

## Het nut van auditprogramma's voor managementsystemen, werkprocessen en projecten

# Interne audits meer dan alleen normverplichting

*Nog vaak zien organisaties audits als noodzakelijk kwaad. Onterecht, want als ze op de juiste wijze worden geïntroduceerd en doorgevoerd, ervaart men audits juist als prettig en bijzonder nuttig. De medewerkers voelen zich vaak meer betrokken bij het werk, worden klantgerichter en meer bewust van verbetermogelijkheden. Belangrijk is wel dat organisaties bij de aanvang van een auditprogramma een aantal aandachtspunten in acht nemen. Bert Koffeman vertelt welke dat zijn en wat audits uiteindelijk op kunnen leveren.*

Met de komst van ISO-normen voor kwaliteitsmanagement (ISO 9001) in september 1988 en later voor milieu-management (ISO 14001) en arbo-management (OHSAS 18001) is het fenomeen 'interne audits' in een stroomversnelling geraakt. Het doorvoeren van interne audits is door die normen namelijk verplicht gesteld. "Leuk", zult u zeggen, "maar wat moet ik ermee, wat heb ik eraan?" Als een organisatie audits alleen maar als normverplichting uitvoert, zal er helaas weinig plezier aan worden beleefd. Als een organisatie echter op de juiste manier met dit fenomeen omgaat en vooral ook als managementinstrument ziet, kan het wel eens een sleutelfactor blijken te zijn voor het beter laten functioneren van de organisatie. Elke organisatie heeft immers werkprocessen en projecten die kunnen worden verbeterd en de ervaring leert dat tachtig pro-

cent van de foutenbronnen in het systeem en in de organisatie zitten en niet bij de medewerkers. Ook voor de beheersing van risico's en het beoordelen van de uitvoering van projecten is het middel interne audit uitermate geschikt. Reden genoeg dus voor een nadere kennismaking.

### Wat zijn audits?

De formele definitie van een audit is volgens ISO 19011: een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan de auditcriteria (beleidslijnen, procedures en eisen) is voldaan. Het komt neer op het objectief beoordelen van de activiteiten met als referentiekader een geaccepteerde norm of eisenpakket. Praktijk en theorie dienen overeen te stemmen. Afwijkingen

die door de auditoren worden geconstateerd, zijn afwijkingen tussen praktijk en theorie. Het is dan zaak ofwel het één, ofwel het ander aan te passen.

In het verband van dit artikel maken we onderscheid tussen een aantal soorten audits. *Productaudits* richten zich op één bepaalde productgroep, waarbij een organisatie kijkt van productontwikkeling tot aan aflevering en eventuele serviceverlening. *Procesaudits* zijn gericht op één of meerdere (werk-)processen, waarbij het proces van a tot z wordt doorlopen. *Projectaudits* besteden aandacht aan de uitvoering van projecten, vanaf aanloop, planning, initiatie, uitvoering en beheersing tot aan afsluiting. *Systeemaudits* zijn gericht op het managementsysteem voor bijvoorbeeld kwaliteit, milieu of arbeidsomstandigheden. *Evaluatie-audits* tot slot zijn gericht op de aandachtsgebieden vanuit de organisatie zelf en vanuit de ondernemingsresultaten, met als referentie bijvoorbeeld het EFQM-model of het Nederlandse INK-model.

Ook is er sprake van externe audits en interne audits. Externe audits zijn *klantaudits* (de klant beoordeelt de kwaliteitsbeheersing van de organisatie, veelal in de vorm van een productaudit), leveranciersaudits (de organisatie beoordeelt de kwaliteitsbeheersing van de leveranciers, veelal

productaudits) en *certificatie-audits* (een onafhankelijke instantie kijkt of de organisatie aan de vastgestelde criteria voldoet; veelal is dit een systeemaudit met als referentie een ISO-norm). *Interne audits* worden in eigen beheer binnen de organisatie doorgevoerd met als referentie de vastgestelde criteria of de ISO-norm, veelal ten behoeve van het handhaven van het behaalde certificaat.

