondersteunen bij complexe vraagstukken en hun positie als trusted advisor kan versterken (De Korte et al., 2022).

De hiernavolgende belangrijkste kansen en uitdagingen vormt het sluitstuk van dit theoretisch kader en dienen als uitgangspunt voor het empirisch onderzoek. Een uitgebreide weergave met bronverwijzingen is opgenomen in de bijlagen.

BELANGRIJKSTE KANSEN	BELANGRIJKSTE UITDAGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Versterking van stakeholderbetrokkenheid</i> <p>Co-creatie en participatie zorgen voor bredere acceptatie en effectievere implementatie van auditbevindingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Spanning tussen onafhankelijkheid en participatie</i> <p>Auditors moeten balanceren tussen een samenwerkende rol en hun objectieve toetsingsfunctie.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Wendbaarheid en continue verbetering</i> <p>Iteratieve processen en korte feedbackloops ondersteunen een lerende organisatiecultuur en maken aanpassingen mogelijk binnen complexe vraagstukken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Methodologische en competentie-uitdagingen</i> <p>Actieonderzoek vereist nieuwe vaardigheden op het gebied van reflexiviteit, samenwerking en actiegerichte methoden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Uitbreiding van de auditrol</i> <p>Actieonderzoek biedt auditors de kans om naast assurance ook als strategische partner op te treden, wat bijdraagt aan governance en risicobeheersing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Weerstand tegen verandering</i> <p>Traditionele auditfuncties zijn niet altijd ingericht op participatieve en iteratieve werkwijzen, wat acceptatie kan bemoeilijken.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Balans tussen objectiviteit en samenwerking</i> <p>Reflexiviteit en transparantie zorgen ervoor dat participatie en interactie met stakeholders niet ten koste gaan van onafhankelijkheid en controle .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Borging en duurzame implementatie</i> <p>De integratie van actieonderzoek in auditprocessen vraagt om structurele inbedding in governance en besluitvorming.</p>

Tabel 2: kansen en uitdagingen toepassing actieonderzoek

➤ *Overgang naar het volgende hoofdstuk*

Deze theoretische inzichten vormen de basis voor de empirische fase van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze de studie is opgezet en uitgevoerd om deze thema's verder te onderzoeken. In hoofdstuk 4 wordt onderzocht hoe deze thema's zich in de praktijk manifesteren, hoe respondenten deze ervaren en welke verdere verfijningen nodig zijn voor de toepassing van actieonderzoek binnen interne audit.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische onderbouwing van het onderzoek toegelicht. De keuze voor de casestudy benadering sluit aan bij de aard van het onderzoeksdoel en de wens om samen met betrokkenen inzichten te verkennen (Yin, 2018). Hierna wordt ingegaan op het de onderzoeksstrategie, dataverzameling en de wijze van analyse en reflectie.

3.1 Onderzoeksstrategie en dataverzameling

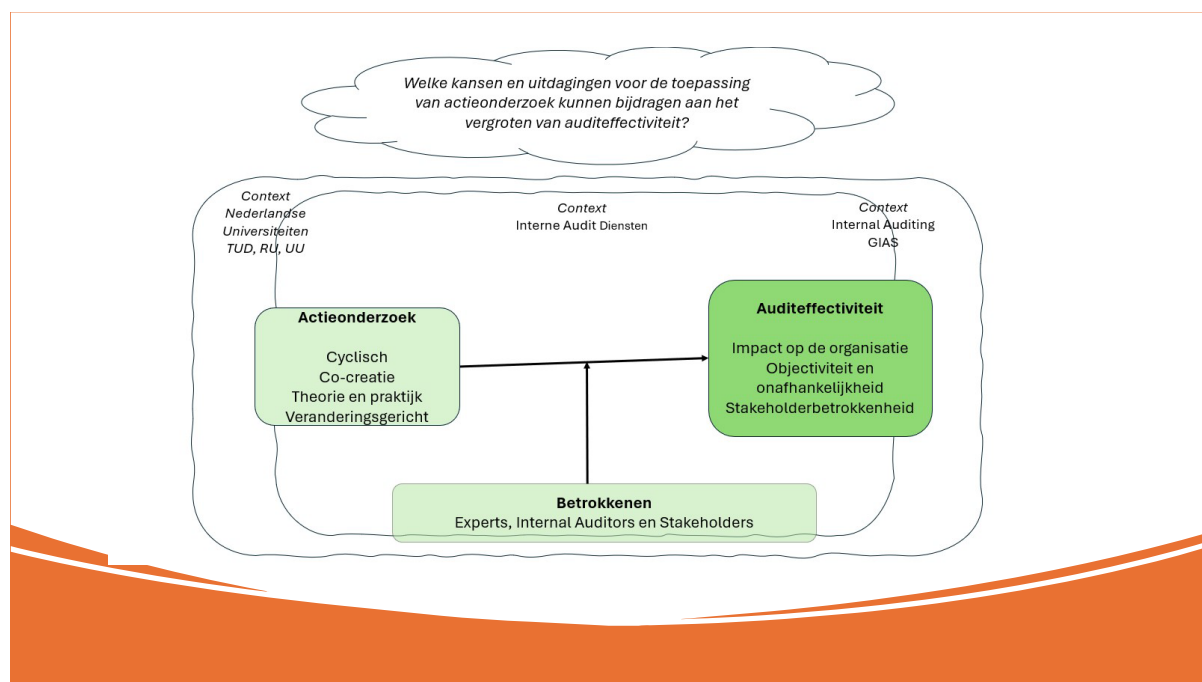
Dit onderzoek hanteert een exploratieve casestudy-benadering om de mogelijke toepassing van actieonderzoek binnen universitaire interne auditdiensten te analyseren. Het onderzoek is exploratief van aard en richt zich op de toepassing van actieonderzoek binnen interne auditdiensten van Nederlandse universiteiten en Technische Universiteit Delft in het bijzonder.

De methodologische keuzes zijn afgestemd op het verkrijgen van diepgaand inzicht in de percepties, kansen en uitdagingen van actieonderzoek in deze context. Er is gekozen voor een casestudy-benadering (van Hulst & Visser, 2023; Yin, 2018) om de interactie tussen theorie en praktijk te analyseren. De casestudy-aanpak is exploratief toegepast en gericht op integreren van literatuurstudie en inzichten uit interviews en een focusgroep. Op deze manier is het mogelijk om theoretische concepten te verrijken met praktijkervaringen.

De onderzoeksstrategie omvatte een combinatie van literatuuronderzoek, semigestructureerde interviews en een focusgroep.

3.1.1 Literatuurstudie en ontwikkeling van het initiële conceptueel model

Het onderzoek startte met een uitgebreide literatuurstudie om de kernfactoren van actieonderzoek binnen interne audit te identificeren. Op basis hiervan werd een eerste conceptueel model opgesteld, waarin kansen, uitdagingen en randvoorwaarden voor de toepassing van actieonderzoek in auditing werden geformuleerd. Dit model diende als uitgangspunt voor de empirische fase van het onderzoek. Onderstaande afbeelding bevat het initiële conceptueel model.



Figuur 2: Initieel conceptueel model

3.1.2 Interviews

De interviews waren gericht op het verzamelen van perspectieven van auditors, stakeholders en een expert over de kansen en uitdagingen van actieonderzoek binnen interne auditdiensten. De selectie van deelnemers was doelgericht en had tot doel om verschillende perspectieven op actieonderzoek binnen auditing te verzamelen (Bakker & De Boer, 2021). Voor elke rol werd een aparte vragenlijst opgesteld; deze zijn opgenomen in de bijlagen.

De onderzoeksgroep bestond uit drie interne auditors van respectievelijk de Radboud Universiteit, de Universiteit Utrecht en de Technische Universiteit Delft, twee stakeholders van de TU Delft en één externe expert van de Auditdienst Rijk. De keuze voor de auditors is mede ingegeven door het feit dat de onderzoeker in haar functie als hoofd van de Internal Auditdienst aan de Technische Universiteit Delft regelmatig samenwerkt met de IAD's van andere universiteiten. De bereidheid en beschikbaarheid van de betrokken respondenten bij de Radboud Universiteit en de Universiteit Utrecht speelden eveneens een rol in de selectie.

De stakeholders zijn geselecteerd op basis van hun uiteenlopende functies en profielen binnen de universiteit. Beide vervullen de rol van opdrachtgever van internal audit, maar vertegenwoordigen verschillende organisatorische posities en kennisbehoeften. De expert is geselecteerd vanwege zijn inhoudelijke expertise op het gebied van internal audit in de publieke sector en participatieve methoden.

Onderstaande tabel bevat de verantwoording van de door de onderzoeker gehouden interviews.

Geïnterviewden		Organisatie	Datum	Plaats	Duur
Rol	Functie				
Internal Auditor	Hoofd IAD/Sr. Internal Auditor (operational en IT audit)	Universiteit Utrecht	18-11-2024	MS Teams	46 min
Internal Auditor	Hoofd IAD (RA RE)	Radboud Universiteit	18-11-2024	MS Teams	58 min
Internal Auditor	Sr. Internal Auditor (RO) en Extern Promovendus	Technische Universiteit Delft	20-11-2024	MS Teams	70 min
Stakeholder	Directeur	Technische Universiteit Delft, directie Finance	19-11-2024	MS Teams	58 min
Stakeholder	Hoogleraar Ethiek en Integrity Officer	Technische Universiteit Delft, Faculteit Techniek, Bestuur en Management	20-11-2024	MS Teams	62 min
Expert	Audit Manager (RO) en Extern promovendus	Audit Dienst Rijk	21-11-2024	Den Haag	48 min

Tabel 3: Verantwoording Interviews

In de volgende fase werden semigestructureerde interviews afgenomen met interne auditors en andere relevante stakeholders. Deze interviews waren primair bedoeld als validatie van de theoretische uitgangspunten, maar leverden ook nieuwe thema's op die niet expliciet in de literatuur waren benoemd. Dit betekende dat het conceptueel model niet alleen werd getoetst, maar ook werd uitgebreid en verfijnd op basis van empirische inzichten.

De kern van deze inzichten zijn als volgt samengevat

Uit de interviews komt naar voren dat, hoewel actieonderzoek in de literatuur soms wordt gezien als bedreiging voor de onafhankelijkheid van auditors, een pragmatische toepassing mogelijk is binnen bestaande auditnormen. Daarnaast wijzen respondenten op het belang van organisatiecultuur, waarbij vertrouwen en openheid als voorwaarden worden gezien voor succesvolle toepassing.

Tabel 4: Resultaat interviews

Voor een uitgebreide weergave van de resultaten wordt verwezen naar Hoofdstuk 4.

3.1.3 Focusgroep

Om de inzichten uit de interviews verder te structureren en te valideren, werd een focusgroep georganiseerd. Onderstaande tabel geeft inzicht in de uitvoering van de focusgroep. De geïnterviewden zijn uitgenodigd voor deelname aan de focusgroep. De internal auditor van de Radboud Universiteit was verhinderd. Onderstaande tabel geeft de verantwoording van de focusgroep weer.

Datum	Plaats	Duur	Facilitator
12-2-2025	MS Teams	90 min (met pauze van 10 minuten)	Onderzoeker en moderator
Deelnemer(s)	Organisatie	Aanwezigheid	
Internal Auditor	Technische Universiteit Delft	Aanwezig	
Internal Auditor	Universiteit Utrecht	Aanwezig	
Internal Auditor	Radboud Universiteit	Verhinderd	
Stakeholder (Directeur Finance)	Technische Universiteit Delft	Aanwezig	
Stakeholder (Hoogleraar Ethiek)	Technische Universiteit Delft	Aanwezig	
Expert (Audit Manager)	Audit Dienst Rijk	Aanwezig	

Tabel 5: Verantwoording Focusgroep

In het oorspronkelijke onderzoeksplan was de focusgroep bedoeld als een middel om de resultaten uit de interviews te toetsen. In de praktijk bleek echter dat de focusgroep een actievere rol speelde en bijdroeg aan de verdere doorontwikkeling van het conceptueel model.

