



Audit, maar dan anders

**Een verkenning naar hoe het repertoire van
auditors zich laat verbreden en verdiepen**

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

**Jorren Scherpenisse
Mark van Twist
Robin Hill**

dr. Jorren Scherpenisse

is organisatiepsycholoog en bestuurskundige. Hij promoveerde in 2019 op het proefschrift 'Tucht van de tijd: over het tijdigen van bestuur en beleid'. Als adjunct-directeur van de denktank van de NSOB is hij verantwoordelijk voor diverse onderzoekstrajecten

prof. dr. Mark van Twist

is decaan en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Tot voor kort was hij wetenschappelijk directeur van de post-master opleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance

Robin Hill MSc

is als junior onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en betrokken bij diverse onderzoeks- en opleidingstrajecten

Dit essay is tot stand gekomen in samenwerking met de Auditdienst Rijk

Inhoudsopgave

1. **Een onderstroom in auditland → 4**
Pilot methodologische vernieuwing → 6
 2. **Audit, maar dan anders: kansen en uitdagingen → 8**
Onbevangen onderzoeken → 8
Waarderend onderzoeken → 10
Perspectivistisch onderzoeken → 13
Systemisch onderzoeken → 15
(Inter-)actief onderzoeken → 18
Reflexief onderzoeken → 20
De zes benaderingen samengevat → 22
 3. **Keuzehulp voor de auditpraktijk → 24**
Subtiele keuzes, groot verschil → 24
Van wel/niet, naar hoe doen we het goed en diepgaand → 25
Brede methodologische verkenning of gericht één benadering volgen? → 26
 4. **Van pilot naar lerende beweging → 29**
Een kwestie van schaal maken → 29
 5. **Audire, opnieuw beluisterd → 32**
- Referenties → 36**
- Eindnoten → 38**

1. Een onderstroom in auditland

In 2023 wordt de Auditdienst Rijk (ADR) gevraagd onderzoek te doen naar normering in het stelsel van kunst en cultuur¹. De auditors komen terecht in een krachtenveld dat flink onder druk staat. Politieke ideeën over deze sector lopen ver uiteen en in de sector zijn de belangen sterk verdeeld. Ook tussen de bestuurslagen zijn de verhoudingen ingewikkeld en daarnaast vervult in het speelveld de Raad van Cultuur een belangrijke rol.

In een dergelijk veld is het lastig te bepalen wat ‘goed’ en ‘fout’ is. Wat voor de één een juiste besteding van subsidiegelden is, heeft volgens de ander vooral perverse effecten. Bovendien kan het zomaar zijn dat een rapport dat alleen de tekortkomingen vaststelt de impasse en conflicten verder verdiept, in plaats van helpt op te lossen. De auditors vertrekken daarom niet vanuit een normenkader en richten zich niet alleen op het Rijk. Ze kiezen er juist voor om de variëteit aan opvattingen en posities in het veld te verkennen, door een brede inventarisatie bij gemeenten en kunstinstellingen. De rode draden die uit deze gesprekken komen, worden in focusgroepen verder uitgewerkt. Om het beeld scherper te krijgen, maar ook om partijen nader tot elkaar te brengen. Richting het einde wordt het beleidsdepartement OCW gevraagd om een dialoogsessie te organiseren.

De keuzes die de ADR maakt in dit onderzoek zijn verre van onschuldig. Alleen al het spreken van diverse partijen, zeker ook partijen die normaal gesproken minder goed gehoord worden, is een interventie op zich. Het levert ook hele andere inzichten op dan als vanuit een eigen normenkader een ‘toets’ was uitgevoerd. Voor het beleidsdepartement is dit ook anders dan wat normaal van de ADR wordt verwacht. Tegelijkertijd voldoet het ook aan een behoefte, dat de ADR meer doet dan vaststellen wat niet goed gaat. De vorm van het onderzoek is gekozen vanuit het idee dat het iets in beweging kan krijgen wat vast zit, en daarnaast is in de positionering ervoor gekozen om samen vooruit en mee te denken naar hoe het beter kan.

In de slipstream heeft dit onderzoek ook een ander soort impact. Het draagt bij aan de permanente zoektocht binnen de ADR naar methoden die het beste passen bij de complexe werkomgeving en de opgaven van haar opdrachtgevers en auditees. Het was vanuit dat idee dat de ADR de samenwerking zocht met de NSOB om gezamenlijk te verkennen welke andere manieren van onderzoek de sociale wetenschappen de ADR te bieden hebben. Deze verkenning leidde ook tot een gesprek over de maatschappelijke impact van de ADR. Die verkenning en dat gesprek staan centraal in dit essay.

Audire: de auditor als goede verstaander

Het bovenstaande voorbeeld staat niet op zichzelf. Binnen de ADR, maar ook bijvoorbeeld de Algemene Rekenkamer en lokale rekenkamers worden nieuwe onderzoeksmethoden verkend. Wie van een afstand naar de auditwereld kijkt zal deze innovatieve beweging niet direct waarnemen. We zien vaak vooral wat we kennen en verwachten, en dat is het beeld van de auditor en zijn klassieke rapport met bevindingen en een oordeel. Maar wie nog eens wat beter kijkt naar de auditwereld zal merken dat dit te kort door de bocht is.

Naast de klassieke toetsingsmethode die auditors hanteren (kortweg: feiten toetsen aan een norm om tot een oordeel te komen) wordt gezocht naar ruimte voor andere methoden van onderzoek. Hierbij doelen we niet alleen op andere technische methoden van onderzoek, zoals participeren, observeren, interviewen en enquêteren. Ook hebben we het niet louter over het palet aan activiteiten dat plaatsvindt in het verlengde van klassiek onderzoek, zoals spiegelen, coachen, opleiden of adviseren. Nee, het gaat hier om onderzoeksmethoden die de klassieke versie van interne audits aanvullen, verdiepen en verbreden. Dat zijn vormen van onderzoek die bereid zijn om de klassieke driehoek van norm, praktijksituatie en oordeel los te laten. Of daar mee te spelen.²

Deze innovatieve beweging wordt onder andere gedreven door veranderingen in de omgeving. De omgeving van auditors is in toenemende mate volatiel, onzeker, complex en ambigu.³ Tegelijkertijd zijn de opgaven die de ADR onderzoekt omgeven door meervoudigheid van partijen en belangen. Deze ontwikkelingen leiden niet alleen tot ingewikkelde politieke opdrachten aan bestuurders in het publieke domein, maar ook tot professionele opgaven voor (en verwachtingen van opdrachtgevers en auditees van) de internal auditor. De veranderingen en uitdagingen in de omgeving van de auditor vragen van de internal auditor het vermogen om tijdig en passend mee te bewegen.⁴ Parallel hieraan is er dan ook dynamiek in de auditgemeenschap zelf, bijvoorbeeld het in de praktijk invulling geven aan de aspecten 'insight' en 'foresight' van de nieuwe definitie van Internal Audit. Al deze ontwikkelingen stuwen de methodische zoektocht in het auditwerk voort.

De interne auditfunctie moet altijd voldoen aan de internationaal vastgelegde standaarden. Per 2024 zijn dat de Global Internal Audit Standards.⁵ Audits dienen in het kader van vergelijkbaarheid en kwaliteit volgens een vast stramien te verlopen. Dat sluit echter niet uit dat binnen de beroepsstandaarden ruimte bestaat om, naast toetsende onderzoeksmethoden, andere methoden toe te passen. Auditors komen op allerlei plekken in

organisaties, horen en zien veel, geven zaken formeel maar ook informeel terug. Niet voor niets komt de term ‘audit’ van het Latijnse woord Audire, wat zoveel betekent als horen, vernemen of verstaan. De auditor legt zijn of haar oor te luister in een organisatie en kan van alles opvangen wat ertoe doet. Daar zijn allerlei methoden en toepassingen voor mogelijk, met diverse vormen van nut en impact.

Het bovenstaande voorbeeld over het onderzoek naar de kunst- en cultuursector laat zien hoe anders een auditonderzoek er dan bijvoorbeeld uit kan zien. Het hoeft niet altijd zo te zijn dat een auditor met een vooraf opgesteld kader te werk gaat. De auditor kan er ook voor kiezen om de meervoudigheid van het veld in kaart te brengen. Dat draagt bij aan een rijke analyse maar past óók bij het principe dat je complexiteit pas kunt begrijpen als je het probeert te veranderen. Interessant is dan ook dat de keuze voor zo’n methode op zichzelf al een ander soort invloed heeft dan een reguliere controle, en zo een andere potentie van de maatschappelijke impact van het auditwerk naar voren brengt.

Pilot methodologische vernieuwing

In dit essay doen we verslag van onze eigen zoektocht in de auditwereld, waarin we samen met de ADR verschillende methodologische benaderingen voor het auditvak hebben verkend. Dat is niet een louter theoretische exercitie, maar een pilot waarin we in concrete onderzoeksprojecten van auditors meekijken en mee-onderzoeken hoe methoden vanuit de sociale wetenschappen de auditpraktijk kunnen verrijken. Het is een manier om onbekend terrein te verkennen met de open vraag of en hoe dit de auditpraktijk kan versterken. En passant komen we daarmee ook op dieperliggende vragen, zoals waar de auditor eigenlijk voor is en wat eigenlijk de maatschappelijke impact van auditors is en moet zijn.

We hebben deze verkenning breed ingestoken, vanuit zes sociaalwetenschappelijke methodologische benaderingen. Benaderingen die ieder voor zich weer een veelvoud aan mogelijke onderzoeksmethoden ontsluiten. We beginnen bewust vanuit de *methodologie*, omdat dit gaat over verschillende mogelijke te verantwoorden benaderingswijzen van de onderzoekspraktijk. We zoeken de rijkheid en variëteit van daaruit af te leiden *methoden*. De zes sociaalwetenschappelijke methodologische benaderingen zijn ontleend aan verschillende disciplines, zoals de antropologische, pedagogische, psychologische, complex systemische, kritische en interdisciplinaire wetenschap. Ze zijn natuurlijk niet compleet nieuw voor de auditwereld: in de onderstroom vindt al op allerlei plekken kruisbestuiving plaats tussen het

klassieke auditonderzoek en de andersoortige wetenschappelijke disciplines. Sommige methoden die bij deze benaderingen passen zijn relatief nieuw en onbekend, andere worden in het auditveld al verkend of toegepast. We vertrokken vanuit de open vraag of en hoe de auditpraktijk hier (meer, beter of anders) gebruik van kan maken, tot welke dilemma's en vragen dat leidt, en hoe dat verder te brengen is.

Het essay is als volgt opgebouwd. Eerst introduceren we de zes sociaal-wetenschappelijke methodologische benaderingen (hoofdstuk 2). We laten zien welke stappen we daar zelf in hebben gezet met de ADR (hoofdstuk 3). We reflecteren op basis van onze ervaringen op de manier waarop in 'audit-land' een vernieuwende beweging is te creëren waarmee de maatschappelijke meerwaarde van auditwerk is te vergroten (hoofdstuk 4). We sluiten af met lessen en puzzels die we meenemen in het vervolg (hoofdstuk 5).

Pilot kennisverbreding Audit Dienst Rijk

Dit essay doet verslag van onze ervaringen met een pilot bij de ADR.

