

Appreciative Auditing

Waarderend auditen



Anthoon Haagsma

8-9-2008

Referaat EMIA/PDOOA
Amsterdam Business School
Universiteit van Amsterdam

Begeleider: Drs. E.A.C.M. van Hecke RA RO CIA

We can easily forgive a child who is afraid of the dark. The real tragedy of life is when men are afraid of the light.

- Plato

Bij mijn weten heeft namelijk nog nooit iemand een wedstrijd gewonnen op zijn of haar zwakke punten.

-Marc Lammers (coach van het Nederlands dames hockey team)

Voorwoord

Het schrijven van dit referaat is voor mij een openbaring geweest. Het onderwerp ligt heel dicht bij mezelf en is een onderwerp wat ik ook zeer belangrijk vind om binnen de auditwereld te introduceren. Het schrijven en onderzoeken is voor mij een vertaalslag geweest van mijn overtuiging naar papier.

Deze vertaalslag ging niet zonder slag of stoot. Ik ben geen theoreticus maar meer een praktisch ingesteld persoon. Ik omarm dan ook het motto van professor Strikwerda. Zijn motto is "waar is wat werkt". Dat geldt ook voor dit referaat. Het is gebaseerd op mijn overtuiging die getoetst is aan een aantal theorieën. Na dit referaat zal de praktijk bevestigen dat het echt werkt. Dat is mijn overtuiging. In de bewoordingen van dit referaat is dat mijn "Dream".

Nu wil ik toch een aantal mensen bedanken die mij ondersteund hebben bij het opschrijven van de droom. Allereerst wil ik mijn vrouw, Richtje, en mijn kinderen, Anouk, Fenna en Sander, bedanken. Zij hebben het elke keer maar weer getolereerd dat ik mij weer terugtrok naar de zolder en een paar uurtjes niet aanspreekbaar was.

De volgende namen die in mij opkomen zijn de namen van het "intervisieclubje" vanuit de EMIA-opleiding. Dit zijn Peter, Sam en Esther. Zij hebben mij van dichtbij en op afstand gemotiveerd.

Daarnaast wil ik mijn collega's en mijn managers van UWV bedanken. Mijn managers (4 in de afgelopen drie jaren) hebben mij, zonder uitzondering, altijd ondersteund. Ook mijn collega's hebben een wezenlijke actieve bijdrage geleverd aan het toetsen en ondersteunen van mijn referaat. Met name wil ik toch Frits Engel en Adriaan Bouwdewijn noemen die mijn thema vanuit hun overtuiging ondersteund hebben en van hieruit een bijdrage hebben geleverd.

Ook wil ik Jan Groenewold(Atradius), Frank van Galen(UWV) en Klaas Kieft(NS) bedanken voor de openhartige interviews die ik met hun heb gehad. Zij hebben bijgedragen aan het nog sterker maken van dit referaat.

En als "last but not least" wil ik Ed van Hecke, mijn begeleider, bedanken voor zijn bijdrage. Dit varieert van interviews, ondersteunen, bijna "knock outs" tot het weer motiveren. Dit is van essentieel belang geweest voor het vervolmaken van dit referaat.

Sneek

24 Augustus 2008

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
Samenvatting	6
1. Inleiding	8
1.1 Context van het onderzoek	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Onderzoeksaanpak	9
2. Appreciative Inquiry en auditing	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Appreciative Inquiry	11
2.3 Auditing	15
2.4 Appreciative Inquiry en Auditing	17
2.5 Samenvatting en conclusies	20
3. Effectiviteit van de IAF met AI-kenmerken	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Effectiviteit van de IAF met Appreciative kenmerken	21
3.3 Randvoorwaarden effectieve toepassing	25
3.4 Samenvatting en conclusies	26
4. Appreciative Auditing	28
4.1 Inleiding	28
5. Reacties vanuit de praktijk	31
6. Conclusies en aanbevelingen	33
6.1 Inleiding	33
6.2 Analyse en beantwoording onderzoeksvragen	33
6.3 Conclusie	33
6.4 Aanbevelingen	34
Literatuurlijst	35
Bijlage 1	37
Bijlage 2	40
Bijlage 3	41
Bijlage 4	42
Bijlage 5	43

Samenvatting

Inspiratie voor het onderwerp van dit referaat heb ik gekregen vanuit mijn ervaring als kwaliteitsmanager en later als auditor. Ik maakte kennis met zowel auditing als ook instrumenten en methodieken vanuit kwaliteits- en verandermanagement. Dit naast mijn persoonlijke overtuiging, dat het positieve bekrachtigen meer bezieling en motivatie geeft dan het negatieve, heeft geleid tot dit referaat.

Een methodiek die ik als kwaliteitsmanager met succes toegepast heb is "Appreciative Inquiry" (hierna AI). Dit betekent in het Nederlands "waarderend onderzoeken".

AI gaat op een systematische manier (doormiddel van 5 stappen) op zoek naar het beste in mensen en naar datgene wat mensen "energie" geeft. Op basis van positieve ervaringen wordt gekeken hoe in de toekomst de organisatie kan verbeteren. In bijlage 1 is een uitgebreide beschrijving te vinden van een voorbeeld uit de praktijk waarbij ik zelf direct betrokken was.

Aangezien de Internal Audit Functie (hierna IAF) en AI beiden gericht zijn op het verbeteren van de bedrijfsvoering van een organisatie, was ik van mening dat een combinatie tussen beide mogelijk moest zijn.

De vraag die in het referaat beantwoord wordt is, **of het toepassen van principes vanuit AI de effectiviteit van auditing verhoogt en of het mogelijk is om aanbevelingen te formuleren om generieke methodieken te ontwikkelen?** Dit is dan ook de probleemstelling van het referaat.

In het referaat wordt aangetoond dat effectiviteit inderdaad verhoogd wordt met het integreren van kenmerken vanuit AI. Op basis van drie onderzoeksvragen wordt gefaseerd toegewerkt naar deze conclusie.

In eerste instantie wordt aangetoond dat AI kenmerken gebruikt kunnen worden binnen auditing. Dit is met name getoetst aan de hand van literatuur vanuit IIA en overige literatuur betreffende de taak en functie van de IAF.

Nadat gebleken is dat AI kenmerken binnen de IAF ingepast kunnen worden, heb ik de 5 stappen van AI ingepast binnen de 6 stappen van het auditproces. (Molenkamp & Driessen, 2004)

In onderstaande tabel zijn de eerste twee stappen weergegeven. Verder in dit referaat worden alle stappen uitgewerkt.

5 D's AI	6 stappen model Molenkamp/Driessen	Conclusie AI elementen binnen IAF
Definition Onderwerp wordt geformuleerd	Planning + vooronderzoek inplannen audit	Bij beide is er sprake van een planning. Bij keuze onderwerpen bestaat de ruimte om ook waarderende onderwerpen te kiezen
Discovery Men gaat op zoek naar het beste wat er is	Vooronderzoek + Veldwerk Uitvoeren vooronderzoek en houden interviews	Vooronderzoek en veldwerk bieden mogelijkheden om waarderende vragen te stellen en op zoek te gaan naar zaken die goed gaan

Tabel 1 eerste twee stappen procesmatig samenvoegen AI en IAF

De volgende vraag binnen de probleemstelling is de vraag, wat we nu precies onder de effectiviteit binnen de IAF moeten verstaan? Centraal binnen de effectiviteit van de IAF staat de term "acceptatie" van de uitkomsten. In dit referaat toon ik aan dat door het inpassen van AI kenmerken de effectiviteit van de IAF verhoogd wordt. De punten vanuit AI die dit bewerkstelligen zijn de volgende:

- Kijken naar successen;
- Kijken naar kansen;
- Interviews, afstemming en overige gesprekken in de vorm van dialoog;
- Stellen van positief geformuleerde vragen tijdens interviews;
- Creëren van positieve sfeer tijdens gehele audit.

Op basis van de antwoorden van de onderzoeksvragen volgt dat invoegen van AI kenmerken binnen de IAF toegestaan is, mogelijk is en tevens de effectiviteit verhoogd.

Op basis van deze conclusie sluit ik het referaat af met een praktisch toepasbare methodiek waarin een aantal elementen vanuit AI binnen het audit proces ingepast worden. De methodiek noem ik "Appreciative Auditing". In onderstaande is de eerste stap van Appreciative auditing weergegeven. De hele methodiek wordt in het referaat verder uitgewerkt.

Stappen	Audit	AI	Appreciative Auditing	methodiek
Planning	Jaarplan organisatie Risiko's	Successen Kansen Bewegen in richting van verandering	Auditjaarplan Gezamenlijk met het management op zoek gaan naar de kansen en successen. Ook dat wordt input voor een jaarplan. Dus niet alleen op zoek naar risico's maar ook naar de kansen binnen een organisatie. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van IAF om een jaarplan te maken (onafhankelijkheid)	Interviews Inventarisatie risico's en kansen

Tabel 2 eerste stap methodiek Appreciative Auditing

Om een beeld te krijgen over de toepasbaarheid van dit referaat in de praktijk is er aan een aantal audit managers gevraagd wat hun reactie op de strekking van dit referaat is. Dit leverde een aantal zeer interessante gesprekken en conclusies op. Strekking is dat men zeker een praktische invulling ziet, maar dat appreciative uitvinding eerst in de praktijk uitgeprobeerd moet worden. Ik merkte tijdens de gesprekken dat managers de invalshoek een zeer interessante benadering vinden en ook bereid zijn om Appreciative Auditing in de praktijk te gaan uitvoeren.

Overigens is de term Appreciative Auditing een nu nog niet bestaande term (geen enkele hit binnen Google). Dit gaat echter op korte termijn, mede dankzij dit referaat, veranderen. Nu al zijn er aanzetten om met de methodiek aan de slag te gaan. Een eerste C(R)SA met Appreciative Auditing is inmiddels gepland.

1. Inleiding

1.1 Context van het onderzoek

Het auditvak is in beweging. In dit referaat wordt het auditvak aangeduid als Internal Audit Functie (IAF). Vanuit de puur financiële, accountant georiënteerde werkzaamheden is de IAF nu steeds breder georiënteerd. De moderne IAF bestaat uit onderzoek en beoordeling van controls, performance, risico's en governance voor zowel publieke als private organisaties (Sawyer, 2005).

Naast het puur geven van assurance wordt de Internal Audit Functie tegenwoordig steeds meer gezien als een adviseur op het gebied van interne beheersing in brede zin. (IIA Nederland, 2008, blz 12)

De term toegevoegde waarde van de IAF staat ook nu nog steeds centraal. Aangezien de rol van de IAF gewijzigd is, is ook de interpretatie van de toegevoegde waarde van auditing veranderd. Wil auditing zijn positie behouden dan zal zij ook scherp moeten blijven op alle ontwikkelingen en veranderingen (binnen en buiten de IAF).

Effectiviteit van de IAF is belangrijk en is een factor binnen de toegevoegde waarde. Wat leveren al die audit rapportages op? Een mooie stapel papier of een daadwerkelijke verbetering van de bedrijfsvoering. Scherp en alert blijven dat de IAF daadwerkelijk bijdraagt aan de verbetering is naar mijn gevoel vereist.

Dit referaat wil een bijdrage leveren aan de effectiviteit van de IAF. Dit doe ik door te onderzoeken of het mogelijk is gebruik te maken van een methodiek vanuit kwaliteitsmanagement en verandermanagement. Ook daar speelt toegevoegde waarde een belangrijke rol. Aangezien ik in mijn vorige functie als kwaliteitsmanager heb kennis gemaakt met zowel auditing als kwaliteitsinstrumenten en hun theorieën heb ik ervaring opgedaan met aspecten vanuit beide vakgebieden.