De focusgroep had tot doel om de interviewbevindingen te valideren en te verfijnen. Deelnemers beoordeelden gezamenlijk in hoeverre de resultaten herkenbaar en representatief waren voor de auditpraktijk. De sessie werd gestructureerd in twee fasen. In de eerste fase werd de Three-Way Methode toegepast (Fielding, 2012). Deelnemers reflecteerden eerst individueel op de resultaten, vervolgens werden de uitkomsten vergeleken en besproken, en uiteindelijk werd consensus gezocht. In de tweede fase vond een groepsdiscussie plaats waarin deelnemers kritische reflecties deelden en aanvullende praktijkgerichte inzichten aandroegen. Dit proces leverde aanvullende nuancerings en nieuwe perspectieven op, wat resulteerde in een inhoudelijk verfijning van het conceptuele kader.

De kern van de inzichten uit de focusgroep zijn als volgt samengevat

Waar de interviews vooral kansen en uitdagingen verkenden, bracht de focusgroep meer nuance aan in het spanningsveld tussen participatie en onafhankelijkheid, en benadrukte het belang van expliciete mandatering, gefaseerde implementatie en aanvullende competenties. Stakeholderbetrokkenheid werd besproken als essentieel, maar potentieel risicovol bij gebrek aan balans. De sessie bevestigde dat actieonderzoek niet alleen een analysemethode is, maar ook kan bijdragen aan transformatie van de auditfunctie zelf.

Tabel 6: Resultaat focusgroep

Voor een uitgebreide weergave van de resultaten wordt verwezen naar Hoofdstuk 4.

3.1.4 Afwijking van het oorspronkelijke ontwerp

Het onderzoeksproces is iteratief verlopen en week op enkele punten af van het oorspronkelijke ontwerp zoals beschreven in het plan van aanpak. Deze aanpassingen waren noodzakelijk om beter aan te sluiten bij de empirische dynamiek en de ontwikkeling van het conceptueel kader. In het oorspronkelijke onderzoeksontwerp werd de focusgroep primair ingezet als validatiestap, maar in de praktijk bleek deze ook een bron van nieuwe empirische inzichten. Dit leidde ertoe dat het Voorlopig Exploratief Kader (VEK) niet alleen als een analytisch hulpmiddel fungeerde, maar ook een dynamische rol kreeg in de iteratieve ontwikkeling van het conceptueel model. Hierdoor verschoof

de onderzoeksopzet van een lineair naar een meer cyclisch proces, waarbij nieuwe inzichten uit de focusgroep werden geïntegreerd in het Finaal Exploratief Kader en verder getoetst.

De onderzoeker ervoer dat het in de praktijk nauwelijks mogelijk was om een strak lineair onderzoeksmodel te volgen. Het veldwerk ontwikkelde zich als een cyclisch proces waarin theorie, analyse en praktijk voortdurend op elkaar teruggrepen. Door tussentijds inzichten uit de analyse terug te leggen bij respondenten en de praktijkcontext, konden resultaten worden verdiept en aangevuld. Deze iteratieve benadering heeft de rijkheid en relevantie van de bevindingen versterkt.

Tot slot heeft de onderzoeker ervaren dat het uitvoeren van onderzoek zonder directe samenwerking met collega-onderzoekers beperkingen met zich meebrengt, met name ten aanzien van kritische reflectie en intersubjectieve afstemming. Dit was mede aanleiding om de focusgroep ook in te zetten als validatiemoment, waarin bevindingen konden worden getoetst en aangevuld vanuit verschillende perspectieven.

3.2 Data-analyse

De data-analyse is uitgevoerd met behulp van thematische analyse (Braun & Clarke, 2021) waarbij patronen en terugkerende thema's in de interviews, focusgroep en de toepassing van de Three-Way Methode systematisch zijn geïdentificeerd. De analyse verliep iteratief: op basis van de eerste codering werden thema's verfijnd en vergeleken met de theoretische kaders van actieonderzoek en auditmethodologie.

Omdat de onderzoeker zelf als auditor bij TU Delft werkt, is rekening gehouden met mogelijke interpretatiebias. Dit risico is ondervangen door triangulatie toe te passen, waarbij data uit interviews, de focusgroep en literatuur zijn gecombineerd. Daarnaast werd systematische labelcontrole uitgevoerd, waarbij thematische toewijzingen werden geëvalueerd en inconsistenties gecorrigeerd. Dit verhoogde de reproduceerbaarheid van de analyse en hielp om subjectieve vertekening te beperken.

Bij de analyse van de interviewdata is onderzocht in hoeverre verschillen tussen de universiteiten invloed hadden op de inbreng van respondenten. Uit de thematische analyse blijkt dat er geen duidelijke verschillen konden worden toegeschreven aan de specifieke universitaire contexten. De auditors spraken voornamelijk vanuit hun professionele perspectief en deelden hun percepties over de werkomgeving op sector breed niveau. Daarbij benoemden zij kenmerken van de universitaire context in algemene zin, maar zonder expliciet onderscheid te maken tussen hun eigen instelling en die van collega's. Dit wijst erop dat de waargenomen patronen in de data eerder sectorspecifiek dan organisatie specifiek van aard zijn. Hierdoor ligt de focus van de analyse op gedeelde beroepsmatige opvattingen binnen de universitaire auditpraktijk, en minder op institutionele variatie tussen de deelnemende universiteiten.

De focusgroep en de toepassing van de Three-Way Methode speelden een sleutelrol in de iteratieve validatie en verdere verfijning van de thematische analyse. Waar de focusgroep aanvankelijk bedoeld was als bevestiging van de interviews, leverde de discussie aanvullende inzichten op, die op dezelfde wijze thematisch zijn geanalyseerd. De Three-Way Methode bood daarbij een gestructureerde manier om individuele beoordelingen en groepsvalidatie te combineren, waardoor nuances en nieuwe perspectieven naar voren kwamen. Dit proces zorgde voor een verdere verfijning van de thematische indeling en bood aanvullend perspectief op de toepasbaarheid van actieonderzoek binnen interne audit.

3.3 Validiteit, betrouwbaarheid en beperkingen

De validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn gewaarborgd door een systematische aanpak, waarin triangulatie, labelcontrole en iteratieve analyse een centrale rol speelden. Om de robuustheid van de bevindingen te versterken, zijn verschillende validatie- en controlemechanismen toegepast.

3.3.1 Validiteit en triangulatie

Om de validiteit van de resultaten te waarborgen, is gebruikgemaakt van methodologische triangulatie, waarbij data uit literatuurstudie, interviews en focusgroep zijn gecombineerd (Yin, 2018). Hierdoor konden convergerende en afwijkende inzichten worden geïdentificeerd, wat de interne validiteit van de bevindingen versterkte.

Daarnaast is theoretische triangulatie toegepast door inzichten uit verschillende wetenschappelijke disciplines, zoals actieonderzoek, auditmethodologie en verandermanagement, te integreren. Dit heeft geholpen bij de interpretatie van de bevindingen binnen een bredere wetenschappelijke context.

Gezien de iteratieve analyse en clustering van empirische inzichten in het Voorlopig Exploratief Kader (VEK), werd extra aandacht besteed aan validatieprocessen. De clustering werd niet uitsluitend gebaseerd op de empirische resultaten, maar getoetst aan de theoretische uitgangspunten en de input uit de focusgroep. Dit ondervangt mogelijke vertekening door subjectieve interpretatie (Karen E. Johnson et al., 1995).

De focusgroep bood aanvullende inzichten in de toepassing van actieonderzoek in de auditpraktijk en droeg bij aan de versterking van de interne validiteit. Deelnemers bevestigden, nuanceerden of vulden eerdere interviewbevindingen aan, waardoor een robuuster conceptueel model kon worden geformuleerd (Roggeveen et al., 2023).

3.3.2 Betrouwbaarheid en interpretatiebias

De betrouwbaarheid van de resultaten werd verhoogd door systematische toepassing van coderingsstrategieën en iteratieve validatie. Labelcontrole werd uitgevoerd om thematische toewijzingen systematisch te evalueren en inconsistenties te identificeren, wat bijdroeg aan een verhoogde reproduceerbaarheid van de analyse.

Daarnaast speelt interpretatiebias een rol bij de verwerking van kwalitatieve data. De perceptie van respondenten en de context van interne audit hebben mogelijk invloed gehad op de beantwoording van de vragen. Dit is een bekende beperking in kwalitatief onderzoek, waarin de ervaring en achtergrond van deelnemers de analyse kunnen kleuren.

Ook responsbias kon een factor zijn. Aangezien actieonderzoek een relatief onbekende methodologie is binnen de auditpraktijk, kunnen auditors hun oordeel hebben gevormd op basis van bestaande normen en werkwijzen. Dit sluit aan bij bevindingen van (Paul Andon et al., 2015) die stellen dat interne auditmethodologieën vaak worden beoordeeld binnen een traditioneel normenkader, wat afwijkende benaderingen minder snel wordt geaccepteerd.

3.3.3 Methodologische beperkingen

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is de beperkte generaliseerbaarheid van de resultaten. De focus op universitaire interne auditdiensten betekent dat de bevindingen niet zonder meer toepasbaar zijn op andere sectoren. Dit is een veelvoorkomend aandachtspunt binnen casestudy-onderzoek (Karen E. Johnson et al., 1995).

Daarnaast blijft interpretatie van thematische patronen een subjectief proces, ondanks het gebruik van systematische analysemethoden. Groepsdynamiek in de focusgroep kan ook invloed hebben gehad op de mate waarin respondenten vrij hun mening durfden te geven. Hoewel methodologische maatregelen zijn genomen om dit te minimaliseren, blijft dit een potentieel effect in kwalitatief onderzoek (Burnes & Bargal, 2017).

Bovendien introduceert de interpretatie en clustering van empirische inzichten binnen het Voorlopig Exploratief Kader (VEK) een zekere mate van subjectiviteit, ondanks triangulatie en validatie. Daarom is vervolgonderzoek nodig om de overdraagbaarheid naar andere auditcontexten te toetsen en de praktische toepasbaarheid van het model verder te onderbouwen.

Omdat de onderzoeker zelf werkzaam is als internal auditor bij TU Delft, kan dit een onderzoeksbias hebben geïntroduceerd, bijvoorbeeld in de manier waarop vragen zijn gesteld of geïnterpreteerd. Om deze invloed te minimaliseren, is tijdens de dataverzameling gewerkt met semigestructureerde interviews en een focusgroep waarin meerdere perspectieven tegenover elkaar werden gezet.

In dit onderzoek is AI gebruikt als ondersteunend hulpmiddel bij de analyse en structurering van gegevens en voor de redactie en taalcontrole van dit referaat (Open AI, 2025). De methodologische keuzes, data-inzameling en uiteindelijke interpretaties zijn volledig door de auteur uitgevoerd. Daarnaast heeft AI bijgedragen aan de redactie, structurering en verbetering van de leesbaarheid van het referaat. AI-suggesties zijn kritisch beoordeeld, herzien en waar nodig verworpen. Gedurende dit iteratieve proces heeft de onderzoeker steeds de regie behouden om wetenschappelijke betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen.