### Doelstellingen

Met een knipoog naar Maslovs motivatietheorie zijn op vijf niveaus doelstellingen voor interne audits te onderkennen. *Basaal, materieel niveau*: door middel van audits wilt u aantonen dat uw producten aan de gestelde specificaties voldoen. *Functioneel niveau*: door middel van audits wilt u de processen kritisch beoordelen, teneinde mogelijke verbeteringen op het gebied van effectiviteit en efficiëntie te realiseren. *Sociaal niveau*: door middel van audits wilt u aantoonbaar maken dat uw organisatie de wezenlijke elementen van een goed functionerend managementsysteem heeft geregeld. *Relationeel niveau*: door middel van audits wilt u een objectief beeld krijgen van niet alleen de interne organisatorische aandachtsgebieden, maar ook van de klanttevredenheid, de medewerkertevredenheid, tevredenheid van aandeelhouders en van de maatschappij en last-but-not-least het aandachtsgebied van de ondernemingsresultaten. *Intellectueel niveau*: door middel van zeer gerichte audits, analyses en onderzoeken wilt u een objectieve beoordeling krijgen van het innovatievermogen van uw organisatie, de toekomstperspectieven en de business intelligence in het algemeen.

Audits dienen er dus toe om de organisatie beter te laten functioneren in termen van foutvermindering, verbeterde werkprocessen, een betere communicatie, meer klantgerichtheid

en een cultuur van constant verbeteren in plaats van elkaar voortdurend de zwarte piet toe te spelen. Echter, veel te vaak worden interne audits in de vorm van systeemaudits doorgevoerd. Organisaties doen nog niet zo vaak procesaudits en dat is jammer omdat daar erg goede resultaten mee te behalen zijn. Zeker als de processen op een goede manier grafisch zijn gemodelleerd en weergegeven, kan een proces van a tot z worden doorgelicht en aan de hand van de verbetervoorstellen worden aangepast. Een organisatie moet echter altijd van tevoren bedenken wat het precies met audits wil bereiken om vervolgens de vorm daarvan af te stemmen op de doelstelling.

### Het auditproces

In afbeelding 1 is het auditproces gemodelleerd en weergegeven volgens de Piactor-methode. We gaan er gemakshalve van uit dat de organisatie een kwaliteitsfunctionaris in dienst of ingehuurd heeft die het auditprogramma inricht en de interne audits verzorgt. Zo iemand moet weten waar hij het over heeft. Kwalificatie door het volgen van een opleiding als auditor is daarom onontbeerlijk, evenals de beschikking over ruime ervaring met managementsystemen. De kwaliteitsfunctio-

naris zal normaliter zelf als lead-auditor optreden. Verstandig is om ook een co-auditor aan te wijzen: dat werkt in de praktijk heel goed en bevordert de objectiviteit. Om dit team samen te stellen is het zinvol om geschikte medewerkers uit de organisatie te laten trainen als auditor en mee te laten draaien in het auditprogramma. Ze krijgen daarvoor andere onderdelen van de organisatie te zien en worden op termijn mede een soort kwaliteitsapostel.

Hoe verloopt nu een auditproces? Allereerst maakt de kwaliteitsfunctionaris het auditjaarprogramma. Daarin staat precies aangegeven in welke onderdelen van de organisatie of voor welke processen audits worden doorgevoerd, in welke maand en door welk team. Als de organisatie is gecertificeerd moeten de programma's over een periode van drie jaar alle activiteiten minimaal één keer hebben afgedekt. Schort er veel aan de activiteiten, dan is het gewenst de frequentie op te voeren. Bedenk wel dat interne audits altijd steekproeven zijn en niet alles voor honderd procent kunnen afdekken. Op basis van het auditjaarprogramma plant men de audits in goed overleg in en bereiden de auditteams deze tijdig voor. Het is een goed gebruik om vooraf

## Checklist interne systeemaudits

De auditor zal voor de interviews een checklist moeten opstellen op basis waarvan hij de feiten kan achterhalen. Hieronder volgt een checklist met voorbeelden van aandachtpunten voor een interne systeemaudit:

- Beleid en doelstellingen;
- Beheersing van de 5 m's: mensen, middelen, materialen, methodes en metingen;
- In- en output van activiteiten en procesbeheersing;

- Documentatie, eisen, specificaties en beheersing;
- Klantgerichtheid (intern en extern);
- Omgang met afwijkingen en fouten;
- Correctieve, corrigerende, preventieve maatregelen en continue verbetering;
- Kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren;
- Registraties en rapportages;
- Opleidingen;
- Sterke punten (!).

een lijst van aandachtspunten op te stellen (zie voor een voorbeeld het kader 'Checklist interne systeemaudits'). Deze checklist wordt opgesteld op basis van de resultaten van eerdere audits of rondgangen en vanuit de directe behoefte van de afdeling zelf. Uiteraard zal een gehanteerde norm ook een aantal punten aan het lijstje toevoegen.