In twee concrete onderzoeksprojecten was er ruimte om de zes sociaal-wetenschappelijke methodologische benaderingen te verkennen. Samen met de auditors kijken we naar wat kan, mag en gewenst is omtrent deze benaderingen. Steeds had dat een dubbele doelstelling: het onderzoek zelf verder helpen, en ondertussen stilstaan bij wat ons dit leert voor het vak en de organisatie en hoe van daaruit een lerende beweging is verder te brengen, zowel binnen de ADR als de bredere auditwereld.

Dit traject is nadrukkelijk niet bedoeld als 'audit van de audit' of als een kwaliteitstoets op de onderzoeken van de ADR. We hebben gezamenlijk kansen en uitdagingen verkend en kritieke momenten in het onderzoeksproces geïdentificeerd, zodat de ADR en het bredere auditlandschap daarvan kan profiteren.

Op verschillende plaatsen in dit essay zijn denkoefeningen opgenomen die we tijdens de werksessies met de onderzoekers van de ADR hebben gedaan. Dit zijn kleine werkvormen die auditors alleen of samen met andere leden van een onderzoeksteam kunnen doen om gevoel te krijgen bij het doel en de vorm van de vernieuwende onderzoeksmethoden die in dit essay centraal staan. Bovendien kunnen ze dienen als startpunt voor een eigen zoektocht; is dit een benadering die ons past en hoe kunnen we deze in ons onderzoek benutten? Zo is dit essay niet alleen een theoretische en empirische verkenning, maar ook een eerste handreiking om zelf te benutten in de ontwikkeling van het auditvak.

2. Audit, maar dan anders: kansen en uitdagingen

In dit hoofdstuk behandelen we zes sociaalwetenschappelijke methodologische benaderingen, waarvan we de praktische toepassing in de auditpraktijk verkennen. Deze benaderingen zijn hier benoemd als: onbevangen, waarderend, perspectivistisch, systemisch, (inter-)actief en reflexief onderzoeken.⁶ We schetsen niet alleen een beeld van de verschillende aanpakken, maar geven ook aan welke kansen en uitdagingen deze voor het auditonderzoek meebrengen. Zoals in hoofdstuk 1 is benadrukt, zijn deze benaderingen voor auditors niet compleet nieuw en zijn er ook interessante voorbeelden van de toepassing ervan. Daarom geven we voor elke aanpak een voorbeeld uit de auditpraktijk en bieden we de lezer een kleine oefening om alleen of met anderen de werking en potentie van de aanpak te verkennen.

Onbevangen onderzoeken

De kern van onbevangen onderzoeken is dat niet vooraf al een idee bestaat over wat goed of fout is en dat ex ante een normenkader aan de praktijk wordt opgelegd, maar dat er eerst eens begonnen wordt met een schijnbaar onbeholpen en zelfs wat onnozele vraag: wat gebeurt hier eigenlijk? Wat speelt zich nu af? Eigenlijk is de kern ervan het tonen van oprechte belangstelling en dus zoveel mogelijk ruimte geven aan de verbazing en verwondering waarmee een praktijksituatie te bestuderen valt.⁷

Onbevangen onderzoeken is overigens allesbehalve een kwestie van ‘gewoon maar argeloos of naïef zijn’. Het is juist de bewuste keuze om een oordeel even uit te stellen en niet vooraf al met een verwachting of normenkader de organisatie binnen te wandelen. Daarbij is dan een rijk beroep te doen op alle zintuigen: zien, maar ook voelen, horen, proeven, ruiken. Dat oogt vanuit auditperspectief mogelijk wat onthand, maar kan ondertussen juist zeer intimiderend werken: iemand die gewoon durft te vragen wat er gebeurt en hoe de dingen gaan in de organisatie, kan zomaar van alles te weten komen.

Voorbeeld van de toepassing van onbevangen onderzoeken voor auditors is het houden van open interviews, het inzetten van mystery guests (onderzoekers die onaangekondigd en onherkenbaar langs gaan op locatie en observeren) of participeren in een werkproces. De kunst is om daarvan steeds rijke beschrijvingen te maken waarin ruimte is voor alle zaken die opvielen en nieuwsgierig maken. Zo krijgt ervaringskennis ook een plaats in het auditonderzoek.

Inspiratievoorbeeld: een militaire basis binnensluipen

Stiekem klimmen de onderzoekers van de Algemene Rekenkamer over het hek van de militaire basis. Eenmaal binnen gaan de insluipeers op zoek naar staatsgeheime informatie. Ze vinden hun weg naar de strengst beveiligde militaire objecten, soms zelfs met hulp van Defensiepersoneel die niet door had dat ze met inbrekers te maken had.

Dit is geen science fiction, maar een verslag van een Rekenkameronderzoek in het kader van het jaarlijkse verantwoordingsonderzoek bij Defensie. Het onderzoek krijgt veel aandacht in de media. 'De beveiliging van de zwaarste wapens van het Nederlandse leger is net zo waterdicht als een zeef', kopt RTL Nieuws.⁸ In EenVandaag spreken de presentatoren hun verbazing uit: 'De nerds van de rekenkamer blijken over hekken te klimmen', aldus verbaasde EenVandaag-presentatoren.

Het onderzoek laat vooral zien hoe effectief het kan zijn om ogenschijnlijk naïef een praktijk binnen te wandelen en te zien wat er gebeurt. Let wel: helemaal onbevangen waren de onderzoekers natuurlijk niet (er was uit eigen en andere onderzoeken al veel bekend over veiligheidsrisico's), maar de aanpak om 'gewoon' naar binnen te stappen en verwonderingen daarover te delen, is wel kenmerkend voor een onbevangen onderzoeks-aanpak. De auditors kozen voor een vorm van ervaringsonderzoek, waarin het volgen van nieuwsgierigheid en verwondering voorop stond, en kregen zo een ander beeld van de veiligheid dan wat zij van papier of interviews konden afleiden. Niet het ontwerp van de beveiliging, maar de werking ervan wordt hier op de proef gesteld. De verwondering die hoort bij een dergelijke vorm van onbevangen onderzoeken is bovendien effectief over te brengen op anderen, het verhaal is invoelbaar en voorkomt het risico van 'teaching to the test' bij papieren controles. →



In het Audit Magazine reflecteren onderzoekers zelf op hun aanpak, die het sluitstuk vormde van een breder onderzoek.⁹ Ook lichten ze toe dat dit niet de eerste ‘praktijktest’ is. In 1988 demonstreerde de Rekenkamer door middel van insluipen in Rijksmusea dat kluizen open stonden en depots niet goed beveiligd waren. In 2019 konden ethische hackers in controlekamers en servers van vitale waterwerken van Rijkswaterstaat komen.

Onbevangen waarnemen biedt de kans om een rijker beeld te krijgen van het onderzoeksobject. Het past bij het idee dat een goede auditor op bezoek gaat, langskomt, rondloopt, toekijkt, meeluistert, ter plaatse aanwezig is – op zoek naar de ‘managerial no go areas’ en andere grensgebieden in de organisatie. Voor deze methodologische benadering is te putten uit de traditie van de antropologie, etnografie en wat naturalistic research genoemd wordt. Het past eigenlijk heel goed bij het oorspronkelijke idee van operational auditing, waarvan immers ook de kern was dat er ter plaatse wordt gekeken hoe het écht zit (in het archief, in de opslagruimte, in de afdeling overzee) en bewust niet wordt vertrouwd op wat er in formele zin allemaal in management control systemen is vastgelegd.



Oefenen met onbevangen waarnemen – een rijke beschrijving maken

Een toepassing van onbevangen onderzoeken is het maken van een rijke beschrijving (*thick description*). Dat is een antropologische beschrijving die niet alleen ruimte geeft aan wat (bijvoorbeeld in een interview, of in een gesprek met de opdrachtgever) letterlijk is *gezegd*, maar ook aan wat je daarin *hoort* en wat je *ziet* gebeuren. Zo besteed je ook expliciet aandacht aan wat tussen de regels door wordt gecommuniceerd, non-verbale communicatie, en wat opvalt in bijvoorbeeld de samenstelling en de setting.

De rijke beschrijving is bedoeld om observaties te verzamelen en met elkaar te delen. In een onderzoeksteam kan het gebruikt worden om te bespreken wat is opgevallen, wat nieuwsgierig maakt en wat mogelijk in het vervolg van het onderzoek extra aandacht kan krijgen.

Waarderend onderzoeken

Kenmerkend voor waarderend onderzoeken, is dat er niet (alleen of primair) vanuit risico's, problemen en tekorten wordt gedacht, maar juist vanuit kansen en mogelijkheden. De onderzoeker gaat op zoek naar de potentie in de organisatie en probeert die te ontsluiten door hierop de nadruk te leggen in het onderzoek, aansluitend bij het motto ‘alles wat je aandacht geeft, groeit’.

Door onderzoek te doen vanuit een waarderende benadering, is om te gaan met een bekend risico in het auditvak, namelijk dat risicodoofheid optreedt door een escalatie van commitment.¹⁰ Daarvan is sprake als waarschuwingen van de auditor er niet toe bijdragen dat risico's beter worden beheerst, maar – integendeel juist – eerder worden vergroot, omdat het opgeheven vingertje langs de zijlijn alleen maar eigenwijsheid en toenemende vastberadenheid oproept om door te gaan langs de ingezette weg.

Inspiratievoorbeeld: een opbouwende audit in crisistijd

Ziekenhuizen moeten als instellingen geaccrediteerd worden. Hierover wordt gemopperd. Deze audits worden gezien als 'richtlijnendrift' die steeds verder afstaan van de zorg die de patiënt krijgt. Deze vorm van audits heeft te weinig aandacht voor de lokale context. Of in woorden van CEO van de GZA-ziekenhuizen rond Antwerpen Willeke Dijkhoffz: 'de kosten en inspanningen voor een hernieuwing van de accreditatie staan niet in verhouding tot de beperkte meerwaarde ervan. Verder stellen we vast dat dit commercieel bedrijf [die de audits uitvoert] elke twee jaar een nieuw handboek heeft. We zitten nu al aan handboek 7.'¹¹

In het Erasmus MC stond in oktober 2020 de accreditatieaudit gepland, maar door de coronapandemie kon die dat jaar niet doorgaan. Dat gaf het ziekenhuis de mogelijkheid om te experimenteren. De directeur Kwaliteit en Patientenzorg Mieke Hazes zag een kans, want 'ondanks de druk van de pandemie, wilden wij zelf graag getoetst worden. Maar dan wel op vernieuwende wijze.' Daarom stelde het Erasmus MC met de auditors een audit op rond themablokken die konden helpen om te verbeteren. De audit gebeurde niet naar de letter, maar naar de geest van de norm. Ellen Joan van Vliet van de auditororganisatie: 'dat noemen we 'waarderend auditen'. De auditoren observeren vanuit het positieve gesprek de verbeterkracht van de organisatie.'