➤ *Overgang naar het volgende hoofdstuk*

Dit hoofdstuk heeft de methodologische keuzes en analysemethoden van het onderzoek toegelicht. Door middel van interviews en een focusgroep zijn inzichten verzameld over de perceptie van actieonderzoek binnen interne auditdiensten. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van deze empirische analyse gepresenteerd, waarbij de thematische bevindingen uit de interviews en de focusgroep systematisch worden besproken.

4 Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de empirische bevindingen en beschrijft hoe de verzamelde data hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van het Finaal Exploratief Kader, het belangrijkste resultaat van dit onderzoek. In plaats van een gestructureerde beantwoording per deelvraag staat de iteratieve verfijning van inzichten centraal, in lijn met de methodologische werkwijze uit hoofdstuk 3.

4.1 Interviews

De interviews waren gericht op het verkennen van de percepties over kansen en uitdagingen van actieonderzoek binnen interne auditdiensten. De respondenten bestonden uit interne auditors, stakeholders en experts. De interviewdata zijn geanalyseerd volgens thematische analyse (Braun & Clarke, 2021), waarbij patronen en terugkerende thema's systematisch werden geïdentificeerd. Dit gebeurde in meerdere fasen, beginnend met een open codering van de ruwe data, waarna de codes werden gegroepeerd in overkoepelende thema's op basis van inhoudelijke samenhang.

"Actieonderzoek klinkt mooi, maar ik vraag me af of we daar de middelen en tijd voor hebben."- Auditor

De analyse liet zien dat een groot deel van de theoretische thema's werd bevestigd, waarbij de geïnterviewden accenten hebben gelegd op wat zij belangrijk vinden.

➤ *Bevestiging van theoretische inzichten*

De interviews onderschreven grotendeels de geïdentificeerde kansen en uitdagingen uit de literatuur. Auditors erkenden dat actieonderzoek potentieel waardevol is voor het verbeteren van samenwerking met stakeholders en het versterken van de leercultuur. Zij gaven aan al elementen van actieonderzoek toe te passen.

"Als IAD kunnen we advies geven, maar we moeten voorzichtig blijven om niet volledig in de lijn te gaan opereren."- Auditor

➤ *Nuanceringen*

Hoewel de literatuur suggereert dat auditors actieonderzoek als een bedreiging voor hun onafhankelijkheid kunnen zien, gaven sommige respondenten aan dat een pragmatische

invulling van actieonderzoek mogelijk is zonder afbreuk te doen aan auditnormen. Dit impliceert dat de mate van weerstand sterk afhankelijk is van de manier waarop actieonderzoek wordt gepositioneerd binnen een organisatie.

"Met de nieuwe standaarden (GIAS) is veel ruimte gekomen. Dus ik denk dat je als audit ontzettend veel kan doen." - Expert

➤ *Nieuwe inzichten*

Naast de verwachte thema's brachten de interviews nieuwe concepten naar voren, zoals de rol van organisatiecultuur bij de acceptatie van actieonderzoek. Verschillende respondenten benadrukten dat een cultuur van vertrouwen en openheid een essentiële voorwaarde is voor de succesvolle implementatie van actieonderzoek.

"Samenwerken met auditors klinkt goed, maar ik vraag me af of ze daar ook voor openstaan."- Stakeholder

Op basis van deze empirische bevindingen werd het Voorlopig Exploratief Kader (VEK) opgesteld, waarin de initiële lijst met kansen en uitdagingen werd verrijkt met praktijkinzichten uit de interviews. Dit VEK werd vervolgens verfijnd na de focusgroep. Het VEK is opgenomen in de bijlagen.

4.2 Resultaten van de focusgroep

De focusgroep had als doel de inzichten uit de interviews te valideren en verder te verfijnen. De sessie werd in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase beoordeelden deelnemers individueel de bevindingen uit de interviews en werden deze perspectieven met elkaar vergeleken, wat leidde tot kruisvalidatie van de resultaten. In de tweede fase vond een groepsdiscussie plaats, waarin deelnemers gezamenlijk reflecteerden op de bevindingen en aanvullende inzichten formuleerden.

4.2.1 Three-Way Methode

Op basis van de door deelnemers opgestelde en aangeleverde data is een thematische clustering uitgevoerd. Hierbij zijn inzichten geordend rond drie dimensies: inhoudelijke kenmerken van actieonderzoek, spanningsvelden binnen de auditpraktijk en randvoorwaarden voor implementatie.

➤ *Inhoudelijke kenmerken van actieonderzoek*

Actieonderzoek wordt breed erkend als een waardevol instrument om de organisatie te laten leren en veranderen. Het iteratieve karakter helpt bij snel veranderende processen en complexe vraagstukken. Stakeholderbetrokkenheid is belangrijk, maar er leven ook zorgen. Auditors vragen zich af wanneer actieonderzoek echt nodig is en of sommige toepassingen onder Agile auditing vallen. Een bredere betrokkenheid biedt meer perspectieven en handelingsopties, maar kan ook leiden tot traagheid en complexiteit. Co-creatie met de auditee en direct betrokkenen wordt als praktisch gezien; stakeholders zien juist de meerwaarde van meerdere perspectieven.

➤ *Spanningsvelden binnen de auditpraktijk*

De deelnemers zien een spanningsveld tussen objectiviteit en participatie. Er bestaat twijfel of een auditor meervoudig partijdig mag zijn of objectief moet blijven, waarbij een sterk reviewproces als mogelijke borging wordt genoemd. Stakeholders zijn minder bezorgd, zij vinden dat samenwerking en co-creatie juist leiden tot betere inzichten. De expert staat kritische tegenover het idee van absolute onafhankelijkheid en stelt dat transparantie belangrijker is dan distantie.

Een combinatie van traditionele auditing en actieonderzoek lijkt de meest werkbare oplossing, waarbij auditors een faciliterende rol spelen zonder hun kritische blik te verliezen. De expert benadrukt dat actieonderzoek een fundamenteel andere manier van auditen vereist, die niet zomaar hybride gemaakt kan worden. Auditors twijfelen aan de kwaliteitsnormen: moeten traditionele auditcriteria worden gehanteerd, of is een participatieve vorm van kwaliteitsborging noodzakelijk? Stakeholders willen sneller stappen zetten en zien experimenten als een manier om weerstand te verminderen.

➤ *Randvoorwaarden voor implementatie*

Voor een succesvolle invoering van actieonderzoek worden draagvlak, richtlijnen, training en stakeholdermanagement als cruciale randvoorwaarden genoemd. Actieonderzoek vereist een andere tijdsinvestering en mindset, wat vraagt om commitment van bestuur en betrokkenen. Niet alle auditors hebben de juiste vaardigheden voor actieonderzoek. Gefaseerde implementatie via pilots wordt gezien als de meest haalbare aanpak. Er is discussie over de benodigde structuur: hoe rigide moet actieonderzoek worden ingericht zonder flexibiliteit te verliezen? Een te strakke structuur kan de iteratieve aard van actieonderzoek belemmeren, terwijl te weinig houvast kan leiden tot een gebrek aan richting en consistentie. Daarnaast spelen tijd en planning een rol, met de vraag of actieonderzoek altijd langer moet duren dan traditionele audits of dat het soms na één cyclus kan worden afgesloten.

➤ *Afsluiting Three-Way methode*

Actieonderzoek biedt potentie binnen de auditpraktijk, maar roept ook vragen op over de praktische uitvoering en de aansluiting bij traditionele auditprincipes zoals objectiviteit en onafhankelijkheid. Draagvlak, methodologische verankering en de juiste vaardigheden bij auditors zijn essentieel. Gefaseerde experimenten en pilots worden gezien als de meest realistische manier om actieonderzoek structureel te integreren in interne audits.

4.2.1 Focusgroep discussie

De discussie over actieonderzoek binnen auditing was levendig, kritisch en verkennend. Waar sommige auditors vooral worstelden met de spanning tussen objectiviteit en participatie, zagen stakeholders juist kansen voor meer samenwerking en eigenaarschap. De expert bracht een bredere methodologische blik in en pleitte voor experimenteren in de praktijk. Wat begon als een debat vol fundamentele vragen, eindigde met een open houding: *“Dit is iets dat we moeten gaan doen.”*

“Als actieonderzoek toegevoegde waarde heeft, dan zou ik dat een kans willen geven.” - Auditor

➤ *Spanning tussen actieonderzoek en traditionele auditing*

Auditors stellen direct kritische vragen over objectiviteit en onafhankelijkheid. Zij maken zich zorgen dat actieonderzoek te veel zou afwijken van de toetsende rol van de auditor. De expert reageert: *“100% objectief ben je nooit. Je kunt je ook afvragen of je die heilige graal überhaupt op die manier moet nastreven.”* Toch blijft de fundamentele vraag staan: hoe bewaak je objectiviteit als je als auditor actief participeert in het proces?

Stakeholders reageren vanuit een ander perspectief. Voor hen is actieonderzoek een kans om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor verbeteringen. Een stakeholder stelt: *“Ik geloof niet in het een of het ander. Kenmerk van deze manier van auditen is dat je gezamenlijk staat voor het succes.”* Tegelijkertijd erkennen stakeholders het belang van een objectieve blik van de auditor.

“Actieonderzoek betekent niet dat de auditor zijn kritische rol opgeeft, maar dat hij het proces anders inricht.” - Expert

Zij geven aan dat interne partijen vaak last hebben van tunnelvisie, waardoor een onafhankelijke rol noodzakelijk blijft: *“Sommige dingen zie je gewoon niet. De auditor houdt iedereen bij de les.”*

➤ *Zoeken naar ene hybride vorm*

De discussie verschuift van tegenstellingen naar mogelijke oplossingen. Auditors zien actieonderzoek niet als vervanging van audits, maar misschien wél als een aanvulling. Een van hen stelt: *“Het onderzoek zelf, dat ligt bij de auditor, omdat die een faciliterende rol heeft. Maar de uitkomsten, daar zijn de stakeholders verantwoordelijk voor.”* Dit zet de auditors en stakeholders verder aan het denken.

Als participatie zo diep in actieonderzoek verweven is, is het dan nog wel te combineren met auditing?

Bovendien ontstaat er een nieuw discussiepunt dat aan objectiviteit en onafhankelijkheid raakt: wie participeert eigenlijk in actieonderzoek? Een stakeholder wil een misvatting voorkomen: *“Participatie van wie? Als je gewoon over concreet onderzoek nadenkt, kan het enorm uitmaken welke partijen je betreft. Die methodologische keuzes worden niet gedetermineerd door het feit dat je actieonderzoek doet.”*

“We willen wel draagvlak creëren, maar zonder onze objectieve rol als auditor te verliezen.” - Auditor

Met andere woorden: actieonderzoek betekent niet automatisch dat iedereen mag of moet meedoen. Wie betrokken wordt – en in welke rol – is een bewuste methodologische keuze. De keuze voor participanten beïnvloedt de resultaten, en daarmee de mate waarin actieonderzoek audits kan versterken of juist ondermijnen.

Stakeholders zien de ontwikkeling als positief, maar waarschuwen dat audits niet alleen methodologisch sterk moeten zijn, maar ook toepasbaar in de praktijk: *“Het succes is gezamenlijk. De methodologische kwaliteit van de audit en de toepasbaarheid moeten in balans zijn.”* De stakeholders zien een kans in meer betrokkenheid zodat auditbevindingen ook praktisch toepasbaar worden. Dit biedt een mogelijk compromis: de auditor blijft methodologisch verantwoordelijk, terwijl stakeholders een grotere rol krijgen in de uitvoering en opvolging. De expert breekt in en zet de groep verder aan het denken: *“Vanuit actieonderzoek hoort participatie niet alleen in de uitvoering, maar ook in analyses en rapportages.”* De discussie komt in een nieuwe fase. Moet actieonderzoek niet gewoon worden getest in de praktijk om te zien wat werkt?