De basis van veel kwaliteitsinstrumenten en theorieën is dat mensen op een positieve manier benaderd moeten worden om meer en beter met veranderingen, managen en verbeteringen om te kunnen gaan. Niet alleen kijken wat fout gaat maar juist ook kijken naar dat wat goed gaat. Juist om datgene wat niet goed gaat te verbeteren. "Niemand heeft ooit een wedstrijd gewonnen op zijn zwakke punten" (Lammers, 2007) is een uitspraak van Marc Lammers (Coach Nederlands dames hockeyteam).

Een methodiek die mij aanspreekt is "Appreciative Inquiry" (hierna AI). In het Nederlands betekent dit waardierend onderzoeken. Deze methodiek heeft procesmatig raakvlakken met auditing en is gericht op het verbeteren vanuit een positieve invalshoek. Hiermee wordt binnen veel organisaties wereldwijd gewerkt. Veranderen kan met veel bezieling en vitaliteit indien we het positieve bekrachtigen. (Ahaus, 2006) Al dit heeft geleid tot dit onderzoek.

De titel van dit referaat (Appreciative Auditing) is een nog niet bestaande term binnen auditing. Het is een samentrekking van operational auditing en Appreciative Inquiry (AI) en kan auditing vernieuwende inzichten bieden.

Als we de titel van dit referaat vertalen betekent dit "waardierend auditen"

In dit referaat wordt antwoord gegeven op de vraag of het mogelijk is om bepaalde elementen vanuit AI toe te voegen aan auditing. Dit met als doel om de effectiviteit van auditing te vergroten.

Mijn overtuiging is dat we binnen de IAF nog veel kunnen leren van deze methodieken en technieken. Er ligt nog een terrein braak. De term "Appreciative Auditing" komt in deze samenstelling nog niet voor en geeft geen enkele hit met Google.

Dit referaat geeft een eerste aanzet voor het toepassen van Appreciative Auditing en wil de term introduceren binnen auditing.

1.2 Probleemstelling

Kijkend naar de context van dit referaat is er de volgende probleemstelling met bijbehorende onderzoeksvragen. Iedere onderzoeksvraag wordt in één van de hoofdstukken beantwoord.

De probleemstelling voor dit referaat is:

Verhoogt het toepassen van AI principes en kenmerken binnen auditing de effectiviteit van auditing en is het mogelijk om hiervoor aanbevelingen te formuleren om generieke methodieken te ontwikkelen?

De bijbehorende onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd:

- Kunnen AI-kenmerken binnen auditing gebruikt worden en is dit conform de IIA richtlijnen?
- Wordt door het toepassen van AI-kenmerken (5 principes) de effectiviteit van auditing vergroot?
- Is er een methodiek (werkwijze) te ontwikkelen die invulling geeft aan Appreciative Auditing (auditing met AI-kenmerken)?

In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 6) wordt het antwoord op de probleemstelling gegeven.

1.3 Onderzoeksaanpak

1.3.1 Theoretisch onderzoek

Het antwoord op de onderzoeksvragen heb ik veelal verkregen door literatuuronderzoek op basis van de 3 onderzoeksvragen. Per onderzoeksvraag is er specifiek literatuuronderzoek gedaan. Per hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Voor onderzoek naar auditing is gebruik gemaakt van boeken van Driessen/Molenkamp, Sawyer, The Professional Practices Framework en artikelen

vanuit Audit Magazine en Internal Auditor. Literatuuronderwerpen en trefwoorden waren hierbij onder andere Audit, IIA en effectiviteit.

Voor AI en haar achtergronden heb ik vooral gebruik gemaakt van artikelen en boeken over AI. Vanuit deze artikelen heb ik verder gezocht naar onafhankelijk bewijs voor pluspunten van AI. Literatuuronderwerpen en trefwoorden waren hierbij onder andere motivatie, change management en draagkracht.

1.3.2 Praktijkonderzoek

Het uitgangspunt van dit referaat is in beperkte mate in de praktijk getoetst bij het management van afdelingen van verschillende organisaties. Interviews hebben plaatsgevonden bij NS, Atradius, UWV en Fortis. Dit betreffen vier verschillende type organisaties (spoorwegbedrijf, kredietverzekeraar, ZBO en een financiële dienstverlener). Daarnaast is dit referaat getoetst bij diverse auditoren binnen UWV en collega studenten van de EMIA-opleiding.

1.3.3 Beperking, uitgangspunten en randvoorwaarden

Dit referaat beperkt zich binnen IAF tot de operational audits. IT, Financial en Compliance worden hier buiten beschouwing gelaten.

Dit referaat is een eerste aanzet tot de verdere ontwikkeling van een nieuwe methodiek.

1.3.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft antwoord op de vraag of kenmerken vanuit AI gebruikt kunnen worden binnen de IAF. Eerst wordt aangegeven wat AI precies inhoudt en daarna wordt nader uitgewerkt wat de IAF is. Als laatste wordt bekeken of AI kenmerken binnen de IAF geïntegreerd kunnen worden.

Hoofdstuk 3 geeft antwoord op de onderzoeksvraag of door het toepassen van AI kenmerken de effectiviteit van de IAF verhoogd wordt. Eerst wordt een uitleg gegeven wat er onder effectiviteit verstaan moet worden. Daarna wordt gekeken wat het effect hierop is van het toepassen van AI.

In Hoofdstuk 4 wordt een methodiek toegelicht om Appreciative Auditing in de praktijk toe te passen. Ook wordt aandacht besteed aan de mogelijkheid om doormiddel van een C(R)SA AI toe te passen.

Hoofdstuk 5 geeft een weergave van de interviews met 4 managers van afdelingen.

Hoofdstuk 6 bevat de overall conclusie en geeft een aantal punten welke mogelijk in een vervolgonderzoek aan de orde kunnen komen.

De bijlage bevat een praktijkcasus AI, wetenschappelijke onderbouwing AI, positieve vragen en een methodiek om AI binnen C(R)SA toe te passen.

2. Appreciative Inquiry en auditing

2.1 Inleiding

De essentie van dit hoofdstuk is het onderzoek of het mogelijk is om een methodiek, welke gebruikt wordt om veranderingen beter te laten verlopen, te integreren binnen het huidige auditing. Dit hoofdstuk is een stap op weg naar de vraag of de effectiviteit van auditing verhoogd wordt door toepassing van elementen vanuit AI. Om dit te kunnen doen wordt er eerst vastgesteld of de combinatie tussen AI en auditing wel mogelijk is.

De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk is; **Kunnen AI-kenmerken binnen auditing gebruikt worden en is dit conform de IIA richtlijnen?** Eerst wordt nader uitgelegd wat nu precies AI inhoudt en hoe het in de praktijk wordt toegepast. Daarna wordt er nader uitgelegd wat auditing is in het kader van dit referaat. Als laatste volgt de conclusie of de combinatie tussen AI en auditing mogelijk is en volgt het antwoord op de onderzoeksvraag.

Voor velen is AI de grote onbekende binnen dit hoofdstuk. Vandaar dat uitgebreid wordt uitgelegd wat nu precies AI inhoudt en hoe het in de praktijk wordt toegepast. Dit doe ik aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk, waarbij ik zelf een belangrijke rol heb vervuld. Ook wordt onderzocht of we AI een volwaardige en een algemeen geaccepteerde theorie kunnen noemen.

2.2 Appreciative Inquiry

2.2.1 Ontstaan van Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry is ontwikkeld door David Cooperrider en Suresh Srivastva. In 1986 verscheen de term "Appreciative Inquiry" voor het eerst in een artikel van David Cooperrider en Suresh Srivastva genaamd "Appreciative Inquiry in Organizational Life". David Cooperrider werd als jonge doctoraal student aan de Case Western Reserve University (Cleveland Ohio, USA) gevraagd om mee te werken aan een studie naar leiderschap bij artsen in de internationaal bekende Cleveland Clinic. Aan artsen in leiderschap posities werd gevraagd naar hun grootste missers en hun grootste successen.

Toen Cooperrider naderhand de gegevens analyseerde beseftte hij dat hij alleen maar werd aangetrokken door de succesverhalen. De verhalen over sterk en daadkrachtig leiderschap, gelijkwaardigheid, samenwerking en vernieuwing verbaasden hem. Hij kreeg toestemming om onderzoek te doen naar de oorzaken van de positieve energie, levenskunst en de power die aanwezig was bij de leidinggevende artsen. Op basis van veel interviews kwam hij erachter dat de energie voortkwam uit een positieve houding waarmee de artsen te werk gingen. Op basis van deze ontdekking ontwikkelde Cooperrider een methode waarbij hij uitging van het systematisch en opzettelijk waarderen van alles wat waarde had. Deze waardering vanuit de positieve analyse was dan de basis voor de potentie en mogelijkheden in de toekomst.

Cooperrider noemde deze methode de “Appreciative Inquiry” en gebruikte de aanpak voor zijn onderzoek. Naar aanleiding van de uitkomsten vroeg de Cleveland Clinic de methode toe te passen op alle 8000 medewerkers binnen de organisatie om de veranderingen te vergemakkelijken. Hij schreef zijn dissertatie over dit gehele proces en bouwde een academische logica rondom deze vorm van actie onderzoek.

2.2.2 Theorie van Appreciative Inquiry

In het Nederlands wordt vaak waarderend exploreren of onderzoeken als betekenis aan AI gegeven. AI is een andere manier van denken voor het oplossen van problemen en veranderen van organisaties. Deze “nieuwe” manier van verandermanagement wint snel terrein binnen het veld van verandermanagement. Op het internet zijn vele succesvolle toepassingen te vinden. Wil je verbeteren (veranderen = verbeteren) met meer bezieling en energie dan is het bekrachtigen van het positieve volgens AI een effectieve manier. David Cooperrider (Cooperrider D. L., 2000) geeft de relatie aan tussen positieve beelden en positieve actie en op de implicaties daarvan voor het management.

In het artikel “A positive revolution in change” (Cooperrider & Whitney, 2003) worden de 5 uitgangspunten van AI benoemd. Deze kunnen worden gezien als de basis van de gehele methodiek.