Dat motiveerde, want in het midden van de coronaepidemie wilden de Intensive Care en de afdeling Infectiepreventie ook meedoen aan deze audit: 'Juist voor deze afdelingen is het belangrijk om in beeld te krijgen hoe ze presteren onder druk en hoe flexibel ze zijn. We zijn blij dat dit in overleg in de audit kon worden opgenomen', aldus Hazes. Ook het bestuur was enthousiast over deze nieuwe vorm. Bestuurslid Joke Boonstra: 'het heeft ons lucht, houvast en vertrouwen gegeven op een manier die aansluit bij de dagelijkse praktijk. Dat geeft veel energie in de organisatie.'¹²

Deze methode sluit aan bij de tradities van *appreciative inquiry*, voortkomend uit de pedagogiek en de psychologie, waarin er veel aandacht is voor het idee dat een positieve instelling bij de één aanstekelijk werkt en ook positieve energie opwekt bij de ander. Een audit vanuit deze insteek bemoedigt wat goed gaat en het wakkert verlangens aan over wat door versterking daarvan in de toekomst nog mogelijk te realiseren is. Hierbij wordt ook gewerkt vanuit het besef dat onderzoek op zichzelf al een interventie is en verandering kan oproepen; in positieve zin (beroepstrots, transparantie over prestaties) maar ook in negatieve zin (betrekken van loopgraven en schuttersspuitjes).



Oefenen met waarderend onderzoeken – een waarderend interview

Een toepassing van deze benadering is het maken van een waarderende vragenlijst. Hierin worden bijvoorbeeld vragen geformuleerd die gaan over:

- wat goed gaat;
- waar mensen trots op zijn;
- wat ze graag een podium zouden bieden;
- wat hun ideale toekomstbeeld is;
- waar ze de meeste potentie zien;
- wat ze het meest waarderen;

Ook het herformuleren van de hoofd- en deelvragen in het onderzoek op een waarderende manier kan op deze manier.

Vervolgens kan het helpen in het onderzoeksteam in duo's een waarderend interview uit te proberen. De kunst is om ook in het doorvragen en in nonverbale communicatie een waarderende benadering te blijven kiezen. Bij het doorvragen helpt het daarbij om niet (alleen) 'waarom'-vragen (die al gauw toch kritisch van aard worden) maar vooral 'waardoor'-vragen te stellen – omdat die gericht zijn op het willen begrijpen van werkzame mechanismen.

Perspectivistisch onderzoeken

Perspectivistisch onderzoeken houdt in dat niet alles meteen wordt terugvertaald naar een enkelvoudig referentiekader, maar dat er vanuit heel verschillende kanten over de zaak wordt geoordeeld.¹³ Deze meervoudigheid ontstaat in onderzoek door vanuit uiteenlopende perspectieven naar dezelfde praktijk te durven kijken (*multiparadigmatic research*) en sluit daarmee mooi aan bij een multi- of interdisciplinaire benadering die in vakgebieden zoals bijvoorbeeld de bedrijfskunde en bestuurskunde al langer wordt bepleit.

De kern van perspectivistisch onderzoeken is dat er aandacht is voor de ambiguïteit en ambivalentie in de praktijk van audit.¹⁴ Onder ambiguïteit kan worden verstaan dat aan situaties of gebeurtenissen zelden of nooit zomaar een eenduidige betekenis is toe te kennen. Betekenistoekenning is altijd een kwestie van bepaalde zaken op de voorgrond plaatsen en andere naar de achtergrond duwen, waardoor het nogal uitmaakt vanuit welk referentiekader (frame) mensen kijken. Zo ziet iemand die de organisatie vanuit juridisch perspectief benadert andere dingen dan iemand die dat doet vanuit economisch perspectief. Met het begrip ambivalentie is daar nog aan toe te voegen dat er geen sprake is van enkelvoudige normen waarmee te oordelen is over de praktijk, maar dat er vrijwel steeds sprake zal zijn van botsende belangen, en soms strijdige normen, waardoor dilemma's optreden die een weging van waarden noodzakelijk maken. Compliance is (juridisch gezien) belangrijk, maar efficiëntie is dat (economisch beschouwd) ook – en het nastreven van het ene kan ten koste gaan van het andere.

De beweging naar meer perspectivistisch onderzoeken sluit aan bij de volwassenwording van het vak, zoals sommigen dat voor ogen hebben. Waarin de auditor in een VUCA-omgeving, om relevant te blijven, niet alleen achteraf moet willen vertellen wat er misgegaan is, maar ook via scenario's in meervoudigheid moet durven schetsen waar kansen en risico's liggen voor de organisatie.¹⁵

Inspiratievoorbeeld: het ongeschreven regels onderzoek

Een voorbeeld van perspectivisch onderzoek is het Ongeschreven Regels-onderzoek dat de ADR in 2019 uitvoerde bij het ministerie van Financiën.¹⁶

De ADR schrijft: 'Ongeschreven regels zijn sociale normen voor gedrag. Ze bepalen het gedrag in een organisatie. Ze zijn een reflectie van 'Zo doen wij dat hier'. Ongeschreven regels zijn voor werknemers zinvolle overlevingsregels.'

De ADR heeft onderzocht op welke wijze de cultuur van het ministerie van Financiën vanuit de impact van ongeschreven regels kan worden versterkt. Het onderzoek laat zien dat binnen het ministerie vier verschillende (deels overlappende) 'werelden' bestaan waarin andere ongeschreven regels gelden. In de ene wereld is dat bijvoorbeeld 'zorg dat je bewindspersoon niet in de problemen komt.' In een andere wereld is dat 'doe alleen waar je verantwoordelijk voor bent' en 'we lossen het zelf op.' In een derde wereld is een ongeschreven regel 'je moet bewijzen dat je het vertrouwen waard bent.'

Ongeschreven regels zijn nergens vastgelegd. Toch zijn ze vaak bepalend in de manier waarop mensen hun werk doen, de keuzes die ze maken en waar ze van weg blijven. Deze ongeschreven regels staan soms op gespannen voet met elkaar. Doordat ze vaak niet expliciet gedeeld worden gemaakt, is dat echter niet altijd duidelijk en zijn ze ook moeilijk te veranderen. Door het zichtbaar maken van deze interne ongeschreven regels, brengt de ADR in beeld dat er sprake is van verschillende werelden en kan deze meervoudigheid onderwerp van gesprek worden gemaakt. Dat biedt de mogelijkheid om ingesleten patronen niet alleen te herkennen maar ook te veranderen.

Bovenstaand voorbeeld laat dus zien dat het zichtbaar maken van meervoudigheid een rijker beeld van de praktijk oplevert, zonder één zienswijze dominant te maken. Van daaruit is ook aandacht te geven aan de dilemma's die achter (op het oog) enkelvoudige en eenduidige normen schuilgaan. Het benutten van deze methode gaat dan wel ten koste van het vanzelfsprekende beroep op objectiviteit bij observeren en oordelen en van de ambitie om zekerheid te bieden als auditor. Nu valt immers niet zomaar meer een beroep te doen op 'de' feiten als scheidsrechter, maar kan er in plaats daarvan alleen worden verwezen naar verschillende – en mogelijk zelfs onderling strijdige – perspectieven en interpretaties.



Oefenen met perspectivisch onderzoeken – theoretische modellen benutten

Het verkennen van perspectivistisch onderzoeken kan bijvoorbeeld door één of meerdere bestaande theoretische modellen te kiezen die uitnodigen tot meervoudig kijken. De veranderkleuren van de Caluwé en Vermaak leggen bijvoorbeeld ieder voor zich de nadruk op andere zaken. Een ander voorbeeld zijn de metaforen die Morgan onderscheidt in zijn 'Images of organization.' Een model met drie perspectieven is af te leiden uit de meervoudige analyse die Allison maakte van de Cuban Missile Crisis. Zo zijn er vele bestaande modellen die helpen om een meervoudige analyse te maken van het eigen vraagstuk.

Een vingeroefening hiermee kan zijn om de perspectieven uit een model te verdelen binnen het onderzoeksteam. Laat iedere deelnemer eerst zelf een analyse maken vanuit dat perspectief. Leg deze vervolgens naast elkaar. Wat levert de meervoudige kijk op? Zijn er overeenkomsten, aanvullingen of tegenstellingen in te ontdekken?

Systemisch onderzoeken

In auditonderzoek wordt doorgaans gezocht naar risico's, fouten en tekortkomingen. Het is dan logisch om te zoeken naar feiten: constatering die duidelijk maken dat hiervan sprake is in een concreet geval. Wat nu de achtergronden zijn van zo'n concreet geval, welke oorzaken en overwegingen erachter schuilgaan en (nog ingewikkelder) hoe dat complex aan oorzaken en overwegingen in samenhang op elkaar inwerkt, blijft dan mogelijk verborgen. De verleiding is groot om alleen naar de foto te kijken en niet de film te zien waaruit deze is voortgekomen. Terwijl dat misschien juist nodig is om tot een duurzame oplossing te komen, om te voorkomen dat de oplossing van het ene probleem het andere oproept, of erger nog: dat het medicijn misschien wel erger is dan de kwaal.¹⁷

Kenmerkend voor systemisch onderzoeken is dat er vanuit het geheel wordt gewerkt, dat er aandacht is voor de samenhang tussen de elementen en relaties in het systeem om juist zó patronen te kunnen herkennen die daarachter schuilgaan. Kern is dat niet wordt volstaan met de vaststelling wat de feiten zijn in een gegeven situatie en of hier wel of niet normconform gehandeld wordt. In plaats daarvan wordt gezocht naar de dieperliggende (en vaak hardnekkige, moeilijk te veranderen) ketens van oorzaak en gevolg die daar een verklaring voor kunnen bieden. Academische inbedding van deze methodologische benadering is onder andere te vinden in de systeemtheorie en concreet in de theorie van *Complex Adaptive Systems* (CAS).

Inspiratievoorbeeld: misdaad mag niet lonen

Onder het motto ‘misdad mag niet lonen’ is er in de periode 2010-2021 tenminste € 634,1 miljoen geïnvesteerd in de jacht op crimineel verworven vermogen. Toch blijven de resultaten van de intensiveringen achter bij de verwachtingen die de minister van Justitie en Veiligheid indertijd heeft gewekt. Er is in tien jaar veel gezaaid en beperkt geoogst, blijkt uit onderzoek van de Algemene Rekenkamer. Of het extra budget effectief en efficiënt is besteed is niet te zeggen. Zo is onduidelijk waar het extra geld aan is besteed. Bovendien werken de opsporingsdiensten, het Openbaar Ministerie, de rechtspraak en het Centraal Justitiele Incassobureau allen met andere definities, administraties en IT-systemen. Ook zijn er nauwelijks evaluaties van de intensiveringen uitgevoerd. Daardoor ontbreekt bij het departement een integraal beeld van de resultaten van het strafrechtelijk afpakken van crimineel vermogen. Het is een typisch een veld waarin controles ‘aan de oppervlakte’ op zichzelf nog weinig zeggen over de impact van afpakken op de (georganiseerde) criminaliteit – en dus diepgaander patroonanalyses nodig zijn. Sterker nog, een omgekeerde relatie is mogelijk: als het aan de oppervlakte goed gaat, kan het in het systeem slechter gaan. Bijvoorbeeld: meer geld afpakken lijkt een ‘succes’, maar kan ook betekenen dat criminelen steeds meer verdienen. Ook kunnen kleinere afpakbedragen misschien wel meer betekenen in de strijd tegen criminaliteit dan grote bedragen – het gaat immers ook om de symbolische waarde die aan het afpakken verbonden kan worden en dat werkt soms beter met concrete items (zoals een horloge afpakken van een bekend figuur in de wijk) dan met abstracte grote bedragen.