➤ *Randvoorwaarden en praktische bezwaren*

Terwijl de deelnemers volop het idee verkennen, komen praktische bezwaren ter sprake. Auditors zijn bezorgd over methodologische waarborgen en kwaliteitsnormen. Een auditor geeft aan: *“Actieonderzoek zoals het bedoeld is, past moeilijk. Je moet op zoek naar een hybride vorm.”*

“Auditing zou minder moeten stoppen bij het rapport en meer moeten doorgaan tot daadwerkelijke verandering.” - Stakeholder

Daarnaast is tijdsdruk een heikel punt. Auditors vragen zich af of actieonderzoek niet te lang duurt en of het auditproces hierdoor onnodig zou worden vertraagd. Stakeholders daarentegen zien juist mogelijkheden voor snellere implementatie: als stakeholders eerder in het proces betrokken worden, kan dat leiden tot minder weerstand en snellere acceptatie van de uitkomsten.

➤ *Afsluiting: “Misschien is dit wel iets om op te pakken”*

Waar het gesprek begon met kritische vragen over de kernprincipes van auditing, eindigde het met een gedeeld gevoel van nieuwsgierigheid. De expert benadrukte opnieuw het belang van leren door te experimenteren: *“Misschien zien we allemaal beren op de weg die er niet zijn.”* Deze pragmatische insteek resoneert met zowel auditors als stakeholders.

Hoewel er nog veel onbeantwoorde vragen zijn, klonk er bij de afsluiting een verrassend constructieve conclusie: *“Misschien is dit wel iets om op te pakken. De deur naar actieonderzoek binnen auditing staat op een kier. De vraag is nu: wie zet de volgende stap?”*

“Het is volgens mij ook veel leuker voor iedereen om op deze manier onderzoek te doen.” - Auditor

4.2.2 Synthese vanuit de Focusgroep

Zowel de interviews als de focusgroep bevestigden dat actieonderzoek waardevol is voor samenwerking met stakeholders en het versterken van een leercultuur. De focusgroep ging echter een stap verder door actieonderzoek niet alleen als analysemethode te zien, maar ook als een middel om auditdiensten zelf te transformeren.

Waar de interviews minder expliciet waren dat actieonderzoek geen bedreiging hoeft te vormen voor onafhankelijkheid, benoemde de focusgroep expliciet de fundamentele spanning tussen objectiviteit en participatie. Reviewprocessen werden als mogelijke oplossing genoemd, maar er bleef discussie over de mate waarin een auditor meervoudig partijdig mag zijn.

Stakeholderbetrokkenheid werd in de interviews vooral als kans gezien, terwijl de focusgroep wees op de risico's: te veel participatie kan vertraging opleveren, te weinig kan de impact verminderen. Over de juiste balans was geen consensus, al werd co-creatie met de auditee als haalbaar compromis genoemd.

Beide bronnen benadrukten dat een gefaseerde invoering via pilots de beste implementatiestrategie is. De focusgroep voegde hieraan toe dat expliciete mandatering en aansluiting bij governance-structuren essentieel zijn en bracht voor het eerst de vraag op of auditors extra training nodig hebben voor actieonderzoek.

Een verschil was dat de interviews de organisatiecultuur als cruciaal voor succes beschouwden, terwijl de focusgroep zich meer richtte op praktische implementatie. Net als in de interviews werd in de focusgroep gesuggereerd dat actieonderzoek raakvlakken heeft met agile auditing.

Al met al bood de focusgroep een gedetailleerder beeld van de spanningen en randvoorwaarden rondom actieonderzoek. Waar de interviews vooral verkenden wat de kansen en uitdagingen zijn, gaf de focusgroep meer inzicht in hoe actieonderzoek in de auditpraktijk kan worden ingebed.

4.2.3 Afsluiting empirisch onderzoek

Het exploratief kader voor actieonderzoek binnen interne auditdiensten moet expliciet aandacht besteden aan de spanning tussen onafhankelijkheid en participatie. De volgende aandachtspunten zijn cruciaal:

➤ *Objectiviteit en reviewprocessen*

Er is behoefte aan duidelijke waarborgen om de onafhankelijkheid van actieonderzoek te garanderen.

➤ *Stakeholdermanagement en betrokkenheid*

Een evenwichtige benadering is noodzakelijk om efficiëntie en impact te optimaliseren.

➤ *Kwaliteitsborging*

De methodologische spanning tussen traditionele auditnormen en participatieve processen vraagt om heldere richtlijnen.

➤ *Flexibele implementatiestrategieën*

Actieonderzoek moet naast traditionele audits kunnen bestaan, maar is niet in alle gevallen de meest geschikte methode.

➤ *Pilots en experimenten*

Een gefaseerde implementatie biedt mogelijkheden om actieonderzoek binnen bestaande auditstructuren te integreren.

➤ *Competenties van de auditor*

Er is behoefte aan een specifieke skillset. De Three Way Methode benadrukt training en ontwikkeling, terwijl de groepsdiscussie onzekerheid over de geschiktheid van auditors signaleert.

Deze inzichten dragen bij aan de verdere verfijning van het exploratieve kader en bieden concrete handvatten voor de toepassing van actieonderzoek binnen interne auditdiensten in Nederlandse universiteiten.

4.3 Exploratief Kader

Het Finaal Exploratief Kader (FEK) vormt het kernresultaat van dit onderzoek. Het is ontwikkeld door een iteratieve analyse van theoretische inzichten en empirische bevindingen uit de interviews en focusgroep. Dit kader biedt een conceptuele structuur voor de implementatie van actieonderzoek binnen interne auditdiensten en benoemt de kernfactoren die bepalend zijn voor de toepasbaarheid ervan. Het FEK ordent deze inzichten in drie dimensies, kansen, uitdagingen en randvoorwaarden.

De drie dimensies zijn niet statisch, maar beïnvloeden elkaar in de praktijk. Uit de focusgroep bleek dat te veel participatie de perceptie van onafhankelijkheid kan verminderen, terwijl te weinig participatie juist weerstand oproept bij stakeholders. Daarnaast introduceert de universitaire context extra complexiteit, zoals fragmentatie in besluitvorming en het spanningsveld tussen innovatie en stabiliteit.

De tabel op de volgende pagina presenteert het volledige FEK, waarin de belangrijkste bevindingen uit de literatuur en empirie zijn samengebracht. Om actieonderzoek succesvol te implementeren binnen interne audit, moet rekening worden gehouden met de interactie tussen deze dimensies. Bijvoorbeeld: een gebrek aan expliciete mandatering (randvoorwaarde) kan de acceptatie binnen traditionele auditculturen (uitdaging) bemoeilijken, terwijl een succesvolle pilotervaring (kans) juist kan bijdragen aan een bredere acceptatie. Dit onderstreept het belang van een geïntegreerde benadering, waarin methodologische en organisatorische factoren samen worden meegenomen.

Exploratief Kader voor de toepassing van actieonderzoek in interne audit		
Dimensie	Thema	Kernaspecten
Kansen	Versterken van stakeholderrelaties	Co-creatie met stakeholders bevordert acceptatie en kan de strategische rol van auditors versterken. Actieonderzoek stimuleert kennisdeling en leerprocessen.
	Flexibiliteit in auditfunctie	Iteratieve processen maken audits aanpasbaar aan complexe vraagstukken. Combinatie met traditionele audits verhoogt de toepasbaarheid.
	Verhoogde impact van audits	Transparantie en participatie versterken de geloofwaardigheid en verbeteren procesoptimalisatie en interne beheersing.
Uitdagingen	Spanningen tussen participatie en onafhankelijkheid	Samenwerking kan onafhankelijkheid onder druk zetten. Reviewprocessen en methodologische richtlijnen kunnen objectiviteit waarborgen.
	Institutionele en governance-uitdagingen	De flexibele governancecultuur van universiteiten creëert ruimte voor actieonderzoek, maar bemoeilijkt besluitvorming en mandatering. De positie van de IAD als adviserend of controlerend beïnvloedt de toepassing.
	Methodologische en culturele weerstand	Actieonderzoek kan botsen met traditionele auditnormen. Auditors ervaren onzekerheid over methodologische toepasbaarheid en kwaliteitsborging. Reflexiviteit en methodologische kennis versterken de verankering.
Randvoorwaarden	Organisatorische inbedding	Duidelijke mandatering en rolafbakening zijn essentieel voor onafhankelijkheid. Governance moet actieonderzoek structureel ondersteunen.
	Competenties en methodologische borging	Aanvullende vaardigheden zoals kritisch reflecteren en adaptief vermogen zijn vereist. Training en richtlijnen borgen actieonderzoek binnen de auditstandaarden. Kwaliteit vereist expliciete toepassing van methodologische richtlijnen door alle betrokkenen.

Tabel 7: Finaal Exploratief Kader toepassing actieonderzoek in interne audit

➤ *Overgang naar het volgende hoofdstuk*

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen geanalyseerd. In Hoofdstuk 5 worden deze bevindingen verder in context geplaatst en vergeleken met bestaande literatuur.

5 Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek in een bredere context geplaatst en vergeleken met bestaande literatuur. Daarbij wordt gereflecteerd op de methodologische implicaties en beperkingen, gevolgd door aanbevelingen voor de interne auditpraktijk en suggesties voor toekomstig onderzoek.

Dit onderzoek heeft verkend in hoeverre actieonderzoek een aanvulling kan zijn op interne auditmethodologieën. De resultaten laten zien dat auditors kansen zien voor een participatieve benadering, maar ook dat actieonderzoek spanning oproept met de fundamentele principes van audit, zoals onafhankelijkheid en objectiviteit.

5.1 Reflectie op de resultaten en de bestaande literatuur

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat actieonderzoek kansen biedt binnen interne audit, maar ook spanning oproept met traditionele auditprincipes zoals onafhankelijkheid en objectiviteit (Paul Andon et al., 2015). Auditors werken doorgaans binnen een normatief kader waarin gestandaardiseerde methoden en objectieve toetsing centraal staan. Actieonderzoek daarentegen is participatief en iteratief, wat vragen oproept over de toepasbaarheid binnen auditprocessen.

Uit de interviews en focusgroep kwam naar voren dat bepaalde principes van Agile auditing relevant kunnen zijn voor actieonderzoek. Agile auditing richt zich op flexibiliteit, nauwe samenwerking met stakeholders en tussentijdse aanpassingen in het auditproces (Joshi, 2021). Beide methoden benadrukken een continue dialoog en het bijsturen van processen op basis van nieuwe inzichten. Dit suggereert dat elementen van actieonderzoek in een gecontroleerde vorm kunnen worden geïntegreerd in auditpraktijken.

Auditors blijven echter kritisch over de verandering in hun rol die actieonderzoek met zich meebrengt. De methode vervaagt de scheiding tussen auditor en geauditeerde, wat spanning kan opleveren met de eis van onafhankelijkheid. De deelnemers gaven aan dat auditkwaliteit wordt gekoppeld aan formele toetsing en naleving van standaarden. Hierdoor kan actieonderzoek als minder betrouwbaar worden ervaren in een auditcontext waarin standaardisatie een belangrijke rol speelt. Tegelijk biedt actieonderzoek een alternatieve kijk op effectiviteit, gericht op procesverbetering en leren binnen organisaties. Dit roept de vraag op hoe participatieve methodologieën kunnen worden toegepast zonder afbreuk te doen aan methodologische integriteit.