<p>Sociaal constructivisme (maakbaarheid organisatie) Het vermogen van medewerkers en de organisatie om de toekomst vorm te geven. De kracht van sociaal constructivisme en het geloof in de maakbaarheid van de organisatie.</p>
<p>Gelijktijdigheid Onderzoeken en veranderen zijn geen twee verschillende dingen. Het stellen van vragen en de verandering lopen simultaan. Op het moment dat een vraag gesteld wordt, is ook de eerste stap op weg naar de beoogde verandering gezet. Men denkt na en is niet meer hetzelfde. Vragen zijn een krachtig middel om mensen te veranderen.</p>
<p>Co-creatie (poëtisch) Organisaties kunnen gezien worden als een open boek waarvan alle medewerkers co auteur zijn. Het verhaal wordt continu gevormd door zowel de medewerkers als de actoren uit de omgeving die met de organisatie te maken hebben. Dit kan leiden tot een cultuur waarin leren, interpreteren en herinterpreteren belangrijk zijn.</p>
<p>Anticipatie op de toekomst De belangrijkste hulpmiddelen voor een constructieve organisatieverandering zijn de collectieve verbeeldingskracht en de dialoog over de toekomst.</p>
<p>Positivisme Om een verandering in gang te zetten zijn positieve beïnvloeding en sociale binding nodig. Belangrijk zijn daarbij hoop, inspiratie, plezier en de energie van het met elkaar creëren.</p>

Tabel 3 basis principes AI (Cooperrider & Whitney, 2003)

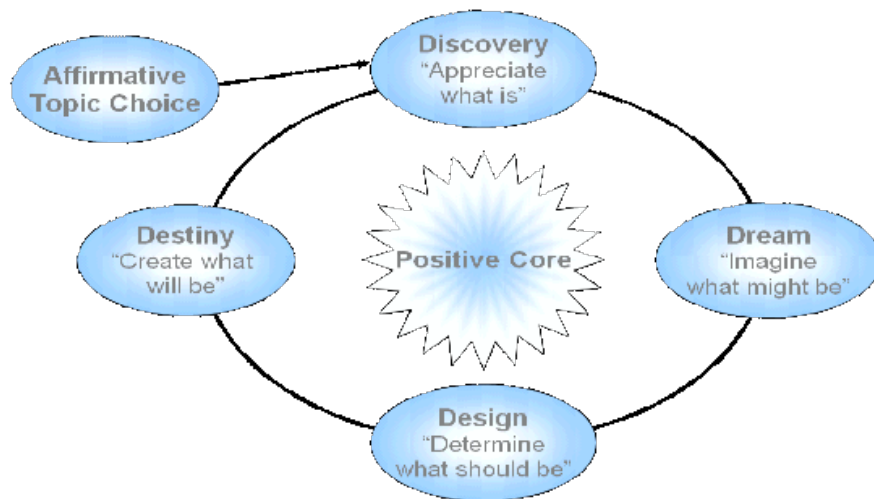
Sue Annis Hammond schrijft in haar boek “The thin book of appreciative Inquiry” (Hammond, 1998, blz 20) de 8 aannames die binnen AI gelden. Deze zijn ook weer afgeleid van bovenstaande basis principes:

1. In elke maatschappij, organisatie of groep werkt iets;
2. Waar we ons op focussen wordt realiteit;
3. Realiteit wordt gemaakt op dat moment en er zijn verschillende waarheden;
4. Het stellen van vragen aan een organisatie of groep beïnvloedt de groep;

5. Mensen hebben meer vertrouwen in de reis naar de toekomst (onzekerheid) wanneer men gedeeltes uit het verleden mee kan nemen (zekerheid);
6. Als we gedeeltes van het verleden meenemen moet het in ieder geval het mooiste zijn uit het verleden;
7. Het is belangrijk om verschillen te waarderen;
8. De taal die we spreken maakt onze realiteit.

Deze wat filosofische aannames geven toch goed weer op welke manier AI tegen mensen, organisaties en groepen aankijkt.

De 5 basisprincipes en de aannames van Sue Hammond staan weer aan de basis van de praktische uitvoer van AI. Doormiddel van het toepassen van de "4-D cycle" (ook wel 5 D's met Definition in plaats van topic choice) geven Whitney en Trosten-Bloom (Whitney & Trosten - Bloom, 2003) een praktische invulling aan AI door het stap voor stap op zoek te gaan naar de energie binnen organisaties en deze te vertalen naar de toekomst. Dit is het basismodel wat in alle literatuur genoemd wordt. In Bijlage 1 wordt dit uitgewerkt aan de hand van een praktijkcasus.



Figuur 1 (Whitney & Trosten - Bloom, 2003)

Bovenstaand figuur wordt op onderstaande manier in de praktijk uitgewerkt.

5 D's	Actie
Definition (affirmative topic choice) Bepaal onderwerp	Bepaal gezamenlijk wat het te veranderen onderwerp is. In de praktijk gebeurt dit veelal door een vertegenwoordiging van de organisatie. Onderwerp moet gedragen zijn en positief geformuleerd.
Discovery Waardeer wat er is	Doormiddel van interviews in tweetallen onderzoeken waar de successen in het verleden zijn ervaren. Dit zet mensen aan tot nadenken. Na het interview de rode draad uit interviews herleiden in grotere groep.
Dream Verbeeld wat het mogelijk kan zijn	Daarin formuleren de betrokkenen hun droombeeld, hun toekomstplaatje, hun ideaalbeeld. Hiervoor wordt op een constructieve manier gebruikgemaakt van de ervaringen en verworven inzichten uit de Discovery fase. Het resultaat van deze Dream fase is een uitdagende visie waarin de toekomst wordt verwoord.

Design Bepaal wat het zou moeten worden	Hier wordt uitgewerkt hoe de uitdagende visie vanuit de Dream fase gerealiseerd worden. Dit wordt weergegeven in een plan van aanpak.
Destiny Creëer wat het gaat worden	Hier wordt het "hoe" weergegeven. De kracht van AI is dat door dialoog de visie vertaald wordt naar een aanpak

Tabel 4 praktijkinvulling 5 D's

Volgens Ahaus, bijzonder hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de faculteit aan de Rijksuniversiteit Groningen (Ahaus, 2006), is er bij AI sprake van een nieuw paradigma. Het nieuwe hieraan is het feit dat op een positieve, opbouwende manier wordt gekeken naar mensen, organisaties en situaties. Dit is een duidelijk verschil met het Problem Solving-paradigma waarin het formuleren van het probleem (verbeterpunt) altijd het vertrekpunt is. Problem solving is altijd een dominante manier van leren geweest en zal dat ook wel blijven. Maar volgens Kees Ahaus wordt het nu eens tijd voor een frisse kijk en verandering van paradigma. Grafisch zien de paradigma's er als volgt uit.

Problem Solving	Appreciative Inquiry
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificeer het probleem 2. Analyseer de oorzaken 3. Plan acties om het probleem te behandelen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waardeer het beste van "wat is" (wat hebben we) 2. Verbeeld "wat zou kunnen zijn" 3. Voer een dialoog over "hoe het eruit zal zien"
De organisatie is metaforisch een probleem dat moet worden opgelost	De organisatie is metaforisch een mysterie dat moet worden omarmd

Tabel 5 (Whitney C. D., 1999)

Appreciative Inquiry (AI) is de organische zoektocht naar het beste in mensen, organisaties en hun omgeving. In de breedste zin van het woord betreft het een systematische ontdekking van datgene wat "energie" geeft om te veranderen en te verbeteren. AI gaat op zoek naar de positieve ervaringen van mensen. Op basis van deze ervaringen wordt gekeken hoe in de toekomst de organisatie kan verbeteren. AI gaat op zoek naar de positieve energie binnen de mens en hun organisatie.

Samenvattend kunnen we concluderen dat AI vanuit zijn vijf basis principes een praktische methodiek (4 D cycle) heeft ontwikkeld waar een aantal aannames voor gelden. Dit alles geeft vorm aan AI en is gericht om de organisatie en zijn mensen te verbeteren.

2.2.3 voorbeelden van toepassing Appreciative Inquiry

AI is een bekend fenomeen in Amerika en Groot Brittannië en wordt daar veel toegepast. Bekende organisaties die reeds met AI kennis hebben gemaakt zijn: British Airways, Mc Donalds, BP, John Deere en ABC Express. Op internet zijn verder nog tientallen voorbeelden te vinden. Hierna een gedeelte uit de brief die de secretaris generaal van de VN, Kofi Annan stuurde aan David Cooperrider.

*"I would like to commend you more particularly for your methodology of **Appreciative Inquiry** and to thank you for introducing it to the United Nations. Without this, it would have been very difficult, perhaps even impossible, to constructively engage so many leaders of business, civil society, and government (United Nations Secretary General Kofi Annan, June 21, 2004)."*

Ook in Nederland wint AI terrein en er worden door diverse organisaties en consultants workshops, cursussen en ondersteuning bij implementatie van AI aangeboden. Voorbeelden hiervan zijn TNO management consultants, Society for Organisational learning Nederland, Lectoraat lerende politieorganisatie en AIC-Nederland BV.

Voorbeelden van bedrijven die met AI bezig zijn, zijn: Zaans Medisch Centrum, UWV, vele onderwijsinstellingen en thuiszorgorganisaties. Allen zijn in hun reactie heel positief over datgene wat AI bereikt heeft voor hun organisatie.

2.3 Auditing

2.3.1 Inhoudelijk

Wil je auditing kunnen beschrijven dan is de definitie van IIA de basis. De definitie luidt als volgt;

*" **Internal auditing** is an independent, objective assurance and consulting activity designed to **add value** and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes (IIA, 1999)."*

Centraal in deze definitie staan de drie woorden "independent, objective Assurance en consulting activity". In deze paragraaf wordt nader toegelicht wat auditing is in de context van dit referaat. Centraal staat hierbij de huidige rol van audit binnen organisaties.

Volgens de position paper van 2005 heeft IAF de volgende taak en functie:

- De functie van de IAF bestaat uit het geven van **aanvullende zekerheid** aan de bestuurder en het management van een organisatie over de effectiviteit en de beheersing van de bedrijfsvoering;
- De taak van de IAF is het **evalueren** van de beheersing van de bedrijfsvoering door het uitvoeren van audits, het **rapporteren en adviseren** hierover aan het verantwoordelijke management en de Auditcommissie, en het afleggen van verantwoording aan de bestuurder.

Volgens Sawyer (Sawyer, 2005, blz 31) kunnen we binnen de huidige IAF twee benaderingen herleiden. Namelijk de assurance(aanvullende zekerheid) en consulting benadering(advies). Audits kunnen elementen van beide bevatten. Door aanbevelingen te formuleren ter verbetering wordt volgens Sawyer al invulling gegeven aan de adviesrol.

Ook speelt "The professional Practices Framework" een belangrijke rol als kader waarbinnen een auditor moet opereren. Deze bevestigt dat assurance en consulting geen strikt gescheiden gebieden zijn. Ik citeer: (IIA, 2007, blz. 37)

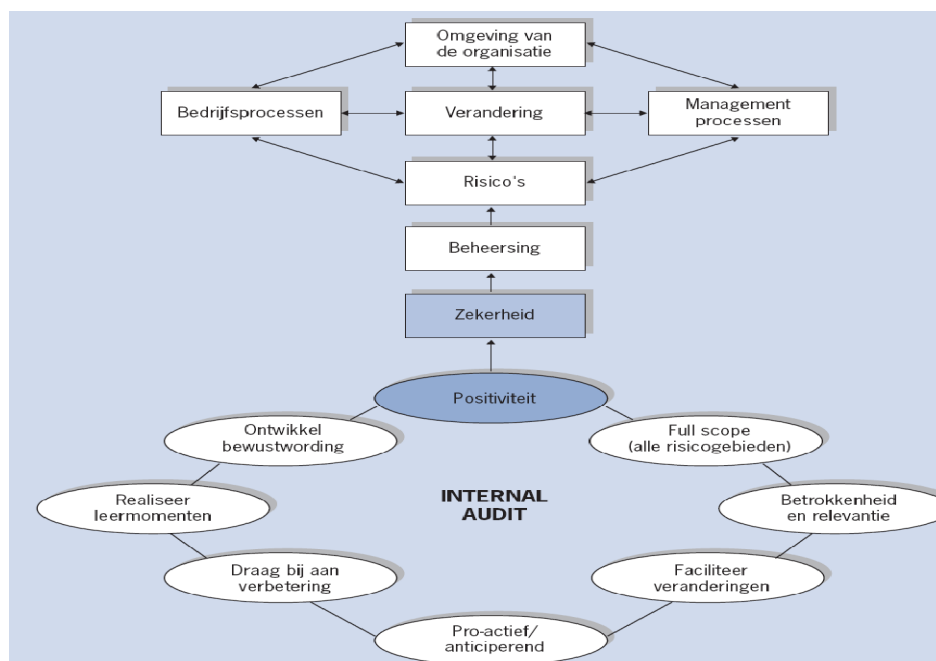
"Internal audit consulting enriches value-adding internal auditing. While consulting is often the direct result of assurance services, it should also be recognized that assurance could also be generated from consulting engagements".