De interne audit zelf is een interview. Het is eigenlijk een goed gesprek tussen twee of drie mensen. Voor de auditor is het daarbij van groot belang de feiten te achterhalen, omdat auditresultaten altijd op feiten moeten zijn gebaseerd. De auditor moet daarom veelvuldig doorvragen om de feiten boven water te krijgen. De taak van de auditors is vervolgens om die feiten zorgvuldig af te wegen

tegen wat de norm of referentie is en daar in alle redelijkheid een uitspraak over te doen. Daarna kunnen de resultaten worden ingedeeld in 'conformities' en 'non-conformities', overeenkomsten met en afwijkingen van de norm of referentie. Knelpunt bij audits is heel vaak de beschikbare tijd. De auditor zal dus een goed tijdsplan moeten aanhouden om zijn vooraf opgestelde checklist geheel te kunnen doorlopen.

### **Sandwich-methode**

Het is altijd het beste om direct na afloop van een (interne) audit de resultaten met betrokkenen door te spreken. Om dat voor te bereiden, reserveren de auditoren een halfuur-tje in het auditprogramma. Eventueel geconstateerde afwijkingen kunnen dan direct worden besproken en daar

kan meteen overeenstemming over worden bereikt. Vervolgens dient zo snel mogelijk een formele rapportage te worden opgesteld. Enerzijds is dat verstandig voor de auditoren, omdat alle verkregen informatie dan nog paraat is en anderzijds is het nuttig voor de betrokkenen, die snel iets op papier willen kunnen nalezen. In het niet te lijvige verslag is het goed om in de conclusies de 'sandwich-methode' toe te passen. Bij deze methode verpakt men de 'slechte' boodschappen tussen de 'goede' boodschappen. De auditor geeft eerst aan wat opviel aan positieve, sterke punten. Dan komen de verbeterpunten, gevolgd door een slotconclusie, die liefst ook weer een positieve teneur heeft, zoals: "Een goed gemotiveerde ploeg medewerkers met kennis van zaken, die bereid zijn zich in te zetten voor een optimaal resultaat. De documentatie is goed geregeld en op enkele punten na (zie boven) wordt dat in de praktijk consequent opgevolgd." Het heeft geen enkele zin negatieve punten in de rapportage te laten overheersen omdat het een menselijke eigenschap is dan meteen in de verdediging te gaan en liefst niet met extra werk te worden opgezadeld. Door een juiste, afgestemde vorm van communicatie toe te passen, wordt het best haalbare resultaat bereikt. Een auditor moet zich dus ook diplomatiek kunnen opstellen en gedragen.

### **Opvolging van maatregelen**

Het is de auditoren feitelijk alléén gegeven om afwijkingen te rapporteren en niet om oplossingen aan te dragen (alhoewel meedenken natuurlijk niet verboden is). In principe is het aan de betreffende afdeling of functionarissen zelf om verbetermaatregelen te definiëren en door te (laten) voeren. Zij zijn immers zelf verantwoordelijk voor een optimaal resultaat van hun activiteiten. Wat wél tot de verantwoordelijkheid van