De empirie bevestigt bovendien dat stakeholderbetrokkenheid geen eenduidig begrip is; de invulling ervan varieert niet alleen tussen auditors, maar ook tussen audits. In adviesgerichte of ontwikkelgerichte opdrachten zoeken auditors vaker actieve samenwerking met stakeholders, terwijl in compliance-audits de betrokkenheid functioneel blijft, gericht op informatievoorziening en terugkoppeling. Ook stakeholders zelf blijken uiteenlopende verwachtingen te hebben over hun rol in audits: sommigen zien zichzelf als sparringpartner in het verbeterproces, terwijl anderen uitgaan van een meer klassieke scheiding tussen auditor en geauditeerde. Deze variatie weerspiegelt het bredere spanningsveld tussen onafhankelijkheid en effectiviteit dat ook in de literatuur wordt gesignaleerd (Turetken et al., 2020; Nordin, 2023; Schuiten, 2022). Nordin (2023) spreekt van een paradoxale positie waarin auditors enerzijds onafhankelijkheid moeten waarborgen, maar anderzijds worden geacht effectief bij te dragen aan organisatiedoelen. Deze spanning lijkt niet uitsluitend persoonsgebonden, maar ook opdrachtgebonden en contextueel bepaald.

5.2 Methodologische reflectie en beperkingen

Dit onderzoek heeft een exploratief karakter, wat methodologische beperkingen met zich meebrengt, met name op het gebied van interpretatie, generaliseerbaarheid en de invloed van de onderzoeksmethode op de bevindingen. In deze sectie worden deze beperkingen geanalyseerd en in een bredere methodologische context geplaatst.

Een belangrijke uitdaging was de perceptie van auditors over actieonderzoek, die sterk werd beïnvloed door hun professionele achtergrond en bestaande normenkaders. Omdat actieonderzoek binnen de auditpraktijk relatief onbekend is, beoordeelden sommige respondenten de methode vooral door de lens van traditionele auditmethodologieën. Dit kan hebben geleid tot interpretatiebias, waarbij auditors actieonderzoek afzetten tegen bestaande normatieve kaders in plaats van het als een op zichzelf staande methodologie te beschouwen. Dit fenomeen is eerder waargenomen in onderzoek naar methodologische innovaties binnen auditing (Lenz & Hoos, 2023; Paul Andon et al., 2015). Hoewel triangulatie en iteratieve validatie zijn toegepast om deze bias te beperken, blijft interpretatie een cruciaal aspect van kwalitatief onderzoek.

Daarnaast zijn de resultaten context gebonden. Dit onderzoek richtte zich op interne audit binnen universiteiten, waardoor de bevindingen niet zonder meer overdraagbaar zijn naar andere sectoren. Universiteiten kennen specifieke governance- en auditstructuren die niet alleen financiële controle omvatten, maar ook academische integriteit en procesverbetering. Dit kan de perceptie van actieonderzoek binnen deze context beïnvloeden. Tegelijk kunnen bepaalde inzichten relevant zijn voor andere kennisintensieve organisaties, zoals onderzoeksinstellingen of publieke toezichthouders. In kwalitatief onderzoek wordt gesproken over analytische generaliseerbaarheid, waarbij inzichten uit een specifieke casus worden gebruikt om bredere theoretische implicaties te formuleren (Yin, 2018). Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen in hoeverre deze bevindingen breder toepasbaar zijn.

Ook de mate van bekendheid met actieonderzoek speelde een rol in hoe respondenten de methode beoordeelden. Auditors met ervaring in meer participatieve of iteratieve werkwijzen, zoals Agile auditing of risicogericht auditen, zagen eerder mogelijkheden in actieonderzoek dan auditors die zich primair richten op normatieve toetsing. Dit bevestigt eerdere studies waarin werd aangetoond dat methodologische flexibiliteit mede wordt bepaald door ervaring en houding ten opzichte van verandering (Calvin, 2021).

Actieonderzoek brengt als participatieve methode methodologische spanningen met zich mee binnen de traditionele auditcontext. Waar actieonderzoek uitgaat van gezamenlijke kennisproductie en interventie, richt interne audit zich van oudsher op objectieve beoordeling en scheiding tussen auditor en auditee. Dit roept vragen op over hoe actieonderzoek kan worden geïntegreerd zonder de onafhankelijkheid en objectiviteit van auditors aan te tasten. Eerder onderzoek stelt dat de effectiviteit van actieonderzoek afhangt van de mate waarin methodologische transparantie en verantwoording zijn geborgd (Roussy, 2013; Coghlan & Shani, 2014).

Tot slot is het onderzoek uitgevoerd door één onderzoeker, wat in sommige fasen beperkte mogelijkheden bood voor directe intersubjectieve toetsing of gedeelde reflectie. Deze ervaring onderstreepte het belang van gezamenlijke duiding en validatie in kwalitatief onderzoek. De inzet van de focusgroep functioneerde in dat opzicht niet alleen als methodologisch instrument, maar ook als belangrijk klankbord voor het toetsen en verdiepen van de bevindingen. Deze ervaring bevestigt dat kwalitatief onderzoek, zeker wanneer het participatief van aard is, gebaat is bij continue terugkoppeling, intervisie en kritische dialoog met betrokkenen of peers.

Samenvattend tonen de methodologische beperkingen van dit onderzoek dat actieonderzoek binnen auditing zowel mogelijkheden als uitdagingen biedt. De perceptie van auditors, de specifieke context van universiteiten en de spanning tussen participatie en onafhankelijkheid vragen om verdere theoretische en empirische verkenning.

5.3 Implicaties voor theorie en praktijk

De bevindingen van dit onderzoek hebben zowel theoretische als praktische implicaties voor de toepassing van actieonderzoek binnen interne audit. In deze sectie wordt besproken hoe de resultaten bijdragen aan het academische debat over auditmethodologie en welke inzichten relevant zijn voor de auditpraktijk.

5.3.1 Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt bij aan de discussie over de methodologische grondslagen van interne audit. Traditionele auditmethoden zijn gebaseerd op positivistische principes, waarin objectiviteit, onafhankelijkheid en standaardisatie centraal staan (Bakker & De Boer, 2021). Actieonderzoek daarentegen vertrekt vanuit een sociaal-constructivistische benadering, waarin samenwerking en iteratief leren essentieel zijn (Reason & Bradbury, 2008). Dit roept de vraag op in hoeverre interne auditmethoden kunnen worden verrijkt met participatieve en procesgerichte onderzoekstechnieken.

De literatuur laat zien dat interne audit zich steeds vaker ontwikkelt naar flexibelere en meer samenwerkingsgerichte benaderingen (Lenz & Hoos, 2023). Dit onderzoek bevestigt dat principes van actieonderzoek, zoals stakeholderbetrokkenheid en iteratieve analyse, in bepaalde auditcontexten toepasbaar kunnen zijn. Tegelijkertijd blijven methodologische vragen bestaan over de mate waarin actieonderzoek kan worden geïntegreerd zonder afbreuk te doen aan kernprincipes zoals onafhankelijkheid en objectiviteit.

5.3.2 Praktische implicaties

De interviews en focusgroep laten zien dat auditors de waarde van actieonderzoek erkennen, vooral in situaties waarin een bredere betrokkenheid van stakeholders wenselijk is, zoals bij procesverbeteringen en veranderaudits. Actieonderzoek kan in specifieke fasen van het auditproces bijdragen aan samenwerking en interactie, zonder de objectieve beoordeling van auditresultaten in gevaar te brengen. Dit sluit aan bij recente ontwikkelingen zoals Agile auditing, waarin flexibiliteit en stakeholderbetrokkenheid centraal staan (Joshi, 2021). Tegelijkertijd bestaan er zorgen over de methodologische haalbaarheid. Actieonderzoek vereist een actieve rol van de auditor in het veranderproces, wat spanning kan opleveren met de traditionele eis van onafhankelijkheid. Dit sluit aan bij bredere discussies over de spanning tussen participatieve onderzoeksmethoden en normatieve toetsingskaders binnen auditing.

Sommige deelnemers suggereerden dat actieonderzoek mogelijk in hybride vorm kan worden toegepast, waarbij participatieve elementen in specifieke fasen van het auditproces worden geïntegreerd. Eerder onderzoek naar hybride auditmodellen benadrukt dat dergelijke benaderingen zorgvuldig moeten worden ontworpen om methodologische risico's te beheersen (Van Twist & De Korte, 2022). De mate waarin participatieve methoden verenigbaar zijn met de fundamentele principes van auditing blijft een punt van discussie. Vervolgonderzoek is nodig om te bepalen onder welke voorwaarden participatieve elementen kunnen worden toegepast zonder concessies te doen aan methodologische integriteit.

De resultaten laten voorts zien dat variatie in stakeholderbetrokkenheid niet alleen een kwestie is van persoonlijke stijl of voorkeur van de auditor, maar ingebed is in het type audit, de verwachting van stakeholders en de context waarin deze plaatsvindt. Dit impliceert dat auditfuncties opereren

binnen een spanningsveld waarin de vorm van samenwerking met stakeholders voortdurend moet worden afgewogen ten opzichte van de vereisten van onafhankelijkheid en objectiviteit.

5.4 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek volgen hieronder aanbevelingen voor de verdere toepassing van actieonderzoek binnen de interne auditpraktijk en suggesties voor toekomstig onderzoek.

5.4.1 Aanbevelingen voor de interne auditpraktijk

Vergroten van kennis over actieonderzoek binnen auditing

Auditors zijn terughoudend in het toepassen van actieonderzoek, mede door een gebrek aan ervaring met participatieve onderzoeksmethoden. Praktijkgerichte trainingen en intervisiebijeenkomsten kunnen hen vertrouwd maken met de basisprincipes en laten zien hoe participatieve elementen binnen audits kunnen worden geïntegreerd zonder afbreuk te doen aan methodologische standaarden.

Experimenteren met hybride auditbenaderingen

Auditfuncties kunnen experimenteer ruimte creëren om hybride auditmodellen te verkennen, waarin participatieve elementen — zoals gezamenlijke probleemdefinitie of tussentijdse terugkoppeling — worden geïntegreerd in specifieke fasen van het auditproces. Een mogelijke aanpak is het opzetten van een pilotproject, bijvoorbeeld in de vorm van een actieonderzoek naar de toepassing van actieonderzoek binnen auditing. Dit stelt auditors in staat om binnen gecontroleerde kaders ervaring op te doen met participatieve werkvormen, en tegelijkertijd systematisch te reflecteren op de implicaties voor onafhankelijkheid, effectiviteit en methodologische integriteit

Verdieping in hybride auditbenaderingen

Een hybride model, waarin participatieve elementen in specifieke fasen van het auditproces worden geïntegreerd, wordt door sommige respondenten als kansrijk gezien. Er blijft echter discussie over de verenigbaarheid met onafhankelijkheid en objectiviteit. Duidelijke methodologische kaders zijn nodig om de praktische toepasbaarheid te onderzoeken.

5.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Sector overstijgend onderzoek naar de toepasbaarheid van actieonderzoek

Dit onderzoek richtte zich op interne audit binnen drie Nederlandse universiteiten (Technische Universiteit Delft, Radboud Universiteit en Universiteit Utrecht). Om de overdraagbaarheid van de bevindingen vast te stellen, is vergelijkend onderzoek nodig binnen andere universiteiten en in sectoren zoals de financiële of publieke sector. Dit kan inzicht geven in de invloed van sectorale en organisatorische context op de acceptatie en effectiviteit van actieonderzoek binnen auditing.