Uit deze vier bronnen (IIA, Position Paper, professional practices framework en Sawyer) is te herleiden dat auditing **onafhankelijk** aanvullende **zekerheid** geeft en **adviseert** over het verbeteren van de bedrijfsvoering.

Recent is de Position Paper update 2008 verschenen. Voor dit referaat levert dat vele raakvlakken op. De Position Paper geeft aan dat de rol van IAF verandert en dat deze proactiever wordt. Er wordt meer gekeken naar (het managen van) risico's en er is meer oog voor de soft controls van de organisaties. Ook de scope van audit verschuift. Was deze jaren geleden nog vooral gericht op financiële en operationele processen, nu wordt de kennis van de IAF steeds meer gebruikt voor tactische en strategische processen. (IIA Nederland, 2008, blz. 4)

In de Position Paper 2008 wordt de positie van audit gekoppeld aan de huidige veranderingen binnen organisaties. Met name de termen "evaluate and improve" zijn van belang voor dit referaat. Vooral als de IAF ook een bijdrage levert aan het verbeteren van de organisatie. Dat is vaak meer dan het alleen geven van assurance. Ook aanbevelingen tot verbetering horen daarbij.

De definitie biedt ruimte om invulling te geven aan de rollen die binnen de IAF kunnen worden uitgevoerd. Veel voorkomende voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van C(R)SA, het opzetten van een risicomanagementsysteem, het faciliteren van risicoworkshops en begeleiding bij het uitwerken van beheersmaatregelen in een proces. Uit bovenstaande blijkt dat auditing tegenwoordig veel meer is dan de traditionele Assurance rol.



Figuur 2 (IIA, 2001, blz 65)

Dit vraagt nogal wat van de IAF. In het "Competency Framework for Auditing" (IIA, 2001, blz 65) wordt dat in figuur 2 manier grafisch uitgewerkt. Wat opvalt in figuur 2 is dat de IAF met zijn benodigde (betrokkenheid, proactief etc.) competenties als eindproduct positiviteit inbrengt bij het geven van zekerheid. Dit is de lijn van AI zoals dat in de vorige paragraaf beschreven is.

Dit geeft de auditor ruimte om met dit begrip om te gaan maar dan wel binnen de kaders van objectief, aanvullende zekerheid en advies. The Professional Practices framework (IIA, 2007) is het kader waarbinnen de auditor moet opereren. Ook daar staan deze begrippen centraal. Bij al zijn werkzaamheden zal objectiviteit gewaarborgd moeten zijn.

In het kader van dit referaat is de vraag belangrijk of technisch gezien elementen vanuit andere methodieken (bijvoorbeeld AI) binnen auditing kunnen worden verwerkt. Uit alle literatuur rondom auditing blijkt dat dit toegestaan is als IAF **onafhankelijk** aanvullende **zekerheid** geeft en **adviseert** over het verbeteren van de bedrijfsvoering.

2.3.2 Auditproces

Tot nu toe hebben we gesproken over de taak en functie. Wat echter ook van belang is, is hoe het auditproces is vorm gegeven. Hiervoor zoek ik aansluiting bij Driessen en Molenkamp. Deze hebben in hun boek (Molenkamp & Driessen, 2004 blz 272 - 295) een 6 stappen model voor auditing benoemd. Dat model hanteer ik in dit referaat. Wel laat ik evaluatie en follow up een paar keer buiten beschouwing omdat evaluatie meer intern gericht is en follow up in veel gevallen weer het proces herhalen is.

<i>Fase</i>	<i>Invoer</i>	<i>Uitvoer</i>
<i>Planning</i>	Jaarplan	Opdrachtformulering
<i>Vooronderzoek</i>	Opdrachtformulering	Werkprogramma
<i>Veldwerk</i>	Werkprogramma	Bevindingen
<i>Rapportage</i>	Bevindingen	Eindrapport
<i>Evaluatie</i>	Eindrapport	Kwaliteitsbeoordeling
<i>Follow up</i>	Actielijst / Beleidsnota	Kwaliteitsverbetering beheersing

Tabel 6 (Molenkamp & Driessen, 2004)

2.4 Appreciative Inquiry en Auditing

In vorige paragrafen heb ik aangegeven wat de taken, functies en processen inhouden van zowel AI als de IAF. In deze paragraaf wordt onderzocht of het mogelijk is deze twee te combineren.

Uit de vorige hoofdstukken is de definitie van AI en van de IAF gegeven. Beiden hebben hun eigen doel en invalshoek. Procesmatig hebben ze echter wel raakvlakken. De vraag is echter of beide te combineren zijn. Dit vanuit de procesmatige en inhoudelijke benadering. Hiervoor heb ik een inhoudelijke toetsing gedaan aan de hand van een aantal kenmerken. Op basis van de inhoud van vorige paragrafen wordt

doormiddel van een kruisje aangegeven of het desbetreffende kenmerk binnen AI of de IAF aanwezig is. Daarna wordt op basis van de aanwezigheid een conclusie aangegeven. In tabel 7 is dit verder uitgewerkt.

Kenmerk	Appreciative Inquiry	IAF	
Objectief	X	X	Beide hebben een objectieve kijk. Bij de IAF is dat echter formeel vastgelegd.
Assurance		X	De IAF geeft aanvullende zekerheid. Dit is niet de insteek van AI.
Advies	X	X	Beiden leveren een advies. AI vanuit hoe de "dream" fase in te voeren. Audit om kwaliteit van de beheersing te verbeteren.
Probleem		X	Audit is vaak vanuit risico's en problemen en bevat "problem-solving" paradigma van tabel 5.
Risk based		X	Auditing vindt vaak basis vanuit risico's. AI kijkt meer naar mogelijkheden.
Verbeteren	X	X	Beide zijn bedoeld om te verbeteren.
Kijkt naar kansen	x		AI kijkt naar mogelijkheden en kansen.
Formeel (IIA)		X	Auditing kent een formele basis. AI is vormvrij.
Waarderend	X		AI kijkt vanuit een waarderende invalshoek. Auditing vanuit tekortkomingen. AI kijkt wat gaat goed. Audit kijkt wat gaat fout
Aanbevelingen	X	X	Beide formuleren aanbevelingen die gericht zijn op het verbeteren.
Monitoren	X	X	Beide monitoren de uitvoering van de aanbeveling.
Follow up	X	X	Follow up vindt bij beide plaats.
Governance		X	AI kijkt niet naar de inrichting en betrouwbaarheid van de governance. Auditing heeft hier wel een duidelijke rol in.
Control	X	X	Beide kijken wel naar de beheersing.

Tabel 7 raakvlakken van de IAF en AI

Ook na een door mij uitgevoerde toetsing¹ aan "the professional practices framework" van IIA (IIA, 2007) zijn er geen belemmeringen te vinden. Het toepassen van AI-kenmerken is derhalve een aanvulling op auditing te noemen en komt er niet voor in de plaats.

Om het toepassen te toetsen is het zinvol om beide processen naast elkaar te zetten. Voor audit wordt aansluiting gezocht bij het al genoemde 6 stappen model (Molenkamp & Driessen, 2004, blz 272 -304). Bij AI wordt aansluiting gezocht bij de 5 D's. In de navolgende tabel zijn de raakvlakken verwerkt. In hoofdstuk 4 wordt

¹ Toetsing aan attribute 1000.A1, 1000.C1, geheel 1130, geheel 2010, geheel 2110 tot en met 2600

verder uitgewerkt op welke manier elementen kunnen worden “ingebouwd”. Hier wordt gekeken of het procesmatig mogelijk is.

5 D's AI	6 stappen model Molenkamp/Driessen	Conclusie AI elementen binnen IAF
Definition Onderwerp wordt geformuleerd	Planning + vooronderzoek inplannen audit	Bij beide is er sprake van een planning. Bij keuze onderwerpen bestaat de ruimte om ook waarderende onderwerpen te kiezen
Discovery Men gaat op zoek naar het beste wat er is	Vooronderzoek + Veldwerk Uitvoeren vooronderzoek en houden interviews	Vooronderzoek en veldwerk biedt mogelijkheden om waarderende vragen te stellen en op zoek te gaan naar zaken die goed gaan
Dream Formuleren droombeeld	Veldwerk en rapportage Interviews en resultaten verwerken in rapportage	Naast waarderend veldwerk is het ook mogelijk om waarderende elementen binnen een rapportage in te bouwen.
Design Hoe realiseer ik de visie (dream)	Rapportage Beschrijven op welke manier de kwaliteit van de beheersmaatregelen verbeterd kan worden	Ook mogelijk doormiddel van rapportage waaruit naast verbeterpunten ook waarderende elementen verwerkt worden
Destiny Hoe ga ik de design fase vorm geven	Rapportage	Overbrengen positieve beelden is mogelijk
	Evaluatie en follow up	Is voor beide van toepassing.

Tabel 8 procesmatige koppeling stappen en 5 D's

Procesmatig zitten de raakvlakken in de onderdelen definition, discovery en dream en planning en veldwerk. Bij het bepalen van de te auditen onderwerpen en bij het voorbereiden en veldwerk(interviews), kan worden onderzocht waar mogelijk onderwerpen zijn die een positieve bijdrage kunnen leveren aan de bedrijfsvoering. Bij het vooronderzoek en interviews kunnen positieve vragen geformuleerd en gesteld worden.

Bij de rapportage kunnen ook AI onderdelen toegepast worden. Dit door met name ook duidelijk de positieve punten te benoemen en te beschrijven. Nu wordt veelal volstaan met het benoemen van de verbeterpunten.

2.5 Samenvatting en conclusies

Het antwoord op de onderzoeksvraag "Kunnen AI-kenmerken binnen auditing gebruikt worden en is dit conform de IIA richtlijnen?" is ja. Zoals uit tabel 7 en 8 blijkt is het mogelijk om inhoudelijke en proces kenmerken van AI in passen.

In dit hoofdstuk zijn de beschrijvingen opgenomen van AI en de IAF en wat daar volgens de IIA en uit praktijkvoorbeelden onder verstaan wordt. Uit deze definities blijkt dat beide procesmatig te combineren zijn. Binnen de IAF zijn de elementen van AI toe te passen. De 5 D's zijn te integreren binnen het 6 stappen model van Driessen/ Molenkamp.

De definitie van auditing geeft de ruimte om AI-kenmerken binnen de IAF te integreren. Dit wordt ook bevestigd na bestudering van "The Professional practices framework".

3. Effectiviteit van de IAF met AI-kenmerken

3.1 Inleiding

Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag “Kunnen AI-kenmerken binnen auditing gebruikt worden en is dit conform de IIA richtlijnen?” is ja.

De volgende onderzoeksvraag is er op gericht of deze AI kenmerken ook de effectiviteit van audit verbeteren. Deze vraag wordt in dit hoofdstuk beantwoord.

Als kenmerken vanuit AI zijn de 5 basis principes² gedefinieerd. Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat AI en auditing procesmatig te combineren zijn. De onderzoeksvraag voor dit hoofdstuk is: ***Wordt door het toepassen van AI-kenmerken (5 basisprincipes) de effectiviteit van auditing vergroot?*** Belangrijke vraag is dus of het toepassen van AI-kenmerken, binnen de IAF, ook een positief effect heeft op de effectiviteit van IAF. Cruciaal hierbij is de vraag “wat is effectiviteit van auditing?”.

3.2 Effectiviteit van de IAF met Appreciative kenmerken

Eerst wordt gekeken wat nu precies effectiviteit is en daarna wordt onderzocht wat AI voor effect heeft binnen de IAF.