Het is een onderzoektype dat tegenwicht probeert te bieden aan de neiging om te denken dat het wegnemen van knelpunten of tekortkomingen simpelweg een kwestie is van zeggen ‘nu niet meer doen’ en te adviseren voortaan het omgekeerde doen. Blijven bepaalde digitale systemen onbenut? Adviseer dan om die voortaan wel te gebruiken. Houden mensen zich niet aan afgesproken regels en normen? Geef dan de aanbeveling: doe dat vanaf nu wel! Oordelen over tekortkomingen worden dan aangevuld met een lijst aanbevelingen in spiegelbeeld, in de trant van: we constateren dat iets niet gedaan wordt en we bevelen aan om dit voortaan wel te doen. Een dergelijke aanpak heeft echter nauwelijks effect als er in de onderstroom andere dingen spelen die maken dat dergelijke aanbevelingen toch niet worden opgevolgd.

Onderzoek vanuit een systemische benadering met aandacht voor circulaire vormen van causaliteit kan helpen om verdiept invulling te geven aan de wens om ook oorzaak analyses (rootcause analysis (RCAs)) te doen.¹⁸ Die wens komt op wanneer na de uitvoering van toetsend onderzoek geen duidelijk beeld ontstaat uit de onderliggende problemen. In plaats van lineair causale

modellen, met als belangrijkste vraag welke oorzaak (A) leidt tot welk gevolg (B), wordt het dan mogelijk om op zoek te gaan naar (zelfversterkende) circulaire patronen. Om het concreet te maken voor de auditpraktijk gaat het dan om de vaststelling van patronen, zoals: een afdeling neemt de ruimte om de randen op te zoeken van wat mag (A) en ontdekt dat hier toch niet op wordt gecontroleerd en gecorrigeerd (B). Daardoor kan het idee binnen de afdeling postvatten dat er eigenlijk niet zoveel mis is met dit gedrag (C) en groeit het ongemak dat toch al leeft bij degenen die ervoor verantwoordelijk zijn om alsnog te zorgen voor controle en correctie (D). De randen van 'wat mag' worden hierdoor op enig moment zelf langzaam (steeds verder) overschreden waardoor afdelingen verder opschuiven in hun gedrag (A').



Oefenen met systemisch onderzoeken – Causale diagrammen maken

Systemisch onderzoeken kan concreet gemaakt worden door het maken van causale diagrammen.¹⁹ Een vingeroefening kan helpen om dit te verkennen. Neem één onderzoeksthema en splits dan bijvoorbeeld op in twee groepen, zodat je de uitkomsten met elkaar kunt vergelijken. In een aantal stappen werken de groepjes toe naar een tekening van de circulaire causale verbanden.

Stap 1: welke factoren zijn van belang? Identificeer samen welke factoren allemaal een rol spelen voor het centrale probleem van het onderzoek.

Stap 2: hoe staan de factoren met elkaar in relatie? Ga in gesprek over hoe deze factoren tot elkaar in relatie staan. Wat beïnvloedt wat? En hoe beïnvloedt dat weer het volgende? Zo werk je langzaam toe naar een feedbackloop met circulaire patronen.

Stap 3: teken de patronen uit in een diagram. Neem een flipover en teken de diagram netjes uit. Presenteer het verhaal achter deze diagram aan het andere groepje en vergelijk met elkaar.

(Inter-)actief onderzoeken

Deze benadering vertrekt vanuit het besef dat ieder onderzoek een interventie op zich is. Het beeld van de neutrale onderzoeker, die slechts registreert wat de feiten zijn, is een illusie. Onderzoeken roepen strategisch gedrag op, kunnen partijen uit elkaar spelen of juist nader tot elkaar brengen. Soms hebben zelfs stevig ingezette oordelen nauwelijks effect.

In de keuze voor onderzoeksmethoden is het belangrijk om stil te staan bij deze interventie-kant. Niet alleen om ongewenste effecten te minimaliseren, maar ook omdat van interventies veel te leren valt. ‘De praktijk praat terug’, zoals dat heet, afhankelijk van hoe onderzoekers zich manifesteren. Door keuzes in de onderzoeksaanpak kunnen onderzoekers zicht krijgen op hardnekkige kwesties, taboes, verborgen potentie en verborgen verhalen – of die helemaal missen.

De benadering van (inter-)actief onderzoeken heeft academische inbedding in de traditie van het actie-onderzoek. Deze sluit ook aan binnen een bredere stroming binnen de bestuurskunde: *Critical Management studies*. Inherent verbonden met deze benadering is Kurt Lewin’s klassieke adagium van actieonderzoek: ‘The best way to understand something is to try to change it.’ Toetsend onderzoek dat op deze manier wordt ingevuld, beperkt zich niet tot de ambitie om feiten en normen met elkaar te confronteren om een oordeel te vellen, maar breidt dit uit tot de vraag óf en hoe via die weg ook de benodigde verandering te bewerkstelligen valt.

Bij (inter-)actief onderzoeken hoort ook een bewustzijn van de eigen rol en impact. Daar hoort ook een idee bij over wat nodig is, hoe een auditonderzoek kan bijdragen. Niet vrijblijvend observeren en van de zijlijn oordelen over wat er aan de hand is; niet de positie van de toeschouwer kiezen, maar juist die van de deelnemer aan het spel, ingegeven door de passie om de wereld beter te maken. Dat is niet iets wat vanzelfsprekend te verbinden valt met het vak van de auditor. Mogelijk vraagt dat zelfs de nodige opoffering aan de kant van de onderzoeker.²⁰ Tegelijk is het zo dat juist veel mensen die bewust kiezen voor het vak van auditor – zo blijkt steeds weer uit onderzoek – gedreven worden door een groot gevoel voor wat rechtvaardig, juist en passend is in een organisatie.

Voor (inter-)actief onderzoeken is typerend dat er niet alleen aandacht is voor de noodzaak tot opbouwen, maar juist ook tot afbreken (Loorbach 2014).²¹ Bestaande praktijken die passen in een gevestigde orde dienen ter discussie te worden gesteld en actief te worden bestreden. Dat vraagt om een gevecht op meer fronten tegelijk: het bevorderen van nieuwe praktijken, maar ook

het slechten van disfunctionele ingesloten routines en vanzelfsprekendheden. Om in het jargon te blijven: het gaat niet alleen om geboortezorg, maar ook om stervensbegeleiding.

Inspiratievoorbeeld: zelf het leven met een handicap ervaren

Iedereen die mag stemmen moet ook kunnen stemmen, vanaf 2019 moeten daarom alle stemlokalen toegankelijk zijn voor kiezers met een lichamelijke beperking. Deze verplichting is een uitwerking van het VN-verdrag handicap en is vastgelegd in de gewijzigde Kieswet. Om te controleren of aan die voorwaarde voor onze democratie werd voldaan heeft de Rekenkamer Utrecht met behulp van expertise van het Stedelijk Overleg Lichamelijk Gehandicapten Utrecht (SOLGU) op de verkiezingsdag in 2019 gecontroleerd of de stemlokalen inderdaad voor iedereen toegankelijk waren. Daarvoor zijn de helft van alle stemlokalen bezocht. Niet alleen konden de auditors zo de papieren praktijk ‘toetsen’ in de praktijk, ook konden zij zich zelf inleven in het leven met een handicap door bijvoorbeeld in een rolstoel het stemlokaal te betreden of te proberen geblijnddoekt een stem uit te brengen.

Slechts 6 van de 74 stemlokalen voldeden aan alle toegankelijkheidseisen. Er waren volgens de rekenkamer nog veel relatief eenvoudige en goedkope maatregelen door te voeren om een groot aantal stemlokalen volledig aan de toegankelijkheidseisen van het Rijk te laten voldoen (Rekenkamer Utrecht, 2019). Doordat de gemeente vaak ook de eigenaar van de gebouwen was waarin de stemlokalen zaten, konden aanpassingen snel worden doorgevoerd. Hierdoor zijn nu vrijwel alle stemlokalen toegankelijk.

Hier past ook een korte reflectie van onze kant. Tijdens de pilot introduceerden wij deze benadering als ‘activistisch onderzoeken’, vanuit het idee dat in onderzoek ook bewust en vanuit overtuigingen over de eigen rol en gewenste impact geïntervenieerd wordt in een praktijk. Deze term bleek echter gauw geassocieerd te worden met acties als ‘de A12 bezetten’, een type interventies die auditors niet gauw tot hun eigen taak rekenen. Een begrijpelijke tegenreactie waarmee echter ook het besef verloren dreigt te gaan dat onderzoeken altijd interveniëren en dat dit op zijn minst bewuste reflectie vereist. Denk alleen al aan de onderwerpen die gekozen worden, de frames die daarbij gehanteerd worden en de partijen die wel, en niet, gesproken zijn. Om de methodische mogelijkheden van deze benadering niet links te laten liggen, kiezen we hier voor de term (inter-)actief onderzoeken. Een term die minder weerstand oplevert, maar wel ruimte maakt voor het verkennen van met auditonderzoek bewust de actie en interactie opzoeken.

Oefenen met (inter-)actief onderzoeken – system in the room

(Inter-)actief onderzoeken is een benadering die uitgaat van het idee dat ‘doen de beste manier van denken’ is. Hiermee oefenen vindt dan ook het beste plaats in de praktijk. Alleen al kleine interventies kunnen interessant zijn. Zo kan een onderzoeksteam ervoor kiezen om de gesprekken niet op kantoor bij de betreffende partijen te houden, maar op een plek waar het onderzoeksonderwerp tastbaar is. Zo gingen de onderzoekers die onderzoek deden naar een digitaal platform interviews houden op de plek waar dat draaiende wordt gehouden. Dat leidde tot een heel ander soort gesprekken dan wanneer het ver daarvan plaatsvond.

Vanuit de benadering van (inter-)actieonderzoeken is het bijvoorbeeld ook belangrijk na te denken over het organiseren van een workshop of stakeholdermeeting. Het maakt nogal uit wie daarvoor wordt uitgenodigd. Eén van de onderzoeksteams uit de pilot besloot op enig moment de voorgenomen bijeenkomst te annuleren, omdat in dit geval juist verdieping in de unieke positie en verhouding met iedere partij beter paste dan het geforceerd zoeken naar één gemeenschappelijk beeld.

Reflexief onderzoeken

De kern van ‘reflexief onderzoeken’ is de erkenning dat iemand onvermijdelijk ook zichzelf meeneemt in onderzoek en dat de belevingswereld van de onderzoeker evenzeer een bron vormt van kennisvergaring als de praktijk ‘out there’. Met de toepassing van deze methode mag de reflectie over eigen gedachten, gevoelens en gedragingen van de auditor meewegen bij het vergaren van kennis en het vormen van een oordeel.²² Ook is aandacht voor het inleven in het onderzoeksonderwerp en het overdragen van bevindingen op een invoelbare manier.

