



**'Verbeteringen moeten goed geborgd worden in de organisatie. Zo kunnen we telkens opnieuw verbeteringen doorvoeren, dit is een continu proces.'**

Roy Beekhuizen -  
Business consultant

## Risk based auditing levert kansen op

# Risk based auditen tilt de organisatie naar een hoger plan

Veel organisaties kennen het moment dat audits geen wezenlijke verbeterpunten meer opleveren. Het moment dat medewerkers niet meer getriggerd worden door de uitkomsten van een audit. Eigenlijk 'werkt' een audit dan niet meer. Dat nu, is hét moment om eens na te denken over een volgende stap: risk based auditing. Het betekent dat de strategische organisatiedoelen bepalen welke risico's geaudit dienen te worden. In deze White Paper geven we onze visie op risk based auditing. Gaat auditen ook onderdeel worden van het strategische instrumentarium van uw organisatie?

Voordat we inzoomen op risk based auditing, moeten we stilstaan bij het auditproces zoals de meeste organisaties die belast zijn met een accreditatie of certificering dat wel kennen. Want voordat een organisatie toe is aan risk based auditen, moet er wel wat zijn gebeurd. Kwaliteitsmanagement ontstond na de Tweede Wereldoorlog, vanuit de behoefte om de variatie van allerlei organisatieprocessen te verminderen en daarmee de faalkosten. Faalkosten zijn kosten die niet altijd in de boekhouding zijn terug te vinden. Denk aan verlies van tijd, grondstoffen, energie, motivatie en teamgeest. Om die variaties te verminderen, stelt een organisatie normen op. Gebruikelijk is dat een organisatie daarvoor de normen van

een branchevereniging of normeringsinstituut als ISO, NIAZ of HKZ overneemt. Inherent aan het opstellen van normen, is dat de organisatie moet (laten) verifiëren of de norm is geïmplementeerd en of medewerkers de norm naleven. Dit auditen kan een organisatie intern of extern laten doen. Normeren en auditen zorgen er voor dat een organisatie bedrijfskundig verbetert.

Hoe gaat auditen in zijn werk? Voor traditioneel auditen maken we een gapanalyse. We brengen de gap in beeld tussen wat de norm voorschrijft en hoe de situatie op dat moment in werkelijkheid is. Om het verschil daartussen te

overbruggen, maakt de organisatie een verbeterplan. Na een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar, auditen we opnieuw en kijken dan of de gap is overbrugd. De verbeteringen moeten goed geborgd worden in de organisatie. Zo kunnen we telkens opnieuw verbeteringen doorvoeren: kwaliteitsmanagement is een continu proces. Onderstaand wordt dit proces van auditen weergegeven (figuur 1).



Figuur 1. Proces van auditen.

## Naar een betere samenwerking

Auditen heeft soms een negatieve klank. Alsof medewerkers hun werk niet goed doen. Het doel mag dan zijn dat de organisatie er beter van wordt, de medewerker voelt zich beoordeeld op zijn individuele prestaties. Bovendien gaat deze vorm van auditen over alle processen waarvoor de normering geldt; ook de processen die minder belangrijk zijn. De medewerker wil juist dat er naar prestaties wordt gekeken, waaraan zijn bijdrage wezenlijk is. Vergelijk het met een boete voor te hard rijden: die boete is er om ervoor te zorgen dat u een volgende keer keurig de maximum snelheid aanhoudt. Maar u zult de boete ervaren als straf en een die onterecht is bovendien, want waar u iets te hard reed, waren er geen risico's te bespeuren.

Natuurlijk kunnen we ook vele voordelen benoemen. Naast wezenlijke kwaliteitsverbeteringen, kan auditen bijvoorbeeld bijdragen aan een betere samenwerking. Door mensen binnen de organisatie op te leiden tot auditoren, kan meer begrip voor elkaars werk ontstaan. Denk aan de salesmedewerker die een dag gaat auditen bij de monteurs of de monteur die een dag gaat auditen op de salesafdeling. Mensen zien hoe de processen bij anderen in elkaar steken, er ontstaat begrip voor die ander en de onderlinge samenwerking verbetert.