3.2.1 Effectiviteit

Een lastig te definiëren begrip, en toch zo cruciaal voor het succes van auditing, is de effectiviteit van auditing. Hoe meet je dat? Driessen en Molenkamp geven in hun boek een indicatie aan voor het succes van de operational audit functie. In eerste instantie wordt aangegeven dat het effect van auditing zichtbaar zal moeten zijn in horizontale, verticale en organisatiebrede verbeterpunten. In het algemeen zal deze toegevoegde waarde beperkt manifest en zichtbaar zijn. Verder wordt aangegeven dat vaak niet te herleiden is of verbeteringen toe te schrijven zijn aan de werking van de IAF.

Driessen/Molenkamp (Molenkamp & Driessen, 2004, blz 109)noemen in boek 5 indicatoren die het succes van operational audit zichtbaar en meetbaar maken. Dit zijn:

1. Het aantal malen dat de auditafdeling door management wordt gevraagd om een audit uit te voeren;
2. De mate waarin uitgebrachte aanbevelingen worden uitgewerkt en geïmplementeerd;
3. De wijze waarop het topmanagement de auditafdeling inzet voor het uitvoeren van speciale onderzoeken;
4. De mate waarin vruchtbaar wordt samengewerkt met andere toetsende functies uit de managementcyclus;
5. De mate waarin de auditafdeling zijn eigen doelstellingen realiseert.

² **sociaal constructivisme** (maakbaarheid organisatie), **gelijktijdigheid** (onderzoeken en vragen vallen samen), **Co creatie** (poëtisch, organisatie is open boek), **anticipatie op de toekomst** en **positivisme**.

Dit sluit aan bij de definitie die R. Kleef weergeeft in zijn referaat met als titel "Feedback, onderzoeken-geven-zijn", wat OA kan leren van feedbacktheorie" UVA 2007 (Kleef, 2007). Hij zegt dat de Effectiviteit de omzetting betreft van aanbevelingen in concrete actieplannen en de realisatie van deze plannen.

Hij noemt vier indicatoren. Drie worden ook genoemd in Driessen/Molenkamp. De laatste moet worden gezien in het licht van de IIA definitie en wordt er gekeken hoe invulling wordt gegeven aan de consultancy rol.

- **Acceptatie:** de mate waarin conclusies, bevindingen en aanbevelingen zijn geaccepteerd (door opdrachtgever, verantwoordelijke voor het auditobject en daarbij betrokkenen)
- **Actieplannen:** de mate waarin de gedane aanbevelingen zijn vertaald in SMART geformuleerde actieplannen
- **Realisatie:** de mate waarin actieplannen zijn gerealiseerd
- **Bijkomende effecten:** de mate waarin de audit, anders dan door acties voor uitvoering van aanbevelingen, heeft geleid tot nieuwe inzichten, verbeteringen of activiteiten.

In tabel 9 is een analyse gemaakt op welke manier de indicatoren van Driessen & Molenkamp overeenkomen met die van Kleef. (kleuren geven overeenkomsten aan)

Driessen/ Molenkamp	Kleef	conclusie
Het aantal malen dat de afdeling door management wordt gevraagd om een audit uit te voeren.	Acceptatie: de mate waarin conclusies, bevindingen en aanbevelingen zijn geaccepteerd (door opdrachtgever, verantwoordelijke voor het auditobject en daarbij betrokkenen)	Uit dit overzicht blijkt dat Driessen/Molenkamp meer focus leggen op bijkomende effecten. Dit is echter lastig meetbaar te maken. Binnen het referaat staat acceptatie centraal. Startpunt van effectiviteit.
De mate waarin uitgebrachte aanbevelingen worden uitgewerkt en geïmplementeerd	Actieplannen: de mate waarin de gedane aanbevelingen zijn vertaald in SMART geformuleerde actieplannen	
De wijze waarop het topmanagement de afdeling inzet voor het uitvoeren van speciale onderzoeken	Realisatie: de mate waarin actieplannen zijn gerealiseerd	
de mate waarin vruchtbaar wordt samengewerkt met andere toetsende functies uit de managementcyclus	Bijkomende effecten: de mate waarin de audit, anders dan door acties voor uitvoering van aanbevelingen, heeft geleid tot nieuwe inzichten, verbeteringen of activiteiten.	
De mate waarin de afdeling zijn eigen doelstellingen realiseert		
		Is intern gericht en wordt buiten context referaat gelaten

Tabel 9 koppeling definities effectiviteit

In dit referaat zullen we deze uitwerking van effectiviteit hanteren. 4 punten zijn meetbaar en ook procesmatig. Acceptatie is het startpunt van de verdere indicatoren. Acceptatie moet leiden tot actieplannen en deze actieplannen moeten weer leiden tot een realisatie van de actieplannen. Als laatste moet het een aantal bijkomende effecten opleveren. Uit navraag bij de schrijver van bovengenoemd referaat blijkt dat bovenstaande 4 meetpunten, binnen definitie van effectiviteit, akkoord bevonden zijn door Driessen.

Interessant is te onderzoeken hoe de acceptatie beïnvloed kan worden. Een grote betrokkenheid is van invloed op de acceptatie.

Het vergroten van de effectiviteit door gebruik te maken van aspecten vanuit AI is de basis. Naast effectiviteit zal verder uitgewerkt moeten worden hoe we de aspecten vanuit AI kunnen toepassen en of dit inderdaad de effectiviteit verhoogd.

3.2.2 Effectiviteit toepassen AI kenmerken

Het toepassen van AI kenmerken kan en mag binnen de IAF. Dat is de uitkomst van hoofdstuk 2. Van belang is echter wat het effect ervan is. In deze paragraaf wordt beschreven welke effecten de elementen hebben van AI, die we kunnen toepassen binnen de IAF. Procesmatig en inhoudelijk is het mogelijk de vijf D's van AI binnen de 6 stappen van Driessen/Molenkamp te integreren. Wat ik nu ga onderzoeken is, welke effecten AI heeft op de desbetreffende stappen binnen het stappenplan.

Effecten moeten worden afgezet tegen de 5 uitgangspunten³ van AI. Als we naar de indicatoren van effectiviteit kijken binnen dit referaat (acceptatie, actieplannen, realisatie en bijkomende effecten), dan zien we dat deze met name extern gericht zijn en binnen de rest van de organisatie bereikt moeten worden. Ons effect willen we vooral bereiken binnen de organisatie als geheel. Hiermee bedoel ik dat de te bereiken effecten voornamelijk buiten de IAF liggen.

Belangrijk zijn dus de contactmomenten met de organisatie en er moet een mogelijkheid bestaan om de organisatie te beïnvloeden. Deze momenten liggen binnen het gehele proces van auditing. Procesmatig wordt het stappenmodel van Driessen en Molenkamp gebruikt. In tabel 10 zien we wat deze contactmomenten zijn.

Stap	Communicatie(niet limitatief)
Planning	Afstemmen onderwerpen auditjaarplan Ondersteunen bij bepalen risico's organisatie (input jaarplan)
Vooronderzoek	Interviews Verzoeken om informatie Referentiemodel afstemmen
Veldwerk	Interviews Bespreken en afstemmen bevindingen
Rapportage	Bespreken en afstemmen bevindingen rapportage

Tabel 10 (Molenkamp & Driessen, 2004)

³ **sociaal constructivisme** (maakbaarheid organisatie), **gelijktijdigheid** (onderzoeken en vragen vallen samen), **Co creatie** (poëtisch, organisatie is open boek), **anticipatie op de toekomst** en **positivisme**.

Als we binnen de IAF kijken kunnen we concluderen dat binnen elke stap wel van die contactmomenten zijn. Dit zijn de momenten waarop de uitgangspunten van AI toegepast kunnen worden. Dit zijn de momenten van beïnvloeding.

Belangrijke contactmomenten zijn de interviews, het afstemmen en de rapportage (zie tabel 10). Op deze momenten is het vooral mogelijk om de effectiviteit ⁴ positief te beïnvloeden. Om de acceptatie te beïnvloeden geeft AI een aantal methodes.

Primair gaat het erom dat door het creëren en zoeken naar positieve beelden mensen een impuls krijgen om te veranderen en mee te bewegen.

Cooperrider beschrijft in zijn essay (Cooperrider D. L., 2000) "positive Image, positive action" de effecten van een positief beeld. Hij noemt 6 wetenschappelijke onderbouwde bewijzen waarbij een positief beeld een positief effect heeft. De voorbeelden zijn: Placebo, Pygmalion, positieve emoties, interne dialoog, culturele vitaliteit en metacognitieve competentie. In de bijlage 2 zijn hiervan een paar voorbeelden verder uitgewerkt

Uit het artikel "The art of powerful questions" (Vogt, The Art of Powerful Questions, Catalyzing, innovation, and action, 2003) blijkt dat de goede vragen de deur openen naar dialoog en ontdekken (discovery). Dialoog is weer de volgende stap naar betrokkenheid.

Met name het stellen van positieve vragen is een heel effectief onderdeel van AI. Binnen AI wordt het veelal gebruikt om te informeren naar positieve ervaringen uit het verleden. Dit geeft de gesprekken meer de vorm van een dialoog. Als onderdeel van AI als veranderinstrument worden vaak hele afdelingen of organisaties geïnterviewd. Er zijn op deze manier 3000 personen geïnterviewd (ziekenhuis in Seattle). Dit alleen al geeft de medewerkers een positieve drive om te gaan zoeken naar invulling van de Dream (vervolg op Discovery) binnen AI.

Een voorbeeld is het verschil tussen de vragen "wat hebben we fout gedaan?" en "wie is verantwoordelijk?" en "Wat kunnen we leren van wat gebeurd is en wat voor mogelijkheid zien we om te verbeteren?". Er zit een duidelijk verschil tussen deze vragen. De eerste gaat er vanuit dat er fouten zijn gemaakt en er een schuldige is en de tweede vraagt veel meer naar reflectie waardoor men meer gestimuleerd wordt om na te denken. Meer voorbeelden van positieve vragen zijn terug te vinden in bijlage 4.

De essentie van het stellen van positieve vragen is dat een interview of een gesprek meer een dialoog wordt. Het is niet alleen het eenzijdig stellen van interviewvragen.

Dat deze zienswijze van positieve beelden zich vertaalt in positieve actie ook binnen de IAF al gedeeltelijk geland is blijkt uit een artikel uit "Internal auditor" (Berry, Internal auditor, oktober 2007). De titel van dit artikel is "A kinder, gentler audit" en beschrijft het effect van het geven van complimenten in plaats van het uitdelen van klappen. Het succes van een auditrapport volgens dit artikel, is veelal meer gebaseerd op de houding en specifieke benadering dan op de inhoud. De schrijver geeft 5 basisregels om de effectiviteit van een Auditrapportage te vergroten.

⁴ Acceptatie, actieplannen, realisatie en bijkomende effecten

Deze vijf zijn:

1. Benader cliënten (opdrachtgevers) met respect;
2. Geef cliënten (opdrachtgevers) het voordeel van de twijfel;
3. Kies je discussiepunten zorgvuldig;
4. Benadruk het positieve;
5. Wees informatief.

Deze 5 punten sluiten aan op de context van dit referaat. De uitdrukking "je vangt meer vliegen met stroop dan met azijn" is volgens de schrijver hier van toepassing. Letterlijk wordt gezegd "*A positive approach and positive language draw people into dialogue; a negative approach usually results in walls erected to keep auditors and their new ideas at a distance*". Uit de reacties op het artikel van Internal auditor (december 2007) blijkt dat het artikel erg aanspreekt.

3.3 Randvoorwaarden effectieve toepassing

In de voorgaande paragrafen is een aantal specifieke punten niet benoemd. In deze paragraaf worden een aantal randvoorwaarden benoemd die van belang zijn voor de effectiviteit van auditing met AI kenmerken. Het betreft hier de kwaliteit van de IAF en de cultuur van de onderneming. Gezien het belang en de impact op de effectiviteit moeten deze twee genoemd worden.