Aan reflexief onderzoeken ligt het besef ten grondslag dat onze ervaring zorgt voor doorleefde kennis en dat deze ook productief te maken valt voor het goed uitvoeren van audits.²³ Zwemmen of fietsen leer je ook niet uit een boekje; daar is praktijkervaring voor nodig, dat lukt alleen door te oefenen en te doen. Kennis valt pas op zijn plaats als het je zelf ook is overkomen; denk aan het ervaren van ongemak bij ziekte of – iets vrolijker – aan het voorspelde vakantiegeluk bij bezoek aan een mooi buitenland. Dat is bij auditing niet anders. Verdieping ontstaat als iemand niet alleen in staat is om audits uit te voeren volgens het boekje, maar bijvoorbeeld ook zelf ervaring heeft met hoe het is om aan toetsend onderzoek onderworpen te zijn, waardoor hij of zij op het juiste moment een beroep kan doen op die ervaringskennis. Om

echt te begrijpen of te doorgronden wat er in een situatie aan de hand is, helpt het als je het zelf ook meegemaakt hebt.

De auditor is meer dan een pratend hoofd. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar de implicaties zijn dat zeker niet. Zo is een uitvloeisel hiervan dat er niet alleen gelet wordt op wát er wordt gezegd, maar ook op de boodschap die daarmee in je lijf wordt overgebracht; het lichaam als een klankkast van wat mogelijk onuitgesproken blijft, maar er wel toe doet. In gesprek met je lijf als een manier om te onderzoeken wat er aan de hand is en écht speelt. Denk aan situaties waarin je kramp krijgt in de buik, de schouders aanspannen en je stem een paar tonen omhooggaat. Wat zegt dat? Wat speelt er dan? Dit lijkt misschien niet direct van toepassing in het auditvak, maar onderzoek van bijvoorbeeld Edwin Hummel laat zien hoe een 'niet-pluis gevoel' goed te benutten is in het auditwerk.²⁴ Bovendien geldt hier ook dat het uitschakelen van je lijf nu eenmaal geen mogelijkheid is. Je lichaamstaal kan iets heel anders communiceren en met meer impact dan de woorden die je spreekt. Dat kan er bijvoorbeeld toe leiden dat respondenten voorzichtiger worden of zich juist meer open stellen. Bewust omgaan met je lichaam in onderzoek is dan ook niet minder dan een professionele plicht.

Inspiratie voor reflexief onderzoeken

De eindproducten van de audit moeten uiteindelijk resoneren met wat in de maatschappij speelt. Dit kan dan zijn voor bijvoorbeeld een thema als onderwijssegregatie. Een audit op dit thema zou het probleem bespreekbaar moeten maken en laten zien waar kansen liggen voor verbetering.

Inspirerend is dan bijvoorbeeld de documentaire Klassen. Deze laat op aangrijpende wijze zien hoe onderwijssegregatie zich in de praktijk uit en hoe de strijd daartegen wordt gevoerd door docenten, politici en schoolbestuurders. In de documentaire is er veel ruimte voor het persoonlijke, wat de kracht ervan versterkt.

Natuurlijk is het oppassen voor de gedachte dat iets goed is omdat het goed voelt; de psychologisering van onze moraal. Tegelijk is er ook de erkenning dat een ‘niet pluis’-gevoel de auditor vaak juist verder kan helpen en dat de onbegrepen en onderdrukte rol van intuïtie in het auditvak heroverweging behoeft.²⁵ Auditing is mensenwerk, zo blijkt steeds weer (en meer).



Oefenen met reflexief onderzoeken – verkenning van de emotionele kant

Een vingeroefening met reflexief onderzoeken kan zijn om in het onderzoeksteam (of een stapje verder: in het veld) eens bewust niet vanuit de ratio maar vanuit het hart te spreken over het onderzoeksonderwerp. Gevoelstaal geeft ruimte aan hele andere elementen, inzichten en kwesties dan de taal van de ratio. Voor de toepassing kan gebruik gemaakt worden van een taalkaart waarin een grote variëteit aan emoties staan vermeld. In de bestuurspraktijk spelen emoties, gevoelens en relaties altijd een rol, en op deze wijze is ook die kant te verkennen in de auditpraktijk.

De zes benaderingen samengevat

In onderstaande tabel staat de aanpak van de zes benaderingen nogmaals samengevat. Daarnaast geeft het een overzicht van de reacties die deze benaderingen mogelijk bij auditors zullen oproepen.



Oefening na het lezen van dit hoofdstuk

Houd komende periode een dagboekje bij waarin je eigen observaties, gevoelens en ervaringen rond een van de onderzoeken waar je op dit moment aan werkt een plek krijgen. Maak een aantal thick descriptions van kritieke momenten in relatie tot (de methode van) het onderzoeksproces. Bespreek deze observaties met het onderzoeksteam. Welk beeld levert dit op? Wat leren jullie hiervan?

	REFLECTIEVRAAG	JA MAAR! (BEGRIJPelijke TEGENWERPING)	OF TOCH... (VOORKOMEN VAN EIGEN VALKUILEN)	WAT ALS WE DAARMEE... (VERKENNING VAN POTENTIE)
Onbevangen onderzoeken	Hoeveel ruimte maak jij bij een audit om rond te kijken in de wereld die achter het papier schuilgaat?	Mogen we normen wel loslaten?	Kunnen we daarmee onze eigen veranderblindheid voorkomen?	de vraag achter de vraag beter begrijpen?
Waarderend onderzoeken	Welke mooie en kansrijke ontwikkelingen heb jij een podium verschaft in de organisatie?	Men wil toch weten wat de tekortkomingen zijn?	Kunnen we daarmee voorkomen dat we negatieve praktijken onbedoeld versterken?	beter de werkzame mechanismen gaan begrijpen?
Perspectivistisch onderzoeken	Hoe ga je in jouw oordeel om met conflicterende normen?	We moeten toch eenduidig kunnen rapporteren?	Kunnen we daarmee voorkomen dat we alleen het dominante verhaal vertellen?	een rijker beeld neerzetten?
Systemisch onderzoeken	Hoe ga jij ermee om dat je zelf deel uitmaakt van de systemen en cirkels van causaliteit waar je over oordeelt?	Kunnen we dat wel in kaart brengen?	Kunnen we daarmee voorkomen dat we vooral naar symptomen kijken?	kunnen helpen patronen te doorzien en doorbreken?
(Inter-)actief onderzoeken	Hoe draagt jouw onderzoek bij aan een betere wereld voor de volgende generatie?	We zijn toch neutraal?	Kunnen we daarmee voorkomen dat we alleen een papieren werkelijkheid presenteren?	kunnen leren door te doen en al tijdens onderzoek kunnen bijdragen aan de praktijk?
Reflexief onderzoeken	Wanneer was de laatste keer dat jouw lijf zich als klankkast meldde?	Ondermijnt dat niet juist het gezag van de auditor?	Kunnen we daarmee voorkomen dat we wel gelijk hebben maar niet gelijk krijgen?	ook bijdragen aan de (kritische) ontwikkeling van ons eigen vak?

3. Keuzehulp voor de auditpraktijk

Het eerste gesprek met de opdrachtgever

In de eerste fase van een onderzoek is de realiteit er vooral één van papier. De auditor ontvangt een onderzoeksopdracht en leest zich in op de theorie en de praktijk van het onderzoeksthema. De opdrachtgever is doorgaans de eerste 'live' gesprekspartner. Zo'n gesprek vindt plaats in wat ook wel de 'voorkant' van een onderzoek wordt genoemd. Eerst moet de opdracht worden afgestemd en de randvoorwaarden worden bepaald, daarna kan het onderzoek daadwerkelijk beginnen.

Tegelijkertijd is in zo'n eerste gesprek toch al heel wat onderzoeks-informatie te verkrijgen. Er zijn bijvoorbeeld allerlei dingen die de opdrachtgever wel of juist niet zegt. Er zijn keuzes in wie erbij zijn, of juist niet. Ook kan enig zicht ontstaan op de 'vraag achter de vraag'. Is de opdrachtgever bijvoorbeeld op zoek naar inzicht in wat goed gaat of moet er een bepaald probleem stevig worden geadresseerd? Als er een probleem is, wordt de schuld dan binnen of buiten de organisatie gelegd? Daarnaast gebeuren er allerlei onuitgesproken dingen in de kamer. Zijn mensen nerveus of juist zelfverzekerd? Is er zichtbaar sprake van machts-verhoudingen, is iedereen vrij om te spreken? De onderlinge verhoudingen kunnen zomaar iets weerspiegelen van wat in het vraagstuk aan de hand is.

Zo is een ogenschijnlijk routineus startgesprek toch al een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Hoewel de formele start van het onderzoek daarna pas komt, is het werkelijke onderzoek hier al lang begonnen.

Subtiele keuzes, groot verschil

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat een onderzoeksproces een opvolging van allerlei kleine momenten vormt, momenten die lang niet altijd formeel als 'onderzoeksstappen' worden aangemerkt. Elke keer gaat het erom hoe auditors vorm willen geven aan het onderzoek – en dus ook aan de betekenisvolle momenten daartussen of daarbuiten. Zo ook aan het startgesprek. Ga je er onbevangen in of wil je in dit gesprek vooral waarderend verkennen? Volg je de vraagstelling vanuit de opdrachtgever of doe je hier al een interventie door die bewust te verbreden of anders te formuleren?

Er zijn nog tal van andere ‘kleine’ momenten in het onderzoeksproces waaraan met de zes methodologische benaderingen in het achterhoofd bewust is vorm te geven. Neem bijvoorbeeld de ogenschijnlijk onbeduidende uitnodigingsmail aan respondenten. Welke toon wordt gekozen bij het uitnodigen van potentiële respondenten en uit wiens naam wordt die verstuurd? Op welke locatie en op welk moment vinden gesprekken plaats? Keuzes die hier worden gemaakt hebben invloed op de bereidheid om te praten, het type gesprek en informatie dat naar boven komt en het effect dat auditors dan al hebben in het veld.

Tijdens een onderzoek zijn er tal van dit soort momenten. Bijvoorbeeld bij het schrijven van het rapport: welk type tekst en toon helpt de opdrachtgever of het veld vooruit (en wat als dat niet gelijk loopt)? Of bij de publicatie: welke timing heeft het beste effect? Zo ontstaat tijdens het onderzoek een aaneenschakeling van kleine afwegingen, zoals: welke taal, toon, encenering, timing en positionering werken en zijn hier passend?

Achter dergelijke pragmatische keuzes schuilt ook de meer normatieve, tot op zekere hoogte zelfs ideologische vraag: wat willen auditors met hun onderzoek bewerkstelligen? Dat gaat in de breedste betekenis over de maatschappelijke impact van het auditwerk; de publieke waarde die erdoor wordt gerealiseerd. Heel concreet gaat het ook om wat je bijdraagt aan het werk van uitvoeringsorganisaties, aan democratische *checks and balances*, aan de situatie van bepaalde doelgroepen en aan politieke besluitvorming. Om impact van het onderzoek niet op toeval aan te laten komen, is het verstandig om bewust vorm te geven aan een onderzoeksproces. De zes benaderingen roepen vragen en handelingsopties op die in ieder audit-onderzoek andere keuzes op kan leveren.