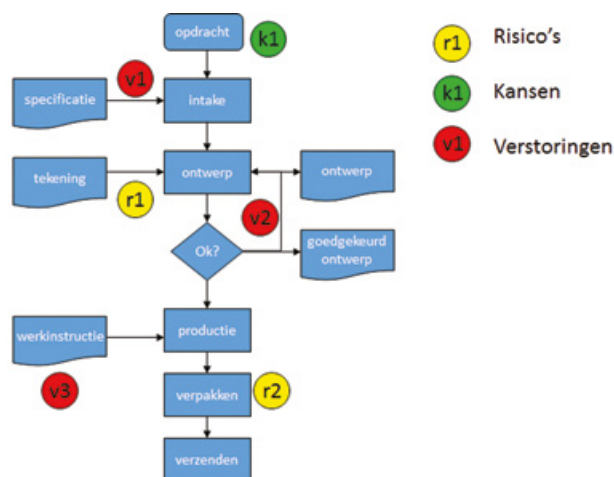
## Naar een hoger plan

Voor een goede audit is het noodzakelijk dat de organisatie de normen heeft vertaald in een managementsysteem. Met andere woorden: processen heeft beschreven en protocollen heeft ontwikkeld en zo de 'eigen' normen toepast op de praktijk. Een door medewerkers zelf beschreven managementsysteem leent zich beter voor een audit dan de normen zelf, die vaak weinig concreet en praktisch zijn. De norm is bijvoorbeeld dat er een plan van eisen moet

zijn voor leveranciers. Dat kan een organisatie dan vertalen in een inkoopprotocol waarin staat dat een leverancier aan bepaalde, voor het bedrijf specifiek aangegeven, producteisen moet voldoen. Tijdens de audit kijken de auditoren dan of de organisatie heeft gecontroleerd dat de leveranciers over die producteisen beschikken en hoe zij die vertalen in het totaal te leveren product.

Er komt echter een moment en dat geldt voor bijna alle organisaties, dat een audit weinig meer oplevert. Het lijkt dan op een herhaling van zetten. Het lijkt alleen nog maar te gaan over het ontbreken van een handtekening op formulier X. Dan is niet langer kwaliteitsverbetering aan de orde, maar dreigt auditen uit te lopen op een gesprek over trivialiteiten. Een tijdrovende bezigheid bovendien. Stel dat we dan een vervolgstap kunnen zetten? Een waarmee we de organisatie in zijn geheel naar een hoger plan tillen? Risk based auditen levert een dergelijke stap voorwaarts op. Want met risk based auditen kijken we naar de organisatie-doelen en auditen we juist die processen die voor de strategie van de organisatie essentieel of kritisch zijn. In tegenstelling tot de traditionele audit die vaak naar alle aspecten kijkt.

Naar auditen op basis van de strategie van de organisatie Hoe werkt dat? Er zijn meerdere wegen mogelijk, een ervan is dat het management ieder jaar doelstellingen vaststelt die ervoor zorgen dat de strategie van de organisatie wordt gerealiseerd. Die doelstellingen vallen uiteen in een aantal domeinen. Denk aan klanten of cliënten, innovatie, bedrijfsvoering, medewerker/HRM, veiligheid van werken, financiën en marketing. Per domein kunnen de audit-coördinator en manager samen kijken of er voor het behalen van deze doelstellingen risico's zijn. Die risico's zijn het onderwerp van auditen. Risk based auditen dus. De bevindingen uit dat onderzoek hoeven echter niet louter negatief te zijn. Want in tegenstelling tot traditioneel auditen, levert risk based auditing ook inzicht op in kansen en verstoringen. Een kans volgt bijvoorbeeld uit dat wat een organisatie laat liggen. Denk aan marktkansen of verborgen



Figuur 2. Resultaat van een risk based audit.

competenties van medewerkers. Of denk aan de nazorg die een organisatie levert: kan die beter zodat klanten bij ons blijven of eerder bij ons terugkomen voor vervolgaankopen? Verstoringen zijn datgene waarvan een organisatie last heeft. Omslachtige procedures bijvoorbeeld of werkinstructies die duidelijker kunnen of slechte facilitaire voorzieningen. Onderstaand figuur geeft een overzicht van de auditbevindingen in het proces (figuur 2).