Kwaliteit IAF

Als eerste benoem ik de factor kwaliteit van de IAF. De formule $E = K * A * M$ (Nathans, 1995. Blz. 228) is een algemeen geaccepteerde formule. E staat voor effectiviteit, K voor kwaliteit, A voor acceptatie en M voor management van de verandering. De effectiviteit is volgens deze formule afhankelijk van de kwaliteit (K) van een advies (A), de acceptatie hiervan en de managementvaardigheden die nodig zijn om veranderingen te bewerkstelligen.

In dit referaat wordt een advies geformuleerd om de A van acceptatie te verbeteren. Waar verder niet op ingegaan wordt is de K van kwaliteit en de M van management van veranderproces. De randvoorwaarden binnen dit referaat zijn dus dat de K en de M (kwaliteit en management van veranderprocessen) in voldoende mate ingeregeld en aanwezig zijn.

Cultuur

Daarnaast speelt ook het cultuuraspect een rol. Hoe effectief de IAF en de eventuele toepassing van AI principes binnen auditing is zeker afhankelijk van de cultuur binnen een organisatie. Binnen dit referaat wordt hier echter niet expliciet op ingegaan. Cultuur speelt zeker een grote rol bij de effectiviteit. In de context van dit referaat wil ik dit kort benoemen.

Aansluiting wordt gezocht bij de cultuurtypering van Quinn en Cameron (Quinn & Cameron, 1999). Deze typering komt voort uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties. In het referaat van Mira Wessels "Actie op auditresultaten, over beïnvloeding van de klant in rapportagefase" van 2007, maakt zij gebruik van de cultuurtyperingen om een juiste effectieve beïnvloeding van een advies geaccepteerd te krijgen (Wessels, 2007).

Quinn en Cameron kennen vier cultuurtyperingen. Dit zijn familiecultuur, adhocratiecultuur, hiërarchischecultuur en marktcultuur. De auditor dient bij de acceptatie van zijn audit rekening te houden met de cultuur binnen de organisatie.

Acceptatie is dus afhankelijk van de cultuur. Elke cultuur vraagt weer om een specifieke benadering. Wessels heeft per cultuurtypering hiervoor beïnvloedingsaspecten benoemd (Wessels, 2007). Dit om zo effectief mogelijk de "klant" te kunnen beïnvloeden.

Familiecultuur	Adhocratie cultuur	Hiërarchische cultuur	Marktcultuur
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus. • Participatie bevordert betrokkenheid en inzet • Het type leider is een stimulator, mentor. • Open communicatie • empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers • De organisatie bevordert het individuele initiatief en vrijheid • Creativiteit • Nieuwe normen creëren • Verrassing en plezier 	<ul style="list-style-type: none"> • De leiders zijn er trots op dat ze goed efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn • Formele regels en beleidstukken houden de organisatie bijeen • Foutenopsporing • Efficiëntie • Beheersbaarheid • Systematische probleemoplossing 	<ul style="list-style-type: none"> • De mensen zijn er competitief ingesteld en doelgericht • De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk • Reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten • De organisatiestijl is er een van niets ontziende competitie

Tabel 11 (Wessels, 2007, blz 26)

Per cultuurtypering benoemt zij een stijl om beïnvloeding zo effectief mogelijk te maken. Ook bij AI en de IAF is dit van belang. Het toepassen van kenmerken van AI binnen auditing is cultuurafhankelijk. Uit bovenstaande cultuurtyperingen zou ik mij kunnen voorstellen dat bij een hiërarchische cultuur AI kenmerken minder effect hebben dan bij een familiecultuur. Binnen dit referaat wordt wel vastgesteld dat effectiviteit cultuurafhankelijk is, maar wordt dit verder niet uitgediept.

3.4 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk hebben we de basis van het referaat beschreven. De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk beantwoord moest worden was: **Wordt door het toepassen van AI kenmerken (5 basisprincipes) de effectiviteit van auditing vergroot?** Het antwoord op deze onderzoeksvraag is ja. Er is aangetoond dat de effectiviteit toeneemt. Cruciaal in dit hoofdstuk is de definitie van effectiviteit.

Op de volgende bladzijde is in tabelvorm een overzicht van de conclusie dat het inpassen van AI elementen de acceptatie verhoogt van de IAF in zijn geheel. Het is niet alleen de rapportage, maar het heeft impact op het hele auditproces van planning tot aan rapportage.

Wel wordt nog aangegeven dat kwaliteit en cultuur van belang zijn binnen de IAF, maar deze aspecten worden in dit referaat verder niet uitgewerkt.

Stap Molenkamp. Driessen	Contactmomenten (beïnvloedingsmomenten)	D fase van AI	Basisprincipe AI	Actie (vanuit AI invalshoek)	effect
Planning	Afstemmen onderwerpen auditjaarplan Ondersteunen bij bepalen risico's organisatie (input jaarplan)	Definition Discovery	Sociaal constructivisme Gelijktijdigheid Co creatie	Dialogo over onderwerpen auditplan Onderzoeken wat goed gaat Successen Zoeken naar kansen ipv risico's	Meer betrokkenheid om mee te denken Door successen positief beeld
Vooronderzoek	Interviews Verzoeken om informatie Referentiemodel afstemmen	Definition Discovery Dream	Anticipatie op de toekomst Co creatie Positivism	Stellen positieve vragen Op zoek naar succesmomenten Dialogo Meebouwen referentiemodel	Grotere betrokkenheid Positief gevoel
Veldwerk	Interviews Bespreken en afstemmen bevindingen	Discovery Dream Design	Gelijktijdigheid Co creatie Positivism	Stellen positieve vragen Dialogo over bevindingen	Grotere betrokkenheid Positief gevoel
Rapportage	Bespreken en afstemmen bevindingen Rapportage	Design Destiny	Positivism Co creatie	Communiceren in de vorm van dialogo Meebouwen aan aanbeveling	Meer betrokkenheid om met aanbevelingen aan de gang te gaan

Tabel 12 conclusie effect inpassen AI elementen binnen IAF

4. Appreciative Auditing

4.1 Inleiding

Nu uit de vorige hoofdstukken blijkt dat het toepassen van AI kenmerken binnen de IAF toegestaan is en dat het de effectiviteit verhoogt, wordt in dit hoofdstuk het antwoord gegeven op de laatste onderzoeksvraag. **Is er een methodiek te ontwikkelen die invulling geeft aan Appreciative Auditing?**

Allereerst wordt beschreven wat nu Appreciative Auditing is en hoe we dit kunnen vormgeven. Appreciative Auditing is het uitvoeren van een audit met kenmerken van AI. De kenmerken zijn:

- Kijken naar de successen;
- Kijken naar de kansen;
- Interviews, afstemming en overige gesprekken in de vorm van een dialoog;
- Stellen van positief geformuleerde vragen tijdens interviews;
- Creëren van positieve sfeer tijdens gehele audit.

Als ik de term "Appreciative Auditing" vertaal krijg ik "waardierend auditen" als vertaling. De term "Appreciative Auditing" is een nog niet bestaande term en dit geeft al aan dat we vernieuwend bezig zijn. Nu er aangetoond is dat het benadrukken van positieve bevindingen en het creëren van een positieve sfeer de effectiviteit van auditing verhoogt, is het van belang om te onderzoeken hoe we dit kunnen vormgeven binnen een audit.

Wat duidelijk moet zijn is dat het niet de bedoeling is om alleen de zaken te benoemen die goed gaan en de onderwerpen die verbetering behoeven niet te benoemen. Appreciative Auditing zorgt ervoor dat naast de zaken die verbetering behoeven ook de zaken benoemd worden die wel goed gaan en waar men trots op is. Willen we de term auditing kunnen blijven hanteren dan zullen we onafhankelijk, assurance en advies moeten leveren ter verbetering van de bedrijfsvoering (zie paragraaf 2.3.1).

De essentie is dat Appreciative Auditing een verdieping van de IAF is. Het komt er niet voor in de plaats. het is een hulpmiddel om de effectiviteit van de IAF te vergroten. Het is een methodiek waarbij de effectieve elementen van AI ingebouwd zijn.

Op basis van de input van de vorige hoofdstukken heb ik een methodiek vorm gegeven waarbij er een combinatie gemaakt wordt tussen de stappen van Driessen en Molenkamp en de 5 D's van AI. In dit model zitten de uitgangspunten van AI verwerkt. Dit model is weergegeven in tabel 13.

Stappen	Audit	AI	Appreciative Auditing	methodiek
Planning	Jaarplan organisatie Risiko's	Successen Kansen Bewegen in richting van verandering	Auditjaarplan Gezamenlijk met management op zoek gaan naar de kansen en successen. Ook dat wordt input voor jaarplan. Dus niet alleen op zoek naar risico's maar ook naar de kansen binnen een organisatie. Het blijft echter de verantwoordelijkheid van de IAF om een jaarplan te maken (onafhankelijkheid)	Interview Inventarisatie risico's en kansen
Vooronderzoek	Opstellen referentiemodel (risk based) Onderzoek naar afwijkingen	Inventariseer kansen en successen bij management en medewerkers	Inventariseer de risico's Inventariseer de kansen en successen Verzamelen informatie Bouwen van een referentiemodel en voeg hier de kolom kansen toe	Referentiemodel met risico's en kansen Interviews in de vorm van dialogoog
Veldwerk	Analyse Oordeelsvorming Conclusies Bevindingen Afstemmen Aanbevelingen	Analyse	Doormiddel van interviews Analyse bevindingen (positief en negatief) Oordeelsvorming Bevindingen afstemmen	Interviews in de vorm van dialogoog
Rapportage	Aanbevelingen Communicatie Rapportage aan auditcomitee	Communicatie	Gezamenlijke presentatie met input van management en medewerkers	Rapportage met verbeterpunten en benoemen van zaken die goed gaan en ook de kansen benoemen

Tabel 13 methodiek Appreciative Auditing

Een andere manier om invulling te geven aan Appreciative Auditing is Control (Risk) Self Assessment. Dit is ook een methodiek die binnen korte termijn uitgeprobeerd zal worden binnen het UWV. Driessen en Molenkamp noemen dit niet een audit omdat de onafhankelijkheid en objectiviteit ontbreekt (Molenkamp & Driessen, 2004, blz. 42).

IAF heeft hier echter wel een faciliterende rol (IIA Nederland, 2008, blz. 9).

Sawyer noemt Control Self Assessment een "valuable governance tool" en zegt letterlijk "CSA workshops involve employees in assessing the adequacy of controls, identifying **opportunities** for improvement, evaluating risks, pinpointing **strengths** en weaknesses, the likelihood of achieving business objectives, and developing action plans". Ook Sawyer geeft aan dat de IAF hier een faciliterende rol in heeft. (Sawyer, 2005, blz 31)

Dat het IIA er ook zo tegen aan kijkt blijkt wel uit het feit dat IIA een opleiding in zijn pakket heeft en er zelfs een certificaat en titel aan verbindt (CCSA).

Procesmatig zit het C(R)SA heel dicht tegen de 5 D's aan van AI. Dit qua werkvorm en proces. De werkvorm van C(R)SA is vaak een workshop en het toepassen van AI vindt ook veel plaats doormiddel van een gezamenlijke bijeenkomst. Dit blijkt ook uit tabel 14 waar ik op basis van de processtappen een combinatie heb gemaakt tussen beide processen.