Van wel/niet, naar hoe doen we het goed en diepgaand

In het vorige hoofdstuk verkenden wij zes methodologische benaderingen. Ook in de vormgeving van deze pilot, gekoppeld aan concrete onderzoeken van de ADR, kozen wij in eerste instantie voor een brede verkenning. Zodra het dan gaat om praktische onderzoekskeuzes, kwam onze benadering dan al gauw neer op de vraag welke methoden wel, en welke methoden niet worden gekozen. Het gesprek over het al dan niet toepassen van de manieren van methodisch handelen vervalt door deze benadering dan al snel in een oppervlakkig ja/nee gesprek, zo van: ‘dat doen we al’ of ‘dat is niks voor ons’. Zo’n wel/niet keuze is misleidend. De gesprekken in de pilot lieten ons juist zien, dat de werkelijke vraag is hoe deze methoden goed en diepgaand toe te passen zijn.

Het meest concrete voorbeeld daarvan is waarderend onderzoeken. Deze benadering heeft de laatste jaren enige bekendheid gekregen in de auditwereld. Het noemen ervan roept dan ook regelmatig de reactie op dat 'wij dat al doen'. Waarderend onderzoeken kan echter in allerlei vormen en maten van diepgang worden toegepast. Een lichte vorm ervan is dat in een onderzoeksrapport naast de tekortkomingen ook melding is gemaakt van zaken die goed gingen. Eenvoudig gezegd, er zijn 'ook' complimenten uitgedeeld in het onderzoeksrapport. Dat kan bijdragen aan een meer genuanceerd beeld en het leren van successen – al is er ook het risico dat onderliggende mechanismen buiten beeld blijven. Een diepgaander toepassing zou beginnen vanuit de vraag wat hier de beste, ideale of gedroomde praktijken zijn en waar die nu al te zien zijn. Belangrijk voordeel is dat mensen hierdoor vaak meer gaan vertellen en delen over hun praktijk dan als een negatief oordeel dreigt. Vervolgens volgt dan een systematische analyse van die praktijken, niet om ze 'ook te noemen' maar om te leren van de onderliggende werkzame mechanismen. Vaak hoort daarbij ook een uitgebreide vorm van gezamenlijk onderzoeken van de idealen, (sluimerende) potentie en geboekte successen. Vanuit het idee dat systemen zich ontwikkelen in de richting die het meest diepgaand onderzocht wordt, draagt het onderzoek zo bij aan leren en ontwikkelen. De keuze voor een lichtere of diepgaander toepassing van waarderend onderzoeken is een afweging die per project gemaakt moet worden. De vraag of waarderend onderzoeken *wel of niet* wordt toegepast, is dan eigenlijk te oppervlakkig. De echte vraag is hoe goed en diepgaand de methode wordt toegepast.

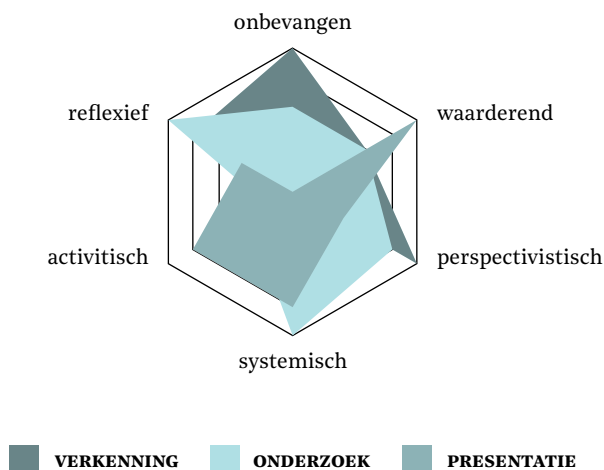
Brede methodologische verkenning of gericht één benadering volgen?

Zo komen we een slag dieper in onze eigen zoektocht. Bij de vraag hoe methodologische benaderingen goed en diepgaand toe te passen, komt als vanzelf de concrete vraag welke dan in een concreet project te hanteren: allemaal, één kiezen, enkele combineren?

Gedurende het onderzoeksproces kunnen verschillende onderzoeksmethoden prominent aan bod komen of tegelijkertijd naast elkaar bestaan. Zo is het mogelijk om in verschillende fasen van het onderzoek een andere benadering of combinatie van benaderingen leidend te laten zijn. Bijvoorbeeld in de beginfase tijdens het gesprek met de opdrachtgever en de eerste verkennende gesprekken kan vooral gekozen worden voor een onbevangen en perspectivistische onderzoeksaanpak. In de volgende fase, waarin het empirische onderzoek daadwerkelijk plaatsvindt kan meer nadruk liggen op een systemische en reflexieve onderzoeksbenadering. In de afrondende fase van

het onderzoek waarin je de resultaten presenteert kan juist gekozen worden voor een meer waarderende en activistische aanpak. Ook andere combinaties zijn mogelijk. De kern is dat in verschillende fasen van het onderzoekproces andere methodologische benaderingen op de voorgrond zijn te plaatsen. Dit staat geïllustreerd in onderstaande figuur, aan de hand van een willekeurige combinatie van methodologische benaderingen per onderzoeksfase.

Figuur 1. Voorbeeld van verdeling van benaderingen



Het inzicht dat in de toepassing van de methodologieën niet één benadering maar soms ook een complex van meerdere benaderingen leidend kan zijn ontstond in de gesprekken tijdens de sessies van de pilot. Het helpt om de wat steriele theoretische richtlijnen aan de ene kant en de zoekende en improviserende professionele praktijk aan de andere kant met elkaar te verenigen. De scherp geformuleerde theorie zorgt voor vrijheid in het uitdenken van de onderzoeksaanpak – juist omdat je je bewust bent van de mogelijke keuzes –, en dus kun je als onderzoeker in de praktijk bewust bezig zijn met je eigen toolbox.

Zoals dat vaak gaat met het onderscheid tussen theorie en praktijk, maakt dit het werken met de methodologische benaderingen ook complexer dan dat je in eerste instantie zou denken. Er bestaat dan ook een risico dat deze complexiteit verlamdend werkt. Een zekere gelatenheid kan optreden als onderzoek in de praktijk hoe dan ook improviserend en lastig is: ‘we doen gewoon wat en leggen het achteraf wel in deze termen uit.’ Om een dergelijke apathische houding te vermijden helpt het om een strategie te ontwikkelen

om zo de complexiteit bij de toepassing van de benaderingen hanteerbaar te maken.

In een onderzoek kan prima voor één dominante methodologische benadering gekozen worden. Daar past echter wel het bewustzijn bij, dat de andere benaderingen nooit helemaal weg zijn. Je eigen verwonderingen (onbevangen), de meervoudigheid van de praktijk (perspectivistisch), de interactie die je als auditor aangaat (inter-actief) zijn nu eenmaal niet weg te maken. Ze kunnen wel minder groot of expliciet gemaakt worden als het gaat om de manier waarop bevindingen tot stand komen.

Als 'keuzehulp' bij het kiezen voor of tussen methodologische benaderingen bieden we hier drie routes om te verkennen:

1. Het is niet de vraag wat je wel/niet doet, maar hoe goed/diepgaand
2. Het is niet de vraag welke je kiest, maar welke combinaties je maakt
3. Je hoeft niet één combinatie te kiezen, maar je kunt per fase andere combinaties maken

4. Van pilot naar lerende beweging

Een niet-pluis gevoel...

In het auditvak zijn diverse initiatieven om tot methodologische vernieuwing te komen. Zo is waarderend onderzoeken al op verschillende plekken een beproefde methode, wordt steeds meer bekend over het benutten van een 'niet-pluis gevoel in het onderzoek' (zie onderzoek Edwin Hummel) en krijgt ook group model building steeds meer bekendheid. Tegelijkertijd is het gevoel dat deze initiatieven nog vaak de uitzondering blijven vormen op de regel.

Hier bekruipt ons als onderzoekers zelf ook een niet-pluis gevoel. Enerzijds wordt vernieuwing toegejuicht, anderzijds maken juist die complimenten ze tot uitzondering, waardoor het bestaande systeem dominant blijft. Daarom is het niet alleen goed te kijken naar mogelijke methoden, maar ook naar de vormgeving van het innovatieproces. Wat is er voor nodig om deze lerende beweging voort te zetten, te versterken en te laten groeien? Hoe kan het risico voorkomen worden dat de uitzondering de regel bevestigt?

Een kwestie van schaal maken

Gedurende de pilot kwam tijdens de gesprekken vanzelf ook de kwestie van schaal maken ter sprake. Want wat betekent het experimenteren met vernieuwende werkwijzen en de daaruit opgedane inzichten eigenlijk voor de rest van de organisatie? Hoe kunnen we zorgen dat dat wat werkt groter wordt binnen de ADR? En moeten we het dan ook hebben over dat wat in de huidige situatie niet werkt?

In het nadenken over deze vragen helpt het om het begrip 'schaal maken' uit te pakken. Er zijn verschillende manieren waarop een innovatie groter kan worden binnen een organisatie of een vakgebied. Wij onderscheiden er hier vier: *scaling out* (horizontaal verleiden en besmetten), *scaling up* (verticaal faciliteren en verankeren), *scaling deep* (diepgaand verinnerlijken) en *scaling down* (afbouwen en vervangen).

Scaling out: verleiden en besmetten

Horizontaal schaal maken betekent dat je goede ideeën besmettelijk maakt, wat niet per se hetzelfde is als iets in de organisatie uitrollen. Het idee is juist dat een innovatie als een virus de organisatie besmet en zo breed door de organisatie wordt verspreid. Dat vraagt om een aanpak die de overdracht van kennis bevordert en tegelijkertijd collega's enthousiast maakt voor de nieuwe benaderingen. Het organiseren van bijvoorbeeld kennissessies biedt een gelegenheid om niet alleen de resultaten van eerdere onderzoeken te delen, maar ook om een platform te creëren voor interactie en discussie over de waarde van de vernieuwende benaderingen. Ook kan een toolbox met daarin voor elke benadering een handreiking en praktische tips worden opgesteld en verspreid. Ook het delen van eerdere ervaringen vanuit onderzoekers en opdrachtgevers kan helpen bij het verleiden en besmetten.

Scaling up: faciliteren en verankeren

Verticaal schaal maken gaat om het aanpassen van de institutionele afspraken, zodat de voorwaarden voor een bepaalde innovatie gunstiger worden. Een innovatie wordt dan de nieuwe institutionele standaard en raakt zo verankerd. Dit vereist betrokkenheid van zowel het management als in het geval van auditors vanuit de vaktechniek. Zij kunnen de kaders helder maken of waar nodig institutionele aanpassingen bewerkstelligen om de voorwaarden te scheppen voor vernieuwing en normalisering.

Scaling deep: structureel en cultureel verinnerlijken

Diepgaand schaal maken is een proces waarbij een innovatie onderdeel wordt van de heersende cultuur en zo geïnternaliseerd wordt, deel van de routines. De innovatie wordt het nieuwe normaal: 'zo doen wij dat hier.' Dat komt meestal impliciet tot stand. Het werkt niet planmatig maar tegelijkertijd ontstaat het wel als er bewust naartoe gewerkt wordt. Het is een plan dat geen plan mag heten, reorganisatie die je vooral niet zo moet noemen, een interventie die je vooral moet ontkennen om het te laten slagen. Dat is een voortdurend proces dat zowel van onderaf als van bovenaf moet worden gestimuleerd. De pilot kan zo'n zaadje zijn die kan uitgroeien tot een diepgaande verinnerlijking van nieuwe vaardigheden, waarden en vormen van betekenisgeving aan het werk.