## Tips voor auditoren en auditees

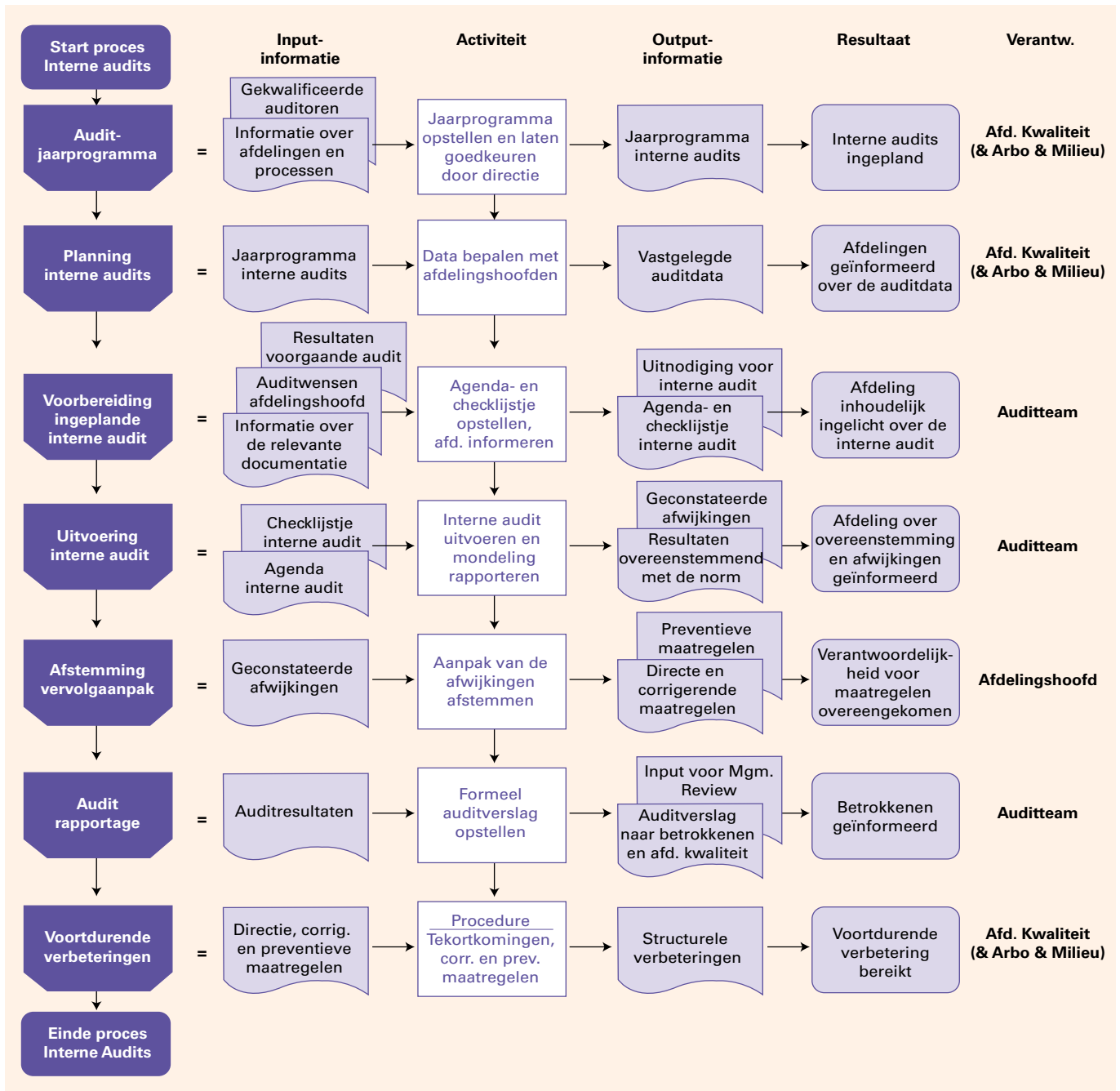
### Tips voor auditoren:

- > Bereid de audit goed voor
- > Bestudeer vooraf de relevante documentatie
- > Wees onafhankelijk, objectief en systematisch
- > Wees zorgvuldig, tactisch en ethisch
- > Geen suggestieve vragen
- > Geen kritiek uiten, houd u bij de feiten!
- > Doorvragen
- > Notities maken
- > Let op de checkpunten en de tijd
- > Speel niet de schoolmeester die alles weet
- > Houd de sfeer ontspannen

### Tips voor auditees (geïnterviewden):

- > Zet de telefoon door naar een collega
- > Wees open en eerlijk
- > Beperk het antwoord tot wat gevraagd werd
- > Antwoord kort en bondig maar wel volledig
- > Pas op met voorbeelden (altijd het verkeerde voorbeeld)
- > Geen discussie
- > Geen kritiek op anderen, houd u bij de feiten
- > Zeg als de vraag voor u niet relevant is
- > Het gaat om afwijkingen in het proces, niet om die van u
- > Sta open voor verbetermogelijkheden
- > Houd de sfeer ontspannen





Procesbeschrijving van een auditprogramma, opgesteld met de Piactor-methode.

de auditoren behoort, is om na verloop van tijd te controleren of de maatregelen inderdaad zijn doorgevoerd, effect hebben gehad en het probleem blijvend is verholpen. Een procesmatige check dus, niet zozeer een inhoudelijke. De kwaliteitsfunctionaris zal een overzicht bijhouden van de geconstateerde afwijkingen en de bewaking van verbetermaatregelen op zich nemen. Minimaal één keer per jaar

wordt daarover, en over alle andere zaken met betrekking tot de werking van het managementsysteem, gerapporteerd in de zogenaamde managementreview. In zo'n bespreking wordt op basis van alle relevante details gekeken of het totale managementsysteem naar behoren functioneert. Zo is het fenomeen interne audits dus een wezenlijk onderdeel van dat managementsysteem. Als dat systeem goed is

ingericht en door eenieder in de organisatie wordt gedragen, draagt het significant bij aan het succes van de organisatie.



**Bert Koffeman**

Ing. A.W. Koffeman (koffeman@prolity.nl) is directeur van Prolity, dat zowel een levend kwaliteitssysteem kan introduceren alsook de projectcoördinatie op zich kan nemen.