Een andere weg is er voor organisaties die al met het in kaart brengen van risico's bezig zijn en dat organisatiebreed willen aanpakken. De geïnventariseerde risico's vormen de onderwerpen die geaudit worden. Door iedere audit worden de risico's geactualiseerd en zo heeft de organisatie een actueel beeld of preventieve en schadebeperkende maatregelen effectief zijn.

## Naar continu en aantoonbaar verbeteren

Een belangrijke voorwaarde om deze stap te kunnen zetten is dat een organisatie zijn managementsysteem op orde moet hebben. Dit managementsysteem vormt het fundament voor het toetsen van risico's. Denk aan het laten maken van een maatpak: een kleermaker kan pas voor u aan de slag als voor het gekozen ontwerp (de norm) een vertaalslag is gemaakt naar een patroon waarin uw maten zijn verwerkt (het managementsysteem). Het eindresultaat (de praktijk) is vervolgens toetsbaar door te zien of het past (de audit). Als het u niet helemaal goed zit, dan doet de kleermaker herstelwerk om het beter passend te maken (het

### Randvoorwaarden risk based auditen

- **Volwassenheid:** Een organisatie moet het managementsysteem op orde hebben: de normen zijn vertaald naar procesbeschrijvingen en protocollen.
- **Strategie:** Het management is bereid om ondernemingsactiviteiten en doelen in risico's en kansen te vertalen en daarover te communiceren. Zij dagen de organisatie uit om met elkaar na te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor die risico's en doelen.
- **Open cultuur:** Het management en de directie of raad van bestuur moeten vierkant achter de audit staan. Alleen dan zijn eventueel negatieve bevindingen aanleiding voor verbeterplannen. We moeten altijd voorkomen dat de bevindingen van het auditteam worden gebagatelliseerd.
- **Structuur:** Het management en de raad van bestuur zijn actief betrokken bij de audit; het vaststellen van doelstellingen voor het komende jaar is immers geen taak voor het auditteam. Het management legt met de auditorcoördinator het fundament voor het auditprogramma.
- **Competenties:** De auditoren zijn in staat om vanuit de organisatiedoelen en risico's een risk based audit uit te voeren die bijdraagt aan de ontwikkeling van de organisatie.



verbeterplan). En is uw strategie om een jaar lang naar de sportschool te gaan dan heeft de kleermaker daarna opnieuw wat te doen. Dan richt de audit (risk based) zich op het specifieke herstel van het ontwerp in plaats van alle aspecten weer te herzien (traditioneel).

Risk based auditen is tevens een communicatie-instrument, waardoor medewerkers gaan inzien welk deel van hun werk bijdraagt aan de kwaliteit en veiligheid van de organisatie. Bij bevindingen kan de juiste verantwoordelijke in de organisatie de verbetering communiceren. Daarmee ontstaat er draagvlak en kan een organisatie zichzelf continu en aantoonbaar verbeteren. De traditionele audit mag dan op een gegeven moment geen goede verbeterplannen meer opleveren, met risk based auditing zetten we ieder jaar weer een nieuwe stap. Één waarmee we voorkomen dat verschillende disciplines zoals accountancy, kwaliteit en arbo hun eigen interne audits uitvoeren. Dat zorgt voor veel overlap in de organisatie en is daardoor onnodig belastend. Wel kunnen we juist nieuwe domeinen betrekken als financiën, marketing, maatschappelijk verantwoord ondernemen en juridische risico's en kansen. Auditen wordt onderdeel van het strategische instrumentarium van een organisatie. En zo zijn we waar we zijn willen: dat al hetgeen we in een organisatie doen, direct bijdraagt aan het doel van de organisatie.

### Over Roy Beekhuizen

Roy Beekhuizen, business consultant bij Infoland heeft als kwaliteits- en veiligheidsmanager bij diverse organisaties uiteenlopende certificatie- en auditprogramma's geïmplementeerd en uitgevoerd. Tevens heeft hij als consultant verbeter- en verandermanagement projecten begeleidt bij implementatie en adviesbureau Pentascope. Momenteel bouwt Roy al geruime tijd mee aan de producten en diensten van Infoland. Ook begeleidt en adviseert hij organisaties bij de implementatie van integrale kwaliteits- en risicomanagement vraagstukken en verzorgt hij als gekwalificeerd auditor workshops en trainingen op het gebied van auditmanagement.