Scaling down: afbouwen en vervangen

Een vierde en laatste vorm van 'schaal maken' die hier van toepassing is, is afschalen. Afschalen is het proces van uitfaseren van een oude werkwijze om ruimte te maken voor een innovatie. Ook deze vorm van schaal maken is cruciaal voor het lange termijn succes van een innovatie. Dit is echter ook een proces dat gepaard kan gaan met verlies en pijn en dus met weerstand.

Werken aan deze vorm van schaal maken begint bij de vraag wat juist minder vaak gedaan of gestopt moet worden. Zo kan het inzicht ontstaan dat bepaalde procedures of bepalingen beter afgeschaft of bijgesteld kunnen worden. Ook kan het zijn dat bepaalde beperkende overtuigingen ontkracht worden. Zo kwam in de pilot vaak naar voren dat auditors zich mogelijk te veel laten beperken door het idee dat ‘het niet mag volgens de standaarden’, terwijl dat eigenlijk niet het geval is. Ook minder snel meegaan met de wensen van de opdrachtgever, bijvoorbeeld in de formulering van de opdracht, is een les uit de pilot.

5. Audire, opnieuw beluisterd

Productietijd en zoektijd

Het is de eerste reflectiesessie van de pilot. In de voorstelronde vertelt één van de onderzoekers over een opdrachtgever die de ADR omschreef als één van de laatste bolwerken die voor hele complexe vraagstukken nog de tijd neemt. Het is een uitspraak die tot de verbeelding spreekt. Inderdaad heeft de ADR in onderzoeken de ruimte om uitgebreid stil te staan bij de manier waarop bijvoorbeeld militaire objecten beveiligd worden of ons cultuurstelsel bekostigd wordt. Het denkwerk dat bij dit type onderzoeken past, kan zich goed vertalen in inzichten die in de dagelijkse (vaak snelle, vluchtige) praktijk hun meerwaarde kunnen hebben.

Maar heeft de ADR de tijd, of heeft de tijd de ADR? Net als voor andere organisaties, heeft de ADR te maken met twee soorten tijd, die samen komen in een pilot als deze. Enerzijds is er de projectmatige kloktijd. Dit is de tijd van de doorlooptijden, deadlines, beperkte onderzoekscapaciteit en schaarste aandachtsverdeling. De projectmatige tijd kan maar één keer uitgegeven worden en vraagt om het overzichtelijk en doelgericht maken van de inspanningen. Immers: eindeloos de tijd nemen voor een onderwerp gaat ten koste van andere onderwerpen, en waarschijnlijk ook van de impact die het onderzoek kan hebben door op tijd klaar te zijn.

Anderzijds is er de emergente zoektijd. Dit is de tijd van verkennen, uitproberen, leren door doen, zoekende gesprekken en trage vragen. Deze tijd gaat niet over het overzichtelijk maken van inspanningen, maar juist over het loslaten van het houvast van wat we (denken te) weten en waar we zullen uitkomen, om te ontdekken wat er nog méér te zien valt. Het is een tijd die zich ontvouwt en waarin niet een concreet eindpunt, maar wel een mooi streven leidend is voor de inzet en activiteiten, in de hoop dat het anderen verleidt om eraan mee te werken.

Waar beide tijden doorgaans in gescheiden trajecten ondergebracht zijn, komen ze hier samen onder het motto 'leren door doen'. Net als in de pilot, vraagt het verder brengen van de lerende beweging om het vinden van een productieve combinatie tussen beiden. Doorwerking van de pilot hangt niet alleen af van de gevonden inhoud, maar ook van de gevonden tijd.

In dit essay stond de vraag centraal of en hoe verschillende sociaalwetenschappelijke methodologische benaderingen de auditpraktijk kunnen verrijken. Het doel daarvan is om de publieke waarde van auditwerk te helpen vergroten. Methodologische vernieuwing moet natuurlijk geen doel op zich zijn, maar bijdragen aan de maatschappelijke impact van auditors en hun bijdrage aan de effectiviteit en legitimiteit van beleid.

De methodologische vraag lijkt weliswaar op het eerste oog een vrij technische vraag, niet heel spannend ook: als een keuze tussen methode A of B. Er komen echter wel degelijk spannende vragen achter vandaan. Zo is het natuurlijk ver voorbij de onschuld als auditors in plaats van interviews met de bekende gezichten, een stakeholderbijeenkomst organiseren met partijen die normaal niet aan tafel zitten. En het kan best spannend worden als auditors ook hun onderbuik laten spreken in het rapporteren over een onderzoek. En de onderzoeksvraag op een waarderende manier herformuleren klinkt misschien vrolijk en vriendelijk, maar kan best ingewikkeld zijn voor een opdrachtgever die met een kritisch auditrapport in de hand meer middelen of invloed wilde verkrijgen.

Het is dan ook niet vreemd dat auditors tegelijkertijd enthousiast kunnen reageren op de idee van methodologische vernieuwing, maar ook terughoudend worden en voornamelijk op de risico's wijzen als het gaat over de concrete toepassing. De auditor begeeft zich voor een deel op onbekend terrein, krijgt te maken met externe druk, en misschien wel met onzekerheid over de eigen mogelijkheden en kaders. Daarmee komen we op een eerste spanningsveld voor deze beweging, namelijk één die ligt in de auditgemeenschap, tussen vasthouden aan het bestaande en op zoek gaan naar vernieuwing. Het eerste kent voordelen in termen van rolvastheid, werken vanuit bestaande competenties en vaak spelen ook efficiëntie-overwegingen mee ('anders' onderzoeken kost meer tijd, is al gauw het idee). Tegelijkertijd hoort het zoeken naar vernieuwing ook bij de professie van de auditgemeenschap, en biedt het mogelijkheden om bij de tijd te blijven en het vakmanschap samen te vergroten.²⁶

In het interne spanningsveld komen 'de standaarden' regelmatig naar voren als beperkend voor wat mogelijk is aan onderzoeksmethoden. Feit is echter dat de standaarden interne auditors naast toetsend onderzoek wel degelijk ruimte bieden voor verschillende methodologische benaderingen:

- naast gerichte waarneming ook onbevungen observaties als bijvangst te delen
- naast kritische oordelen ook kleine complimenten en goede voorbeelden als tegenwicht mee te geven
- naast het vaste normenkader ook het alternatieve perspectief te tonen ter nuanceren van het oordeel
- naast de belangrijkste oorzaken ook zicht te bieden op het bredere systeem
- naast een neutrale onderzoekshouding ook bewust keuzes te maken in bijvoorbeeld timing van de rapportage
- naast objectieve constatering ook belevingsinformatie te benutten om empathie voor de belangen van achterliggende doelgroep(en) te bewerkstelligen

Dit is natuurlijk niet alleen een interne afweging. Er speelt ook een tweede ‘achterliggend’ spanningsveld, namelijk tussen die van opdrachtgevers en auditors. Anders dan bij verplichte onderzoeken, worden auditors bij gevraagde onderzoeken meer ingezet voor een specifiek doel van de opdrachtgever. Tegelijkertijd hebben auditors hier ook meer ruimte om keuzes te maken in de invulling van het onderzoek, zelfs als dit tegen de wil van de opdrachtgever in gaat. De pilot laat overigens zien dat sommige opdrachtgevers hier voor open staan en er ook voordelen van inzien. Terughoudendheid kan er zijn omdat de voorspelbaarheid van het onderzoek afneemt. Er speelt echter ook een *selffulfilling prophecy* mee. Het stereotype beeld van de auditor als boekhouder roept nu eenmaal verwachtingen op die zich vertalen in een specifiek soort vragen aan auditors die, door hierin mee te gaan, in de uitvoering vervolgens de verwachtingen weer verder bekrachtigen.

Dat raakt wel aan een derde spanningsveld, namelijk dat tussen de auditor als ‘onafhankelijke controleur’ en ‘betrokken partner.’ De neiging is wellicht groot om al gauw naar het eerste te wijzen, en auditors horen ook onafhankelijk tot hun bevindingen te komen, maar dat is niet het hele verhaal. De auditor als onafhankelijk betitelen gaat voorbij aan het feit dat de auditor zelf volop onderdeel uitmaakt van de patronen in het bestuur. En auditors worden al lang niet meer alleen gevraagd om zekerheid te verschaffen (assurance-rol), maar geven in de praktijk ook advies, insight en foresight en dragen bij aan de doorontwikkeling van de organisatie, ook als dat op papier niet direct zichtbaar is. De ADR is een interne auditor met ook specifiek als taak om de rijksoverheid beter te laten functioneren. Het is dus een spanningsveld waarin niet simpelweg voor één van beide uitersten gekozen kan worden, maar eerder een goede balans moet worden gevonden.

Doorslaggevend in het omgaan met deze spanningsvelden, en vervolgens in de keuze voor een methodologische onderzoeksbenadering, is de vraag waar de auditor van is. Welke rol heeft de auditor eigenlijk en welke maatschappelijke impact streeft de auditor na? Bij zo'n vraag past wellicht altijd een vorm van bescheidenheid; de auditor opereert in een complex veld en één van de vele uitdagingen is dat zij/hij beperkt de tijd heeft om een rapport te maken over langdurige en vaak hardnekkige kwesties. Maar het vooropstellen van deze vraag lokt wel uit tot diepere strategische overwegingen dan het antwoord: 'het uitvoeren van onze (wettelijke) opdracht(en)'. De ervaringen in de pilot met de ADR laten zien dat auditors veel impact hebben in het beter laten functioneren van de overheid en zo maatschappelijke meerwaarde hebben. Daarbij past een rijke benadering van onderzoek, met een repertoire waarin ruimte is voor verwondering en leren van succes, oog is voor verschillende kanten van de zaak, diepgang wordt gezocht in het blootleggen van patronen en ook tijdens het onderzoek al interventies worden gepleegd, die bijdragen aan de onderzoekspraktijk. Ofwel: op een rijke manier het oor te luisteren leggen. Audire.

Referenties

Auditdienst Rijk (2019). Onderzoeksrapport 'Ongeschreven regels'. *Ministerie van Financiën – managementniveau*.

Ardon A (2011) Doorbreek de cirkel, Hoe managers onbewust verandering blokkeren. Business bibliotheek, Amsterdam.

Boonstra J (2018) Veranderen als samenspel, Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. Management Impact, Den Haag.

Hummel E (2018) Onbewuste en intuïtieve besluitvorming: zorg of zegen voor de auditor? In: Van Twist MJW, Breedveld J (Eds) Mensenwerk, over gedragseffecten in de auditprofessie, ESAA, Rotterdam.

Kahneman D (2012) Thinking Fast & Slow. Penguin Books.

Kramer A (2019) Ben jij al activist? Organisatieverandering in de betekenis-economie. Business Contact, Amsterdam.

Loorbach D (2014) To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation. Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Nuijten A, Van Twist MJW, Van der Steen MA (2015) Auditing Interactive Complexity: Challenges for the Internal Audit Profession. *International Journal of Auditing* 19: 195–205.