Onderzoek naar randvoorwaarden voor de toepassing van actieonderzoek

Hoewel auditors de meerwaarde van actieonderzoek in specifieke auditfasen erkennen, is verdere theoretische en empirische onderbouwing nodig om de methodologische integriteit te waarborgen. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de wisselwerking tussen participatieve methodologieën en bestaande auditstandaarden.

Onderzoek naar hybride auditpraktijken en stakeholderbetrokkenheid in de praktijk

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat auditors in de praktijk een hybride aanpak hanteren, waarin elementen van actieonderzoek, Agile auditing en traditionele auditmethodologie worden gecombineerd. Deze benaderingen zijn contextgevoelig, fluïde en niet altijd expliciet benoemd of gestructureerd. Vervolgonderzoek is nodig om deze hybride vormen van auditing systematisch in kaart te brengen, met specifieke aandacht voor hoe stakeholderbetrokkenheid in verschillende fasen

van het auditproces wordt vormgegeven. Longitudinaal onderzoek kan uitwijzen hoe interacties en rolinvullingen zich over tijd ontwikkelen en hoe auditors en stakeholders in de praktijk navigeren tussen onafhankelijkheid, samenwerking en effectiviteit.

Onderzoek naar methodologische kaders voor hybride auditmodellen

Hoewel hybride auditvormen door auditors als kansrijk worden gezien, is er nog weinig empirisch onderzoek naar hoe deze modellen in de praktijk functioneren. Vervolgonderzoek kan zich richten op het ontwikkelen en toetsen van methodologische kaders die duidelijk maken onder welke voorwaarden participatieve elementen kunnen worden geïntegreerd in auditprocessen, en wat dit betekent voor auditkwaliteit, onafhankelijkheid en bruikbaarheid van resultaten.

De rol van technologie en AI in actieonderzoek binnen auditing

AI werd in dit onderzoek ingezet ter ondersteuning van data-analyse, maar de mogelijkheden om AI te gebruiken voor het systematiseren van participatieve auditprocessen en het verbeteren van methodologische transparantie zijn nog onvoldoende onderzocht. Vervolgonderzoek kan zich richten op hoe AI kan bijdragen aan de betrouwbaarheid en reproduceerbaarheid van actieonderzoek binnen auditing.

5.5 Afsluiting

Dit onderzoek laat zien dat actieonderzoek binnen de universitaire context, en in het bijzonder bij de Technische Universiteit Delft, een waardevolle aanvulling kan zijn op interne auditmethodologieën. In specifieke fasen van het auditproces biedt het kansen voor stakeholderbetrokkenheid en iteratief leren, al roept de methode ook vragen op over onafhankelijkheid en objectiviteit. De analyse van empirische data en literatuur heeft geleid tot een exploratief kader dat de belangrijkste factoren voor de inzet van actieonderzoek structureert. Dit kader is geen vaststaande methode, maar een uitgangspunt voor verdere theoretische en empirische ontwikkeling.

Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in hoe auditors actieonderzoek ervaren. De resultaten tonen dat zij de potentie van een participatieve aanpak erkennen, mits deze methodologisch goed is ingebed. Toch blijven er fundamentele verschillen bestaan tussen actieonderzoek en traditionele auditmethodologieën. De discussie over een hybride benadering laat zien dat hierover nog geen consensus bestaat, wat de noodzaak van verdere wetenschappelijke en praktijkgerichte verkenning onderstreept.

De bevindingen dragen bij aan het debat over de methodologische positionering van interne audit en bieden nieuwe perspectieven op participatieve onderzoeksmethoden. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de methodologische integriteit van actieonderzoek, de sectorale toepasbaarheid en de integratie met bestaande auditmethoden. Ook is nader onderzoek nodig naar de perceptie en acceptatie van actieonderzoek in verschillende auditomgevingen.

Als eerste verkenning levert deze studie een bijdrage aan het academische debat over de ontwikkeling van interne auditmethodologieën. De resultaten tonen aan dat actieonderzoek waardevolle inzichten kan opleveren, maar dat verdere onderbouwing nodig is om balans te vinden tussen participatie en objectiviteit. Mits zorgvuldig toegepast, kan actieonderzoek zowel theoretisch als praktisch waardevol zijn. Auditors brengen methodologische expertise in, stakeholders praktijkkennis. Door participatieve elementen, zoals iteratieve feedbackloops en nauwere betrokkenheid, stapsgewijs te integreren, kan worden onderzocht onder welke voorwaarden actieonderzoek effectief is. Dit vraagt geen radicale verandering, maar wel een open houding en bereidheid om nieuwe benaderingen te verkennen, zonder de kernprincipes van onafhankelijkheid en objectiviteit los te laten.

Literatuurlijst

- Annukka Jokipii & Antti Rautiainen. (2023). *Quo vadis, internal auditing? A vision for internal auditing in 2030*. <https://doi.org/10.1111/ijau.12324>
- Ayman Abdelrahim & Husam-Aldin Nizar Al-Malkawi. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 71-71. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Bakker, M., & De Boer, F. (2021). Kwaliteitscriteria in kwalitatief onderzoek: Welke termen hanteer je als kwalitatief onderzoeker? *KWALON*, 26(2), 88-96. <https://doi.org/10.5117/KWALON2021.2.002.BAKK>
- Bos, P. W., Korte, R. W., & Otten, J. (2017). *Management Control Auditing: Bijdragen aan doelrealisatie en verbetering*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A Practical Guide*. Sage Publications Limited. Sage Publications Limited.
- Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of Change Management*, 2(17), 91-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299371>
- Calvin, C. G. (2021). Adherence to the Internal Audit Core Principles and Threats to Internal Audit Function Effectiveness. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 40. <https://doi.org/10.2308/ajpt-19-072>
- Camargo-Borges, C., & Rasera, E. F. (2013). Social Constructionism in the Context of Organization Development: Dialogue, Imagination, and Co-Creation as Resources of Change. *Sage Open*, 3(2), 2158244013487540. <https://doi.org/10.1177/2158244013487540>
- Casey, M., Coghlan, D., Carroll, Á., & Stokes, D. (2023). Towards a Checklist for Improving Action Research Quality in Healthcare Contexts. *Systemic Practice and Action Research*. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09635-1>
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2020). *New Frontiers for Internal Audit Research* (SSRN Scholarly Paper No. 3622148). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3622148>
- Coetzee, P., & Erasmus, L. J. (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*, 21(3), 237-248. <https://doi.org/10.1111/ijau.12097>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2014). Creating Action Research Quality in Organization Development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27(6), 523-536. <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- Colin Eden, Eden, C., Fran Ackermann, & Ackermann, F. (2018). Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1145-1155. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.061>
- Cynthia Kurtz, Kurtz, C. F., David J. Snowden, Snowden, D. J., & D. J. Snowden. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *Ibm Systems Journal*, 42(3), 462-483. <https://doi.org/10.1147/sj.423.0462>
- De Korte, R., Knevelbaard, M., & Schuiten, F. (2022, april 19). *De trusted advisor: Verdiept inzicht door rust en focus—Audit Magazine*. <https://auditmagazine.nl/artikelen/de-trusted-advisor-verdiept-inzicht-door-rust-en-focus/>

- De Korte, R., Otten, J., & Schuiten, F. (2021, augustus 21). Wendbaarheid met internal audit(deel)producten. *Audit Magazine*. <https://auditmagazine.nl/artikelen/wendbaarheid-met-internal-auditdeelproducten/>
- Dingemanse, J. F. (1999). Rolverandering van de internal auditor en de gevolgen voor de auditvaardigheden. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 73(4), Article 4. <https://doi.org/10.5117/mab.73.16257>
- Eulerich, A., & Eulerich, M. (2020). What is the value of internal auditing? – A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 94. <https://doi.org/10.5117/mab.94.50375>
- Feekery, A. (2024). The 7 C's framework for participatory action research: Inducting novice participant-researchers. *Educational Action Research*, 32(3), 332-347. <https://doi.org/10.1080/09650792.2023.2234417>
- Ferdie Migchelbrink. (2022). *De kern van participatief actieonderzoek*. <https://doi.org/10.36254/978-90-8850-612-3>
- Fielding, N. G. (2012). Triangulation and Mixed Methods Designs: Data Integration With New Research Technologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 124-136. <https://doi.org/10.1177/1558689812437101>
- Fran Ackermann, Ackermann, F., Colin Eden, & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Heather Schmidt, & Schmidt, H. (2012). Conducting Participatory Action Research with Canadian Indigenous Communities: A Methodological Reflection. *Global Journal of Community Psychology Practice*, 2(3). <https://doi.org/10.7728/0203201207>
- Hosking, D. M., & Pluut, B. (2010). (Re)constructing reflexivity: A relational constructionist approach. *The Qualitative Report*, 15(1), 59-75. <https://doi.org/10/09/reconstructing-reflexivity.pdf>
- IIA. (2024). *Global Internal Audit Standards™*. IIA.
- Jacobs, S. D. (2018). A History and Analysis of the Evolution of Action and Participatory Action Research. *The Canadian Journal of Action Research*, 19(3), Article 3. <https://doi.org/10.33524/cjar.v19i3.412>
- Jangmin Kim, Kim, J., & Jangmin Kim. (2019). Youth Involvement in Participatory Action Research (PAR). *Critical Social Work*, 17(1). <https://doi.org/10.22329/csw.v17i1.5891>
- Joshi, P. L. (2021). *A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective*. *International Journal of Smart Business and Technology (IJSBT), Australia, Volume 9 No 2 2021*. 9, 13-32.
- Kalashyan, J. (2023). ISSUES OF INTERNAL AUDIT DEVELOPMENT. *Economics, Finance and Accounting*, 2(12), Article 12. <https://doi.org/10.59503/29538009-2023.2.12-109>
- Karen E. Johnson, Stake, R. E., Robert E. Stake, & Robert E. Stake. (1995). *The art of case study research*. <https://doi.org/10.2307/329758>
- Kelly, C. (2020). *ENLARGING INTERNAL AUDIT RESULTS WITH ACTION RESEARCH METHODOLOGY*. 1-10.
- Korevaar, G., & Kalker, R. (2022, maart 1). Auditen vanuit de bedoeling. *Auditmagazine*. <https://auditmagazine.nl/pdf/3033/>
- Lenning, J., & Gremyr, I. (2022). Unleashing the potential of internal audits: A review and research agenda. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 994-1010. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1911635>