5 D's	CRSA
Definition Onderwerp wordt geformuleerd	Bepaal onderwerp CRSA en risico's. De doelstelling van de organisatie speelt hier ook een centrale rol
Discovery Men gaat op zoek naar het beste wat er is	Weeg de risico's en maak een keuze. Onderzoek huidige beheersmaatregelen
Dream Formuleren droombeeld	Op basis van keuze en weging risico's worden beheersmaatregelen vorm gegeven
Design Hoe realiseer ik de visie (dream)	Beheersmaatregelen ontwerpen voor gekozen, te mitigeren risico's
Delivery Hoe ga ik de design fase vorm geven	Rapportage en monitoren

Tabel 14 koppeling 5 D's aan CRSA

Op basis van bovenstaande combinatie heb ik een eerste aanzet gemaakt om een CRSA methodiek vorm te geven met AI kenmerken. Deze is terug te vinden in de bijlage 5. Dit wordt op korte termijn daadwerkelijk in de praktijk uitgeprobeerd bij het bespreken van een implementatie van een nieuw proces. Eerst was het verzoek van het management om een traditionele CRSA. Na de mogelijkheden van AI besproken te hebben, gaf het management aan dat te willen proberen. Het management reageerde heel enthousiast en positief.

5. Reacties vanuit de praktijk

Reacties vanuit de praktijk zijn tot stand gekomen doormiddel van vier interviews met managers van audit afdelingen. Aan de hand van een vragenlijst (bijlage 3) heb ik vragen gesteld over de strekking van dit referaat. Het was niet de bedoeling om het hele referaat inclusief methodiek te toetsen. Meer de strekking van het referaat is getoetst. Dit is gebeurd vanuit de visie dat Appreciative Auditing Methodiek nog in de praktijk moet worden uitgevoerd.

Vragen	NS	Atradius	UWV	Fortis	
Opzet bestudeerd	+	++	++	++	
Eerste reactie opzet referaat	+/-	+/-	++	++	Over de bol aaien (NS) Schizofreen (Atradius) Geweldig onderwerp (UWV)
Wat vindt u van de hypothese dat het meer benadrukken van positieve elementen de audit effectiever maakt?	+/-	+/-	++	+	Denk om verschillen in wensen opdrachtgevers (dualisme) (NS) Kan betrokkenheid vergroten maar kan ook lui maken (Atradius) Helemaal mee eens (UWV)
Is effectiviteit meetbaar door dit te definiëren als acceptatie, actieplannen, realisatie en bijkomende effecten	++	++	++	++	Is men het unaniem mee eens
Meer psychologische aspecten binnen IAF	++	+/-	++	+	Aan het denken gezet (NS) Hangt van invalshoek af, beetje weerstand is niet erg (Atradius)
Kent u AI en wat vindt u ervan	-	+/-	+	+/-	AI redelijk onbekend
Ziet u praktische toepassing van de strekking van dit referaat	+/-	++	++	+/-	Sceptisch (NS) invalshoek boeiend Opnemen in jaarplan (Atradius) Gaan we opnemen in jaarplan (UWV) Ik zie risico's maar ook duidelijk kansen (Fortis)

Tabel 13 samenvatting reacties managers audit afdelingen

- ++ = volledig mee eens
- + = gedeeltelijk mee eens
- +/- = niet eens/oneens
- = oneens
- = helemaal mee oneens

Over het algemeen zijn de reacties voor het basisidee zeer positief. Men ziet het als een basisgedachte om ook positieve zaken te benoemen. Meer als een aanvulling op de huidige audits. Hoewel wel aangegeven werd dat dit afhing van de opdrachtgever. Één manager gaf aan dat het de vraag was, of het audit committee, of de Raad van Bestuur op positieve bevindingen zitten te wachten. Wel werd aangegeven dat voor het management, wat de aanbeveling moet overnemen, het een voordeel op zou kunnen leveren en de effectiviteit zou kunnen verhogen.

Ook was opvallend dat een manager aangaf dat hij positieve bevindingen uit de rapportages laat verwijderen. Na een tijdje met elkaar gesproken te hebben kwamen we tot de conclusie dat dit vooral verbonden was aan de persoonlijkheid van de manager. Nog later gaf de manager aan dat hij wel degelijk pluspunten zag om positieve punten te benoemen. Dit vanuit het oogpunt om een positief gevoel (mood) te verkrijgen binnen de organisatie. De manager gaf aan dat hij in het auditjaarplan een audit wil laten opnemen om een positief beeld te krijgen. Welke de organisatie als geheel ten goede komt.

Al met al zijn de meeste reacties zeer positief en men wil Appreciative Auditing wel eens in de praktijk testen of het beoogde effect inderdaad bereikt zou kunnen worden.

Ook bij diverse collega's van de afdeling, waar ik voor werk, waren enthousiast en willen graag mee doen met het uitproberen in de praktijk. De eerste CRSA met AI kenmerken is inmiddels ingepland.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

Nu in alle hoofdstukken antwoorden gegeven zijn op de onderzoeksvragen, worden in dit hoofdstuk de antwoorden nog eens kort weergegeven. Op basis van diverse theorieën en methodieken is onderzocht of de hypothese die ik had ook daadwerkelijk uitkomt.

6.2 Analyse en beantwoording onderzoeksvragen

De probleemstelling voor dit referaat is:

Verhoogt het toepassen van AI principes en kenmerken binnen auditing de effectiviteit van auditing en is het mogelijk om hiervoor aanbevelingen te formuleren om generieke methodieken te ontwikkelen?

Op basis van het onderzoek concludeer ik dat het antwoord op deze probleemstelling een duidelijke ja is. De effectiviteit wordt verhoogd en er zijn methodieken te ontwikkelen.

Effectiviteit van auditing wordt groter door het inpassen van de basisprincipes van AI. De vijf punten die volgens mij geïntegreerd kunnen worden staan hieronder vermeld:

- Kijken naar de successen;
- Kijken naar de kansen;
- Interviews, afstemming en overige gesprekken in de vorm van een dialoog;
- Stellen van positief geformuleerde vragen tijdens interviews;
- Creëren van positieve sfeer tijdens een gehele audit.

Wel ben ik van mening dat ze rationeel ingezet moeten worden. Het is zeker niet de bedoeling om dit bij alle audits te doen. Dit hangt af van het type audit, type opdrachtgever, de wens van de opdrachtgever en van het onderwerp. Per audit zal er een afweging gemaakt moeten worden of de elementen van AI ingepast moeten worden. Het is geen dichtgetimmerd geheel.

Zoals ik ook aangaf in hoofdstuk 4 is het toepassen van AI kenmerken binnen C(R)SA heel natuurlijk. Hier ligt volgens mij dan ook een grote kans om vanuit de IAF een rol te spelen.

6.3 Conclusie

Mijn conclusie is dat AI geïntegreerd kan worden binnen auditing. Het vergroot de effectiviteit en er zijn methodieken te maken. Ook de reacties van de managers van

auditafdelingen hebben mij hier in gesterkt. Waar ik in eerste instantie tijdens de gesprekken wel wat scepsis ervoer, werd later de reactie veel positiever.

Wel vind ik dat de methodiek in de praktijk nog verder doorontwikkeld moet worden. De basis is er zeer zeker, maar de uitvoering in de praktijk zal nog verdere aanvullingen geven. De eerste aanzetten zijn er al om er in de praktijk mee aan de gang te gaan. Het CRSA vindt op zeer korte termijn plaats en een appreciative audit wordt ingepland in het jaarplan van UWV.

Een paar aspecten zijn binnen dit referaat wel benoemd maar verder niet onderzocht. Het betreft hier de kwaliteit van de IAF en de cultuur van een organisatie. Deze zijn wel van belang en wil ik bij de uitvoer in de praktijk betrekken. Het is zeker interessant om te onderzoeken wat het effect van kwaliteit is op de effectiviteit. Ook onderzoek naar de cultuur van een organisatie is van belang en kan een goede basis zijn om een auditing effectiever te maken.

Suggesties voor verder onderzoek:

- Methodieken uitproberen in de praktijk;
- Nader onderzoek doen naar de betekenis de kwaliteit binnen IAF;
- Rol van cultuur bij de effectiviteit van auditing;
- Meer kijken naar de kansen binnen een organisatie en de rol van auditing hierbij.

6.4 Aanbevelingen

Om Appreciative Auditing op een structurele manier vorm te geven heb ik de volgende aanbevelingen geformuleerd:

Appreciative Auditing in de praktijk gaan uitvoeren in de vorm van een audit en CRSA en op basis van de ervaringen Appreciative Auditing verder ontwikkelen.

Zodra Appreciative Auditing wat verder uit ontwikkeld is, dit binnen de auditwereld communiceren en op zoek gaan naar mogelijkheden om Appreciative Auditing nog verder te ontwikkelen en te communiceren.

Aansluiting zoeken bij het Nederlands netwerk van AI om methodiek ook binnen AI netwerk bekend te maken en kennis te delen.

Literatuurlijst

Ahaus, K. (2006). *Kwaliteit uit waardering*. Kluwer.

Annet van de Wetering, K. A. (2005). AI-aanpak helpt organisaties droom werkelijkheid te maken. *Kwaliteit in bedrijf*, 6 -7.

Berry, L. d. (2007). A kinder, gentler audit. *Internal auditor*, 5.

Cooperrider, D. L. (2000). Positive Image, Positive action. The Affirmative Basis of Organizing. In D. L. Cooperrider, *Appreciative Inquiry: Rethinking Human Organization Toward a Positive Theory of Change*. Stipes.

Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2003). *A positive Revolution in Change: Appreciative inquiry*.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires.

Greenberg. (2005). *Managing behavior in organizations*. USA: Pearson Education Inc.

Hammond, S. A. (1998). *The thin book of appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Company.

IIA. (2001). *Competency framework for internal auditing*.

IIA Nederland. (2008). *De internal Auditor in Nederland, Position Paper Update 2008*. Naarden: IIA Nederland.

IIA. (2007). *The Professional practices framework*. The IIA research foundation.

J. Osland, M. T. (2007). *The Organizational Behavior Reader*. UAS: Pearson Education Inc.

Kleef, D. F. (2007). *referaat "Feedback Onderzoeken-Geven zijn"*. Amsterdam: UvA.

Lammers, M. (2007). *coachen doe je samen*. Baarn: Tirion sport.

Molenkamp, A., & Driessen, J. (2004). *Operational Auditing, een managementkundige benadering van internal auditing*. Deventer: Kluwer.

Nathans, H. (1995). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.

Nieuwenhuis, M. (2003 - 2008). *The art of management (the_art.nl)*.

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu.

R.S. de Heus, M. S. (2000). *Auditen van Soft Controls*. Kluwer.

Sawyer. (2005). *The Practice of Modern Internal auditing*. Altamonte Springs, Florida, USA: IIA.

The application of the AI Summit at the United Nations is another highlight in the success story of AI. (sd).

Vogt, E. E. (2003). *The Art of Powerful Questions, Catalyzing, innovation, and action*. USA: Whole systems Associates.

Vogt, E. E., Brown, J., & Isaacs, D. (2003). *The art of powerful questions*.

Opgeroepen op 2008, van theworldcafe.co:

<http://www.theworldcafe.com/articles/aopq.pdf>

Wessels, M. (2007). *Actie op auditresultaten*. Rotterdam: EURAC.

Whitney, C. D. (1999). *Appreciative Inquiry*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.

Whitney, D., & Trosten - Bloom, A. (2003). *The power of Appreciative inquiry, a practical guide to a positive change*. San Fransisco: Berret- Koehler Inc.

Bijlage 1

Praktijkvoorbeeld AI

In deze bijlage wordt een praktijkvoorbeeld van de toepassing van AI kort uitgewerkt. Aan het voorbeeld heb ik zelf meegewerkt en ik heb dus het proces van begin tot eind doorlopen. In dit geval was het een afdeling van het UWV die werklozen moeten re-integreren op de arbeidsmarkt (ongeveer 125 medewerkers van 17 locaties). Deze afdeling had als missie/visie "alle mensen aan het werk". Nu was het de bedoeling om deze missie bij de medewerkers gedragen te krijgen, zodat zij in de praktijk hiermee gemotiveerd aan de slag konden gaan. Het resultaat van het toepassen zou input zijn voor het jaarplan van de afdeling.