Nuijten A, Keil M, Sarens G, Van Twist M (2019) Partners or opponents, Auditor-manager relationship dynamics following the deaf effect in information system projects. *Managerial Auditing Journal* 34(9): 1073–1100. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2018-1811>

Schillemans, T., van Twist, M., van der Steen, M., & de Jong, I. (2018). New development: Breaking out or hanging on? Internal audit in government. *Public Money & Management*, 38(7), 531–534. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1527574>

Schuiten, F. (2023). Een zoektocht naar de (on)mogelijkheid tot Responsief Auditen... en de reflecterende weg daarnaartoe. Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Senge PM (1990) *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, New York.

Van de Ven ACN (2019) Internal Audit vroeger en nu: complexiteit en onzekerheid. In: Van Twist MJW, Breedveld J, Vlak MJ (Eds) *Auditors adviseren, Advies voor en door auditors*, ESAA, Rotterdam.

Van der Wal, Z. (2020). Trends and drivers of public administration in the twenty-first century. In: *Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration*. Edward Elgar Publishing, p. 10-28.

Van Twist M, Breedveld J [Eds] (2018) *Mensenwerk, Over gedragseffecten in de auditprofessie*. ESAA, Rotterdam.

Van Twist MJW, Breedveld J, Vlak MJ [Eds] (2021) *Auditors adviseren, Advies voor en door auditors*. ESAA, Rotterdam.

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.

Van Twist, M, Schillemans, T., van der Steen, M., & de Jong, I. (2017). De paradoxale professionaliteit van de internal auditor in het publieke domein. *M en O*, 2017(2), 4-20.

Van Twist M, Van der Steen M, Bouwmans H, Bekkers H (2013) *De internal auditor in het publieke domein: Drijfveren en dilemma's, principes en paradoxen*. Boom Lemma (Den Haag).

Vermaak H (2009) *Plezier beleven aan taaie vraagstukken, Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbarstigheid*. Kluwer, Deventer.

Vermaak, H. (2019). Een causaal diagram maken in vijf stappen. In: *Meer dan de som der delen*.

Eindnoten

- 1 Onderzoek Audit Dienst Rijk: Monitoren en verantwoorden met oog voor maatschappelijke impact culturele instellingen.
- 2 Zie bijvoorbeeld het werk van Hummel E (2018) Onbewuste en intuïtieve besluitvorming: zorg of zegen voor de auditor? In: Van Twist MJW, Breedveld J (Eds) Mensenwerk, over gedragseffecten in de auditprofessie, ESAA, Rotterdam. Zie bijvoorbeeld ook Schuiten, F. (2023). Een zoektocht naar de (on)mogelijkheid tot Responsief Auditen... en de reflecterende weg daarnaartoe. Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam. En het werk van Arno Nuijten met het onderzoeksinstituut TEAM eBRIDGES.
- 3 Van der Wal, Z. (2020). Trends and drivers of public administration in the twenty-first century. In: Handbook on corruption, ethics and integrity in public administration. Edward Elgar Publishing, p. 10-28.
- 4 Van Twist M, Van der Steen M, Bouwmans H, Bekkers H (2013) De internal auditor in het publieke domein: Drijfveren en Dilemma's, principes en paradoxen. Boom Lemma (Den Haag).
- 5 Binnen deze standaarden worden de volgende diensten van de internal audit onderscheiden: assurance, advise, insight en foresight.
- 6 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.
- 7 Boonstra J (2018) Veranderen als samenspel, Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties. Management Impact, Den Haag.
- 8 Vermaak H (2009) Plezier beleven aan taaie vraagstukken, Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Kluwer, Deventer.
- 9 Niewold, M. (z.d.). Onderzoek Rekenkamer: Oude camera's en behulpzame militairen: beveiliging leger rammelt. *RTL Nieuws*.
- 9 Keulen, S., & van der Meijden, T. (3 juli 2023). De auditor als inbreker. *AUDIT Magazine*.
- 10 Nuijten A, Keil M, Sarens G, Van Twist M (2019) Partners or opponents, Auditor-manager relationship dynamics following the deaf effect in information system projects. *Managerial Auditing Journal* 34(9): 1073–1100. <https://doi.org/10.1108/MAJ-02-2018-1811>
- 11 De Specialist (20 december 2019). Waarom GZA van JCI naar Vlaamse kwaliteitsaudit stapt.
- 12 De Specialist (14 oktober 2020). Ziekenhuisaudits in nieuw kleedje: Erasmus MC laat 'verbeterkracht' toetsen.
- 13 Vermaak H (2009) Plezier beleven aan taaie vraagstukken, Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid. Kluwer, Deventer.
- 14 Nuijten A, Van Twist MJW, Van der Steen MA (2015) Auditing Interactive Complexity: Challenges for the Internal Audit Profession. *International Journal of Auditing* 19: 195–205.
- 15 Zie ook: Van de Ven ACN (2019) Internal Audit vroeger en nu: complexiteit en onzekerheid. In: Van Twist MJW, Breedveld J, Vlak MJ (Eds) Auditors adviseren, Advies voor en door auditors, ESAA, Rotterdam.
- 16 Auditdienst Rijk (2019). Onderzoeksrapport 'Ongeschreven regels'. *Ministerie van Financiën – managementniveau*.
- 17 Senge PM (1990) The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization, New York.
- 18 Ardon A (2011) Doorbreek de cirkel, Hoe managers onbewust verandering blokkeren. Business bibliotheek, Amsterdam.
- 19 Vermaak, H. (2019). Een causaal diagram maken in vijf stappen. In: Meer dan de som der delen.
- 20 Kramer A (2019) Ben jij al activist? Organisatieverandering in de betekenis economie. Business Contact, Amsterdam.

- 21 Loorbach D (2014) To Transition! Governance Panarchy in the new Transformation. Oratie Erasmus Universiteit Rotterdam.
- 22 Kahneman D (2012) Thinking Fast & Slow. Penguin Books.
- 23 Van Twist MJW, Breedveld J [Eds] (2018) Mensenwerk, Over gedragseffecten in de auditprofessie. ESAA, Rotterdam.
- 24 Hummel E (2018) Onbewuste en intuïtieve besluitvorming: zorg of zegen voor de auditor? In: Van Twist MJW, Breedveld J (Eds) Mensenwerk, over gedragseffecten in de auditprofessie, ESAA, Rotterdam.
- 25 Hummel E (2018) Onbewuste en intuïtieve besluitvorming: zorg of zegen voor de auditor? In: Van Twist MJW, Breedveld J (Eds) Mensenwerk, over gedragseffecten in de auditprofessie, ESAA, Rotterdam.
- 26 Zie ook: Schillemans, T., van Twist, M., van der Steen, M., & de Jong, I. (2018). New development: Breaking out or hanging on? Internal audit in government. *Public Money & Management*, 38(7), 531–534. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1527574>
 en van Twist, M., Schillemans, T., van der Steen, M., & de Jong, I. (2017). De paradoxale professionaliteit van de internal auditor in het publieke domein. *M en O*, 2017(2), 4-20.

Eerder publiceerde de NSOB

2024

Leren van onderzoek naar ongevallen

Hoe onderzoekscommissies een narratief construeren en wat dat betekent voor leren

Hans de Bruijn

Signalen managen

Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW

Andrea Frankowski, Laura Schröer, Annemarie van der Wilt, Wiljan Hendriks, Robin Hill, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen

Over intenties en interferenties

Een lerende evaluatie van de schadeafhandeling rond Kanaal Almelo-De Haandrik

Myrthe van Delden, Georgina Kuipers, Mark van Twist, Marise van 't Wout, Robin Hill

Bedreiging en bescherming

Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur

Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij, Rogier van der Wal, Willeke Slingerland en Martijn van der Steen

Vormgeven aan schadebeleid

De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebeleid voor de Fraude Signalering Voorziening

Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Samenwerken in een brede coalitie

Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact

Wiljan Hendriks, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel

2023

What got us here, won't get us there

Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland

Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill

Vormgeven aan interactie

Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken

Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist

Sport in beweging

Wiljan Hendriks, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen,

Rachel-Roxelane Speelman, Anika Scholten

De gemeentesecretaris buiten de deur

Vragen bij een antwoord

Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

De (on)begrensde menselijke maat

Marije Huiting, Wiljan Hendriks, Henk den Uijl, Andrea Frankowski,

Martin Schulz, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Toekomst geven aan tussenland

Samenwerking bij het (verder) vitaliseren van vakantieparken op de Veluwe

Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Wie wordt gehoord?

Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht

Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Martijn van der Steen

Intelligent bestuur verbeeld(t)

Modell(er)en van openbaar bestuur

Martin Schulz, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij

Afwachten en anticiperen

Hoe de gemeente Amsterdam stuurt op ontwikkelingen in het digitale publieke domein

Georgina Kuipers, Christiaan van der Kaaij, Henk den Uijl, Valerie Frissen,

Jorgen Schram

Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst

Strategie als gedeelde betekenisgeving door de Nederlandse waterschappen

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Marise van 't Wout, Johan Oudega

2022

Ambtelijke ruimte

Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?

Henk den Uijl, Paul Frissen, Martin Schulz, Johan Oudega

Het verbinden van botsende institutionele logica's

Een typologie van strategieën

José Nederhand, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Omgaan met onbegrepen gedrag

Dilemma's in de samenwerking en informatie-uitwisseling rondom personen met verward gedrag

Christiaan van der Kaaij, Ninske Repko, Jorren Scherpenisse, Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Governance voor transitities

Naar coping strategieën voor de omgang met governance dilemma's bij de transitie naar een circulaire economie

Johan Oudega, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met signalen

Naar een handelingsperspectief voor overheden

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse, Nancy Chin-A-Fat

Overleg in beweging

30 jaar overleg tussen overheid en samenleving in de fysieke leefomgeving

Martijn van der Steen, Marije Huiting, Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Marise van 't Wout, Mark van Twist

Verantwoorden over vertrouwenswerk

Een kwestie van tellen én vertellen

Georgina Kuipers, Myrthe van Delden, Mark van Twist

Maatwerk als standaard

Over dilemma's en dynamieken bij het streven naar 'maatwerk' in de uitvoeringspraktijk

Wiljan Hendrikx, Marije Huiting, Caspar van den Berg, Mark van Twist

Stadsmariniers in de spiegel

Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers in Rotterdam en Antwerpen

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Rike Hendrikse

De stroom zoeken

De energietransitie gezien vanuit ecosysteem perspectief

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Georgina Kuipers, Sander Oosterloo, Petra Ophoff, Alexander Woestenburg

Signalen schatten

Een lerend belevingsonderzoek naar de omgang met signalen door het ministerie van SZW in de Kinderopvangtoeslagaffaire

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Paul 't Hart

Het einde voorbij: werken in een wijkend perspectief

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de tweede golf van de coronacrisis

Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Petra Ophoff

Politiek is grenzenwerk

Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen

Martin Schulz, Paul Frissen, Henk den Uijl, Johan Oudega

In gesprek over strategie

Hoe het strategiseren in de praktijk van Justitie en Veiligheid vorm krijgt

Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Strategisch vermogen (h)erkennen

Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht

Jorgen Schram, Sebastian Wijnands, Martijn van der Steen, Mark van Twist

De achterkant van afpakken

Reflecties op de Rotterdamse praktijk van (bestuurlijk) afpakken

Jorren Scherpenisse, Henk den Uijl, Mark van Twist

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2024

ISBN NUMMER

978-90-834135-6-3

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.