- Lenz, R. (2015). Internal Auditors as change agents: What a difference a year makes! *EDPACS: The EDP Audit, Control, and Security Newsletter*.
<https://doi.org/10.1080/07366981.2024.2348283>
- Lenz, R., & Chesshire, J. (2023). RETHINKING INTERNAL AUDIT: GOVERNANCE NEEDS GARDENING. *EDPACS*, 68(3), 7-15. <https://doi.org/10.1080/07366981.2023.2255432>
- Lenz, R., & Hoos, F. (2023). The Future Role of the Internal Audit Function: Assure. Build. Consult. *EDPACS*, 67(3), 39-52. <https://doi.org/10.1080/07366981.2023.2165361>
- Mayne, J. (2006). Audit and Evaluation in Public Management: Challenges, Reforms, and Different Roles. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(1), 11-45.
<https://doi.org/10.3138/cjpe.021.002>
- Njagi, M. (2023). Independence of Internal Auditors: Significance, Guidelines, and Influencing Factors. *East African Finance Journal*, 2. <https://doi.org/10.59413/eafj/v2.i1.8>
- Nordin, I. G. (2023). Narratives of internal audit: The Sisyphean work of becoming “independent”. *Critical Perspectives on Accounting*, 94, 102448. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102448>
- Nuijten, A. L. P. (2021). Audit en Advies: Wisselen auditors van bril? In *Auditors Adviseren: Advies door en voor Auditors* (p. blz. 55-61). Erasmus School of Accounting and Assurance.
<https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/40835472/Nuijten2021a.pdf>
- O, T. (2020). Beyond Objectivism and Relativism: Kuhn’s Deconstruction of the Scientific Method as a Roadmap to Social Epistemology. *Philosophy International Journal*, 3(3).
<https://doi.org/10.23880/PHIJ-16000153>
- Olaghere, A. (2022). Reflexive Integration of Research Elements in Mixed-Method Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 21.
<https://doi.org/10.1177/16094069221093137>
- Open AI. (2025). *ChatGPT [Generative AI]*. [Dataset]. <https://www.openai.com/chatgpt>
- Paul Andon, Andon, P., Brendan O’Dwyer, Free, C., & O’Dwyer, B. (2015). Annexing new audit spaces: Challenges and adaptations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1400-1430. <https://doi.org/10.1108/aaaj-01-2015-1932>
- Reason, P., & Bradbury, H. (Red.). (2008). *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd ed). SAGE Publications.
- Roggeveen, S., Beuving, J., & Voort, A. van der. (2023). *Introductie: Engagerende methoden: Methodologie en praktijk van citizen science, participatief onderzoek en actieonderzoek*.
<https://doi.org/10.5117/KWA2023.3.001.ROGG>
- Roussy, M. (2013). Internal auditors’ roles: From watchdogs to helpers and protectors of the top manager. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(7), 550-571.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.08.004>
- Roussy, M., Barbe, O., & Raimbault, S. (2020). Internal audit: From effectiveness to organizational significance. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322-342. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2019-2162>
- Schillemans, T., & van Twist, M. (2016). Coping with Complexity: Internal Audit and Complex Governance. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 257-280.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1197133>
- Schuiten, F. (2022, december 2). *Een zoektocht naar de (on)mogelijkheid tot Responsief Auditen... en de reflecterende weg daarnaartoe*.

- Setiawan, N., Rohemah, R., & Aulia, I. F. (2023). Independence for Internal Auditors: Is it Necessary? *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.55963/jraa.v10i2.542>
- Shani, A. B. (Rami), & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 19(3), 518-541. <https://doi.org/10.1177/1476750319852147>
- Strikwerda, H. (2020). Internal Audit: Van compliance naar performance audit? *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 94(3/4), Article 3/4. <https://doi.org/10.5117/mab.94.47939>
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978a). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603. <https://doi.org/10.2307/2392581>
- Susman, G. I., & Evered, R. D. (1978b). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603. <https://doi.org/10.2307/2392581>
- Turetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: Operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2018-1980>
- Van der Zouwen, T. (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (Tweede druk). Boom.
- van Hulst, M., & Visser, E. L. (2023). Abductive analysis in qualitative research. *Public Administration Review*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/puar.13856>
- Van Twist, M., & De Korte, R. (2022). Auditing: Inspiratie voor innovatie vanuit de sociale wetenschappen. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 96(7/8), 177-185. <https://doi.org/10.5117/mab.96.91037>
- Wenhong Zhang, Zhang, W., Alec Levenson, Levenson, A., Craig D. Crossley, & Crossley, C. D. (2015). Move Your Research From The Ivy Tower To The Board Room: A Primer On Action Research For Academics, Consultants, And Business Executives. *Human Resource Management*, 54(1), 151-174. <https://doi.org/10.1002/hrm.21616>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th dr.). SAGE Publications.

Bijlage Interviewvragen Internal Auditor

1. *Wat is je functie en jouw rol binnen de IAD omschrijven?*
2. *In het licht van de groeiende focus op stakeholderswaarde en adviesdiensten binnen het vakgebied internal auditing, welke auditmethodologie passen jullie het meeste toe en waarom?*
3. *Hoe denk je dat actieonderzoek kan bijdragen aan het vergroten van de auditeffectiviteit binnen je universiteit, in het bijzonder de aspecten impact op de organisatie en stakeholderswaarde?*
4. *Kun je specifieke voorbeelden geven van vraagstukken binnen je universiteit die je geschikt acht voor een actieonderzoek-aanpak?*
5. *Hoe denk je dat de cyclische, participatieve en co-creatieve aanpak van actieonderzoek zich verhoudt tot de vereiste objectiviteit en onafhankelijkheid in auditing?*
6. *Wat zijn volgens jou de belangrijkste kansen van actieonderzoek voor jullie IAD?*
7. *En de belangrijkste belemmeringen?*
8. *Stel dat jullie actieonderzoek zouden toevoegen aan jullie huidige werkwijze, welke elementen daarvan zouden moeten veranderen?*
9. *Welke specifieke competenties zou je willen ontwikkelen om actieonderzoek effectief te kunnen uitvoeren, gelet op de kernprincipes inclusiviteit, samenwerking en verandering? (bijvoorbeeld reflexiviteit?)*
10. *Welke organisatorische of managementondersteuning zou essentieel zijn om actieonderzoek succesvol te maken?*
11. *Bij welk type vraagstuk zou volgens u actieonderzoek de voorkeur moeten krijgen boven traditionele benaderingen, of juist andersom? Kunt u een voorbeeld geven?*

Bijlage Interviewvragen Expert

1. *Hoe verschilt actieonderzoek volgens u van de meer traditionele auditmethodologie?*
2. *Wat ziet u als de belangrijkste kansen voor actieonderzoek om de auditeffectiviteit te vergroten binnen universiteiten (of in de publieke sector)?*
3. *Hoe denkt u dat actieonderzoek binnen de context van objectiviteit en onafhankelijkheid past volgens de IIA-standaarden?*
4. *Welke specifieke aanpassingen zijn volgens u nodig in de huidige auditmethodologieën om actieonderzoek effectief te kunnen implementeren?*
5. *Welke aanvullende competenties en vaardigheden moeten auditors volgens u ontwikkelen om actieonderzoek succesvol te kunnen toepassen?*
6. *Als u zich verplaatst in de context van de interne auditdiensten van universiteiten, welke kansen ziet u dan voor de toepassing van actieonderzoek?*
7. *Hoe ziet u de balans tussen actieonderzoek en traditionele auditmethoden binnen de interne auditfunctie?*
8. *Bij welk type vraagstuk zou volgens u actieonderzoek de voorkeur moeten krijgen boven traditionele benaderingen, of juist andersom? Kunt u een voorbeeld geven?*
9. *Wat voor ondersteuning vanuit het management vindt u noodzakelijk om actieonderzoek succesvol te implementeren?*

Bijlage Interviewvragen Stakeholder

1. *Wat is je functie en kun je jouw betrokkenheid bij Internal Audit omschrijven?*
2. *In het licht van groeiende focus op stakeholderswaarde en adviesdiensten binnen het vakgebied internal auditing, welk belang hecht jij aan auditmethodologie en waarom?*
3. *Hoe zie je het belang van actieonderzoek bij strategische of governance vraagstukken binnen de universiteit?*
4. *Kun je specifieke voorbeelden geven van vraagstukken die je geschikt acht voor een actieonderzoek-aanpak?*
5. *Hoe belangrijk vind je dat internal auditors hun objectiviteit en onafhankelijkheid behouden, terwijl mogelijk ook actieonderzoek doen?*
6. *Wat zijn volgens jou de belangrijkste kansen van actieonderzoek voor de auditpraktijk binnen de universiteit?*
7. *En de belangrijkste belemmeringen?*
8. *Stelt dat internal audit actieonderzoek in het 'repertoire' zou hebben, wat zouden daar volgens jou de belangrijkste gevolgen van zijn voor de algehele auditeffectiviteit?*
9. *Welke specifieke competenties verwacht je van internal auditors en participanten in actieonderzoek, gelet op de kernprincipes inclusiviteit, samenwerking en verandering?*
10. *Welke organisatorische of managementondersteuning zou essentieel zijn om actieonderzoek door internal audit succesvol te maken?*
11. *Bij welk type vraagstuk zou volgens jou actieonderzoek de voorkeur moeten krijgen boven traditionele auditbenaderingen, of juist andersom? Kun je een voorbeeld geven?*

Bijlage Initiële lijst kansen toepassing actieonderzoek

1. Gestructureerde werkwijze: Actieonderzoek biedt een duidelijke aanpak die past bij Internal Audit en ondersteunt (beginnende) auditors bij samenwerking met anderen ((Bakker & De Boer, 2021; Wenhong Zhang et al., 2015).
2. Betere samenwerking en inclusiviteit: Door co-creatie versterkt actieonderzoek de samenwerking en betrokkenheid binnen auditprocessen (Camargo-Borges & Rasera, 2013; Roggeveen et al., 2023).
3. Proactieve rol: Actieonderzoek helpt Internal Audit om een actieve rol te spelen in het verbeteren van governance en risicobeheer (Lenz & Chesshire, 2023; Jacobs, 2018).
4. Leren en kennisdeling: Actieonderzoek bevordert een lerende organisatiecultuur door kennis te delen en praktijkgerichte inzichten te bieden (Feekery, 2024; Nordin, 2023).
5. Versterkte stakeholderbetrokkenheid: Door samenwerking stimuleert actieonderzoek de betrokkenheid en het eigenaarschap van stakeholders (Annukka Jokipii & Antti Rautiainen, 2023; Kalashyan, 2023).
6. Flexibiliteit in methoden: Actieonderzoek combineert verschillende onderzoeksmethoden en biedt ruimte voor nieuwe inzichten (Shani & Coghlan, 2021; Olaghere, 2022)
7. Strategische waarde: Actieonderzoek helpt Internal Audit om bij te dragen aan belangrijke doelen van de organisatie (Strikwerda, 2020; Casey et al., 2023).
8. Uitbreiding van de waarde propositie: Door co-creatie kan Internal Audit verder gaan dan controle en bijdragen aan strategische verbeteringen (Lenz & Hoos, 2023; Roussy et al., 2020).
9. Geloofwaardigheid en transparantie: Actieonderzoek introduceert kwaliteitscriteria zoals geloofwaardigheid en navolgbaarheid, wat de transparantie verhoogt en past bij internal audit (Burnes & Bargal, 2017; Coetzee & Erasmus, 2017).
10. Balans tussen objectiviteit en samenwerking: Actieonderzoek helpt auditors om objectief te blijven, zelfs in nauwe samenwerking met stakeholders (Lenning & Gremyr, 2022; Lenz & Hoos, 2023).
11. Veilige communicatie: Actieonderzoek creëert een veilige ruimte voor open discussie en samenwerking (Jacobs, 2018; Roggeveen et al., 2023).
12. Integratie met organisatiedoelen: Door audits te verbinden met strategische doelen helpt actieonderzoek de organisatie bij continue verbetering (Van Twist & De Korte, 2022; Casey et al., 2023).