AI methodiek vindt zijn basis in de 4 D cycle (Whitney & Trosten - Bloom, 2003). De eerste stap binnen dit proces is het onderwerp bepalen (topic choice). Deze wordt ook wel de 5^e D genoemd en kan vertaald worden in definition. In dit praktijkvoorbeeld werd gebruik gemaakt van de 5 D's. Binnen elke D zijn werkvormen voorhanden om de stap te doorlopen.

AI kan verschillende onderwerpen en thema's behandelen. In deze praktijkcase was het de bedoeling om de missie van de afdeling bij de medewerkers gedragen te krijgen. Het moest hun missie worden. Ook is het mogelijk om op deze manier te evalueren en veranderingen gedragen te krijgen of het vergroten van draagkracht. Op het internet zijn vele voorbeelden te vinden vanuit de praktijk. Zowel in Nederland als ook in de rest van de wereld.

Definition

Onderwerp

In deze fase wordt het **onderwerp (positief geformuleerd)** bepaald door een voorbereidingsgroep (20 mensen), die een zo goed mogelijke afspiegeling is van de afdeling (organisatie). Uit alle geledingen dient er een vertegenwoordiger te zijn. Ook het management is in deze groep vertegenwoordigd. Deze groep bepaalt het onderwerp. Door de opdrachtgever (management) is een globale richting bepaald wat het onderwerp moet zijn. Dit vindt plaats door het houden van diverse sessies. Iedereen kan ideeën aandragen en daarna wordt gezamenlijk afgesproken wat het onderwerp wordt. Hetgeen het draagvlak vergroot van het onderwerp.

Discovery

Als het onderwerp afgesproken is, wordt de ontdekkingstocht (discovery) gestart. Alle volgende fases vonden in dit geval plaats op één dag en op een unieke lokatie, het strand van IJmuiden. Het thema van deze dag was "Alle mensen aan het werk, een stap verder". Tijdens deze fase werden in tweetallen **interviews** gehouden. Men stelde twee vragen aan elkaar. De vragen moesten gericht zijn op het vragen naar goede ervaringen uit het verleden en zoeken naar de dingen waar medewerkers een goed gevoel van kregen. In dit geval waren de vragen:

1. Beschrijf de momenten waar de samenwerking met de ketenpartners (CWI en gemeente) je een goed gevoel gaf en of je het gevoel had een bijdrage te leveren aan alle mensen aan het werk?
2. Verbeeld je dat het 2011 is en de ambitie is gehaald. Wat gaat er dan anders dan nu voor jezelf en de klant?

De antwoorden van de vragen werden **teruggekoppeld** door de tweetallen en besproken in groepen van ongeveer 10 -14 personen. De begeleiders van de groepen waren de leden van de voorbereidingsgroep. Uit de terugkoppeling bleek dat veel medewerkers gemotiveerd werden door een goede samenwerking met ketenpartners. Samen iets ontwikkelen in plaats van elkaar beconcurreren.



Figuur 3 interviews in tweetallen

Dream

Door de groep werd nu gezamenlijk de rode draad uit de interviews bepaald en opgeschreven. Op basis van de rode draad werden de thema's bepaald die gebruikt kunnen worden om het **ideaalplaatje, toekomstbeeld, te formuleren**. De formulering moet aan een paar voorwaarden voldoen. Hij moet positief en prikkelend en de formulering moet zo zijn dat het doel al behaald is. Daarna werd met de beschikbare materialen op het strand (o.a. schepjes, emmertjes en zand) de droom gepresenteerd aan de hele afdeling.

Design

Na de presentaties ging iedereen met zijn eigen team (locatie) apart zitten en werd per team bepaald met welke "dream" ze vanuit de presentatie ze aan de slag zouden gaan. Dit werd later weer teruggekoppeld aan de gehele afdeling. Tevens werd een **tijdspad** uitgezet en **op welke manier** ze dachten de "dream" te kunnen **verwezenlijken**. Tevens werden vervolgspraken gepland.



Figuur 4 presentatie teams



Figuur 5 Dream

Destiny

Tijdens vervolgsessies (week later) werd er per locatie de vertaling van de “dream” **concreet** gemaakt in een **stappenplan** en opgenomen in het jaarplan van de locatie. De plannen van de locaties waren weer input voor het overall plan van de afdeling. Ook werden afspraken gemaakt dat in het werkoverleg het plan periodiek besproken zou worden.

Het resultaat van deze dag en de voorbereiding (start was aantal maanden voor stranddag) was veel positieve en gedragen input voor het jaarplan. Men had een goed gevoel over ieder zijn eigen bedrage. Dit bleek uit de reacties op de evaluatieformulieren.

Bijlage 2

Wetenschappelijke onderbouwing AI "positive image, positieve action"

Een van de voorbeelden die genoemd wordt is de Pygmalion dynamiek. Pygmalion studies laten zien dat docenten bij positieve beelden over hun studenten, deze studenten betere feedback, betere resultaten en meer uitdagingen laten zien. Studenten waarvan de docenten verwachten dat ze het goed zouden doen, deden het ook goed. Dit is bij diverse wetenschappelijke onderzoeken aangetoond. Tegenovergesteld werkt het ook . Lage verwachtingen van succes leiden tot slechte prestaties. Dit wordt in de wetenschap het Golem effect genoemd (Greenberg, 2005, blz. 93)

Interessant bewijs is ook te vinden bij "positieve emoties" en zoals Cooperrider dat noemt, "The positive image as a dynamic force in culture". Cooperrider refereert in zijn essay aan de Nederlandse Socioloog Fred Polak. Deze schrijft in Acta Sociologica 1973.

Any student of the rise and fall of cultures cannot fail to be impressed by the role played in this historical succession of the future. The rise and fall of images of the future precedes or accompanies the rise and fall of cultures. As long as a society's image is positive and flourishing, the flower of culture is in full bloom. Once the image begins to decay and lose its vitality, however, the culture does not long survive."

Ook wordt in het essay Kirschenbaums experiment genoemd. Tijdens dit experiment werd een groep bowlers getraind in techniek en vaardigheid. Tevens werd er aan een andere groep bowlers ook een video tape getoond waarin nadrukkelijk positieve beelden te zien waren. Daarnaast was er ook nog een controlegroep die geen lessen kregen. In het experiment wordt bevestigd dat de groep die met positieve beelden is getraind zich meer verbeterd dan de andere groepen.

Bijlage 3

Vragen managers auditafdelingen

1. Heeft u de opzet van het referaat bestudeerd?
2. Wat was uw eerste reactie?
3. Hoe kijkt u aan tegen de hypothese dat het meer benadrukken van positieve aspecten auditing effectiever maakt?
4. Deelt u de opvatting in het referaat dat effectiviteit meetbaar is te maken door te kijken naar acceptatie, actieplannen, realisatie en bijkomende effecten?
5. Wat vindt u de toegevoegde waarde van een audit?
6. Vindt u het belangrijk dat audit ook meer naar de psychologische aspecten van auditing gaat kijken?
7. Kent u AI en wat vindt u ervan?
8. Ziet u raakvlakken met motivatietheorieën en verbetering van effectiviteit van auditing?
9. Ziet u een praktische toepassing van de strekking van dit referaat?

Bijlage 4

Voorbeelden van positieve vragen

Wat gaat goed?

Waarom gaat het goed?

Hoe maken we het succesvol?

Waar verwachten we veel van?

Wat waardeer je het meest?

Welke samenwerking is succesvol (collega's, partners, de markt, leveranciers)?

Welke unieke vaardigheden maken het succes?

Waar zijn we trots op?

Welke factoren helpen de doelen te bereiken?

Welke 3 zaken zou je

Als je 3 wensen mocht doen?

Wat zijn je piekervaringen?

Bijlage 5

Methodiek voor CRSA met AI kenmerken

5 d's	Actie	C(R)SA	C(R)SA met AI kenmerken
<p>Defintion (affirmative topic choice)</p> <p>Bepaal onderwerp</p>	<p>Bepaal gezamenlijk wat het te veranderen onderwerp is. In de praktijk gebeurt dit veelal door een vertegenwoordiging van de organisatie. Onderwerp moet gedragen zijn en positief geformuleerd.</p>	<p>(vooragfaand aan workshop)</p> <p>Herleid de doelstellingen en bepaal de bijbehorende risico's.</p> <p>Bepalen risico's vraagt om een open geest en structuur. Alleen structuur is niet voldoende. Vindt vaak plaats voor workshop</p>	<p>Onderwerp van CRSA bepalen met vertegenwoordiging van afdeling.</p> <p>Risico's maar ook kansen benoemen.</p> <p>Vorbereidingsgroep maakt ook onderdeel uit van begeleiding van de workshop</p>
<p>Discovery</p> <p>Waardeer wat er is</p>	<p>Doormiddel van interviews in tweetallen onderzoeken waar de successen in het verleden zijn ervaren.</p> <p>Dit zet mensen tot nadenken. Na interview rode draad uit interviews herleiden in grotere groep.</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Op basis van kennis en ervaring wordt een selectie gemaakt van de risico's. Dit op basis van weging kans en impact.</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Gezamenlijk selectie maken van risico's en kansen die verder behandeld worden.</p>
<p>Dream</p> <p>Verbeeld wat het mogelijk kan zijn</p>	<p>Daarin formuleren de betrokkenen hun droom-beeld, hun toekomst- plaatje, hun ideaalbeeld.</p> <p>Hiervoor wordt op een constructieve manier gebruikgemaakt van de ervaringen fase.</p> <p>Het resultaat van deze Dream-fase is een uitdagende visie</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Hier worden de belangrijke risico's besproken en worden oorzaken en huidige beheersmaatregelen besproken</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Geselecteerde risico's en kansen in tweetallen bespreken en ervaringen delen.</p> <p>Dit weer presenteren aan groep. Rode draad bepalen binnen gehele groep.</p> <p>Dan definitieve keuze maken en gaan wegen (bij</p>

	<p>waarin de toekomst wordt verwoord en verworven inzichten uit de Discovery</p>		<p>zowel kansen als risico's op basis van kans, impact en uitvoerbaarheid)</p>
<p>Design</p> <p>Bepaal wat het zou moeten worden</p>	<p>Hier wordt uitgewerkt hoe de uitdagende visie vanuit de "Dream" fase gerealiseerd kan worden. Dit wordt weergegeven in een plan van aanpak.</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Op basis van discussie wordt gezamenlijk bepaald welke actie bij welk risico vereist is. Ook wordt door verantwoordelijk management bepaald welke risico's gemitigeerd moeten worden.</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Na weging en selectie acties benoemen en vaststellen. Eindoordeel ligt bij verantwoordelijk management</p>
<p>Destiny</p> <p>Creëer wat het gaat worden</p>	<p>Hier wordt het "hoe" weergegeven. De kracht van AI is dat door dialoog de visie vertaald wordt naar een aanpak</p>	<p>(tijdens en na de workshop)</p> <p>Er wordt nu vastgelegd in een rapport welke en hoe risico's gemitigeerd moeten worden. Dit op basis van kans, impact en beheersbaarheid. Tevens wordt commitment van betrokken partijen gevraagd.</p> <p>Monitoring</p>	<p>(workshop omgeving)</p> <p>Maken plan (inclusief tijdspad en verantwoordelijke) om kansen uit te werken en risico's te mitigeren (verdere beheersmaatregelen)</p>

Tabel 14 methodiek CRSA met AI kenmerken