Bijlage Initiële lijst uitdagingen toepassing actieonderzoek

1. Weerstand en implementatiecomplexiteit: De invoering van actieonderzoek kan weerstand oproepen binnen traditionele auditculturen en vraagt om een verandering in cultuur en gedrag, wat lastig te realiseren kan zijn (Wenhong Zhang et al., 2015; Camargo-Borges & Rasera, 2013; Strikwerda, 2020; Kelly, 2020; Lenning & Gremyr, 2022; Bakker & De Boer, 2021).
2. Participatie, no-creatie en methodologische complexiteit: Het effectief realiseren van participatie en co-creatie vereist het overwinnen van methodologische uitdagingen, zoals de combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden, reflexieve en interpersoonlijke vaardigheden, en de integratie van cyclische processen in een lineaire auditcontext (Roggeveen et al., 2023).
3. Balans tussen onafhankelijkheid en traditionele Auditnormen: De betrokkenheid van auditors in actieonderzoek kan spanningen veroorzaken met traditionele auditnormen zoals onafhankelijkheid en objectiviteit, vooral wanneer auditors zowel controlerende als adviserende rollen vervullen (Kalashyan, 2023; Lenz, 2015; O, 2020; Jacobs, 2018; Shani & Coghlan, 2021).
4. Vaardigheids- en kennisbehoefte: Actieonderzoek vraagt om nieuwe vaardigheden op het gebied van samenwerking, reflectie en multidisciplinaire kennis, wat leidt tot een opleidingsbehoefte voor zowel auditors als stakeholders (Feekery, 2024; Nordin, 2023).
5. Stakeholdermanagement en waardecreatie: Het creëren van consensus over de waarde van interne audit en het balanceren van controlerende en adviserende rollen wordt bemoeilijkt door uiteenlopende verwachtingen van stakeholders, die soms conflicteren (Annukka Jokipii & Antti Rautiainen, 2023).
6. Aanpassing aan Externe Innovatievereisten: Actieonderzoek binnen interne audit moet flexibel zijn om zich aan te passen aan veranderende verwachtingen en technologische innovaties, wat uitdagend kan zijn binnen de traditionele auditomgeving (O, 2020).
7. Stakeholderverwachtingen en betrokkenheid: Het managen van de uiteenlopende verwachtingen en de betrokkenheid van stakeholders kan complex zijn, vooral als stakeholders verschillende doelen hebben (Annukka Jokipii & Antti Rautiainen, 2023).
8. Rolaanpassing en vaardigheidstekort: Actieonderzoek vereist mogelijk een andere rolopvatting en nieuwe vaardigheden voor auditors, wat extra training en aanpassingen vergt (Nordin, 2023; Feekery, 2024).

Bijlage Format Three-Way methode

	Vragen	1 ^e Ronde – 5 min	2 ^e Ronde – 7 min	3 ^e Ronde – 10 min
	Instructie	Antwoord naar eigen inzicht op dit moment	<p>Reageer op 1^e ronde</p> <p>Voeg (tegen)argumenten toe, voorbeelden, nuanceer, scherp aan, benoem zorgpunten.</p> <p>Reageer concreet en inhoudelijk.</p> <p>Voorbeeld: schrijf niet: ‘daar ben ik het mee eens’</p> <p>Schrijf wel: ‘punt x is interessant omdat...’</p>	<p>Vat de belangrijkste inzichten uit vorige 2 rondes samen.</p> <p>Benoem een extra perspectief dat nog niet genoemd is.</p> <p>Geef een kort oordeel over de haalbaarheid of relevantie van het besproken punt.</p>
1	Welke mogelijkheden zie jij om auditprocessen interactiever en iteratiever te maken, en hoe verhoudt zich dat tot actieonderzoek?			
2	Welke obstakels zie jij als we actieonderzoek expliciet willen opnemen binnen de auditfunctie?			
3	Wat zou er nodig zijn om actieonderzoek als methodologie te verankeren binnen auditing in de universitaire context?			

Bijlage Voorlopig Exploratief Kader

Hoofdthema's	Subthema's	Belangrijkste Inzichten
Kansen voor Actieonderzoek in Internal Auditing	Betrokkenheid en Draagvlak	Stakeholderbetrokkenheid en co-creatie; Directe samenwerking leidt tot meer acceptatie van auditresultaten.
	Flexibiliteit en Agile Werkwijze	Flexibiliteit en innovatie; Kort cyclische bijsturing in veranderende organisaties. Strategische vraagstukken kunnen iteratief worden verbeterd.
	Stakeholderswaarde en Impact	Versterking van auditeffectiviteit; Verbetering van procesoptimalisatie en interne beheersing.
	Gestructureerde Werkwijze	Actieonderzoek biedt een methodologisch kader dat auditors helpt systematisch te werken.
Uitdagingen en Belemmeringen van Actieonderzoek	Objectiviteit en Onafhankelijkheid	Spanningsveld tussen betrokkenheid en distantie.
	Tijdsintensiviteit en Praktische Uitvoerbaarheid	Actieonderzoek vraagt langdurige betrokkenheid, terwijl traditionele audits gestructureerde en efficiënter zijn.
	Weerstand binnen de Beroepsgroep	Overtuiging nodig om actieonderzoek te integreren in bestaande structuren.
Randvoorwaarden voor Succesvolle Implementatie	Duidelijke Rolafbakening & Mandaat	Afstemming over de auditfunctie en management is essentieel.
	Competenties van Auditors	Actieonderzoek vereist andere inzet van adviesvaardigheden zoals luisteren, co creatie, adaptief vermogen, kritische zelfreflectie.
	Commitment van het Management	Zonder steun vanuit de organisatie blijft actieonderzoek slechts een theoretische benadering.
Vergelijking met Traditionele Auditmethodologie	Wanneer Actieonderzoek toepassen?	Geschikt voor strategische en complexe vraagstukken met onduidelijke probleemdefinitie.
	Wanneer traditionele audits geschikter zijn?	Compliance, naleving en controle-audits met vaste normenkaders.
	Methodologisch onderscheid tussen Audit, advies en Actieonderzoek	Hybride methodologie wordt pragmatisch toegepast in auditprocessen, gericht op analyse en verbetering, maar blijven binnen een positivistisch kader. Actieonderzoek heeft een constructivistische grondslag. vraagt actieve samenwerking en is gericht op verandering en implementatie.
Universitaire Context en Governance	Paradox van Innovatie vs. Stabiliteit	Wetenschap wordt gedreven door vernieuwing en flexibiliteit; Besturing door beheersing en stabiliteit.
	Fragmentatie besluitvorming	Governance is afhankelijk van afstemming tussen faculteiten en centrale besturing.

Bijlage Afkortingen en begrippen

Afkortingen

GIAS	Global Internal Audit Standards™
IAD	Interne Audit Dienst van een Nederlandse Universiteit
IIA	Institute of Internal Auditors
TUD	Technische Universiteit Delft

Begrippen

Actieonderzoek

Actieonderzoek is een praktijkgerichte onderzoeksbenadering waarin actie en systematisch onderzoek worden gecombineerd. Onderzoekers en betrokkenen werken gelijkwaardig samen in alle fasen van het onderzoek – van probleemdefinitie tot rapportage – met als doel zowel kennisontwikkeling als verbetering van de praktijk. De methode is cyclisch, reflectief en wordt voortdurend aangepast op basis van nieuwe inzichten uit de praktijk (Van der Zouwen, 2022; Jacobs, 2018; Wenhong Zhang et al., 2015)

Adviesdiensten

Diensten waarmee internal auditors advies geven aan de belanghebbenden van een organisatie zonder zekerheid te bieden of managementverantwoordelijkheden op zich te nemen (IIA, 2024).

Assurancediensten

Diensten waarmee internal auditors objectieve beoordelingen uitvoeren in de governance- risicomangement- en beheersprocessen van een organisatie met betrekking tot een kwestie, omstandigheid, onderwerp of beoordeelde activiteit vergroten in vergelijking met vastgestelde criteria (IIA, 2024).

Auditeffectiviteit

Auditeffectiviteit verwijst naar het vermogen van een auditproces om de doelen te bereiken, waaronder naleving, procesverbetering en besluitvorming. Factoren zoals objectiviteit, onafhankelijkheid en stakeholderbetrokkenheid spelen hierbij een rol (Coetzee & Erasmus, 2017; Turetken et al., 2020).

Auditmethodologie

Auditmethodologie ondersteunt de assurance- en adviesdiensten van de interne auditfunctie. Methodologie voor de uitvoering van assurance diensten is gericht op het toetsen van de praktijk aan vooraf vastgestelde normen en regels. De primaire focus is het waarborgen van naleving en het minimaliseren van risico's. Deze benadering is deductief van aard waarbij vanuit bestaande regels en normen wordt onderzocht hoe de opzet, het bestaan en de werking van processen verlopen. De kern van het onderzoeksproces is identificeren van de toepasselijke normen, verzamelen van bewijsmateriaal, en het rapporteren van bevindingen (Bos et al., 2017). Auditmethodologie gericht op het verrichten van adviesdiensten is een afgeleide daarvan, waarbij een onpartijdige en onbevooroordeelde houding dient te worden gewaarborgd (IIA 2024).

Beroepsmatige zorgvuldigheid

Beroepsmatige zorgvuldigheid vraagt dat internal auditdiensten worden gepland en uitgevoerd met de toewijding, het oordeelsvermogen en de scepsis van behoedzame en competente internal auditors. Bij uitvoering van beroepsmatige zorgvuldigheid voren internal auditors hun werk uit in het beste belang van degenen die de internal auditdiensten ontvangen, maar er wordt niet van hen verwacht dat de onfeilbaar zijn (IIA, 2024).

Co-creatie

Co-creatie is een vorm van samenwerking waarin onderzoekers en betrokkenen gezamenlijk en op gelijkwaardige basis kennis ontwikkelen. Het gaat daarbij om gedeeld eigenaarschap van het onderzoeksproces en het erkennen van praktijkkennis als volwaardige bron van inzicht. Co-creatie impliceert betrokkenheid in alle fasen van het onderzoek en draagt bij aan bruikbare, gedragen en betekenisvolle uitkomsten (Jacobs, 2018; Wenhong Zhang et al., 2015).

Interne Auditdienst van een Nederlandse Universiteit (IAD)

De interne auditdiensten van de Nederlandse universiteiten verschillen in opzet, maar zijn gericht op het verbeteren van governance en risicomanagementprocessen. De meeste IAD's werken volgens de beroepsstandaarden van het IIA.

Interne Auditing

Een onafhankelijke en objectieve assurance- en adviesdienst die bedoeld is om meerwaarde te leveren en de activiteiten van een organisatie te verbeteren. De internal auditfunctie helpt een organisatie haar doelstellingen te realiseren door op basis van een systematische en gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de governance-, risicomanagement- en beheersprocessen te evalueren en te verbeteren (IIA, 2024).

Onafhankelijkheid

De afwezigheid van omstandigheden die een bedreiging vormen voor het vermogen van de internal auditfunctie om de taken met betrekking tot internal auditing op onbevooroordeelde wijze te verrichten (IIA, 2024).

Objectiviteit

Een onbevooroordeelde instelling die de internal auditors in staat stelt professionele oordelen te vellen, hun verantwoordelijkheden uit te voeren en de Doelstelling van Internal Auditing zonder compromissen te bereiken (IIA, 2024).

Nederlandse universiteiten

Universiteiten houden zich bezig met hoger onderwijs, wetenschappelijk onderzoek en maatschappelijke impact (artikel 1.3 Wet op het hoger onderwijs). De veertien publieke universiteiten in Nederland zijn verenigd in de koepelorganisatie Universiteiten van Nederland. Elk van deze universiteiten hebben een Interne Auditdienst, gericht op invulling van de interne auditfunctie.

Stakeholderbetrokkenheid

Stakeholderbetrokkenheid verwijst naar de mate en vorm waarin belanghebbenden betrokken zijn bij het auditproces. Deze betrokkenheid varieert van functionele raadpleging tot gelijkwaardige samenwerking, afhankelijk van het type audit, de context en de verwachtingen van stakeholders (Van der Zouwen, 2022; Turetken et al., 2020; Nordin, 2023).