

# Intern auditen nieuwe stijl: goed en doeltreffend

ISO 19011 geeft richtlijnen voor interne auditing. Maar de inzichten hierover veranderen in de steeds complexere wereld. De norm verandert daarom mee en sinds 2018 is dan ook de nieuwe editie beschikbaar. NEN heeft hier nu een praktijkgids 'Auditing - Aan de slag met ISO 19011' bij uitgebracht. Naast het praktijkgerichte karakter brengt de gids de filosofie achter 'auditen nieuwe stijl' in beeld. Een interview met auteurs Dick Hortensius, Edwin Martherus en Ariette de Vos.

Door Michiel G.J. Smit

Werkt alles volgens plan? Voldoet het plan nog? Moeten we bijsturen en zo ja: hoe? Dat zijn de kernvragen waarop een audit antwoorden geeft. Voor ieder bedrijf van enige omvang dat continuïteit nastreeft, is het essentieel om de antwoorden op deze vragen te kennen en ermee aan de slag te gaan. Het is dus niet meer dan logisch dat er volop wordt geaudit, op allerlei terreinen. En dat er mensen zijn die nadenken over een zinvolle en optimale inrichting van een auditsystematiek.

Dick Hortensius, senior consultant Managementsystemen bij NEN, is een van die mensen. Hij stond zelfs aan de wieg van ISO 19011 rond de eeuwwisseling. 'We hebben vanuit NEN bij ISO, de internationale organisatie voor normalisatie in Genève, gepleit voor het integreren van normen voor het auditen van milieu- en kwaliteitsmanagement. We hebben daarvoor de neuzen dezelfde kant op gekregen, met ISO 19011 als resultaat. Daarmee liepen we ver vooruit op de gedeeltelijke integratie van de managementsysteemnormen zelf.

Deze kreeg vanaf 2012 zijn beslag met de zogeheten *High Level Structure* (HLS), die de basis vormt voor alle managementsysteemnormen. Mooi dat ISO 19011 nu is aangepast aan de laatste inzichten, zowel wat betreft de introductie van de HLS als wat betreft veranderende inzichten in de betekenis van interne auditing voor organisaties.' Ook Edwin Martherus is te spreken over de norm. 'Ik verzorg onder meer trainingen over auditing op basis van ISO 19011. Het generieke karakter spreekt me aan: deze is voor allerlei vormen van interne auditing te gebruiken. En aan de hand van de vernieuwde norm kun je goed laten zien wat de nieuwe inzichten zijn en hoe je die kunt toepassen.'

## Risicomanagement geïntroduceerd

De belangrijkste verandering is misschien wel de introductie van risicogebaseerd auditen om de effectiviteit van organisatieprocessen te beoordelen, in aanvulling op en gedeeltelijk ter vervanging van compliancegericht auditen. Bij die laatste vorm wordt vooral gekeken of een bedrijf aan de wetten

en regels voldoet. Risicogebaseerd kijken reikt verder en breder: waar liggen risico's in de bedrijfsvoering en hoe kun je die beheersen? Waar compliancegericht auditen nog wel eens uitdraait op het plichtmatig afvinken van lijstjes, leidt risicogebaseerd auditen eerder tot een diepgaand gesprek over de essentie van goede bedrijfsvoering. En goed om te beseffen: een risico gaat niet per se over iets gevaarlijks of negatiefs, het gaat over de effecten van onzekerheden op de doelen en prestaties van de organisatie. Onzekere gebeurtenissen en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, die zowel negatief als positief kunnen uitpakken, afhankelijk van hoe een bedrijf ermee omgaat.

Ariette de Vos is Quality, Safety and Environment Manager bij Assa Abloy, een bedrijf dat producten en diensten levert voor vergrendeling en ontgrendeling van deuren. Zij is de auteur die het meest in de dagelijkse praktijk staat en kent de discussie over compliance- en risicomanagement maar al te goed. 'Ik gebruik ISO 19011 regelmatig.



*Auditoren die gewend waren om lijstjes af te werken, moeten nu beleidsstukken doornemen en daarop doorvragen.*

Daarbij merk ik dat interne audits van oudsher worden ingezet als voorbereiding op een externe audit. Met de norm in de hand kan ik laten zien dat het zoveel meer kan zijn dan dat. We werken nu aan een herziening van de auditsystematiek. Dat komt voort

uit het gevoel in de organisatie dat er te veel lijstjes zijn om af te vinken zonder veel wijzer te worden: "Er is te veel papier en te weinig inzicht."

### **Nieuwe mensen**

Ariette ziet dat de nieuwe benadering ook nieuwe gezichten met zich meebrengt. 'Auditoren die gewend waren om lijstjes af te werken, moeten nu beleidsstukken doornemen en daarop doorvragen. Sommigen willen of kunnen dat niet en stoppen ermee. Gelukkig komen er ook nieuwe mensen bij die zich hier juist wel bij thuis voelen.' Edwin: 'Ik schat in dat ongeveer dertig procent van de interne auditoren afhaakt vanwege de nieuwe benadering. Maar anderen worden er juist enthousiast van. Zo had ik een cursist die zei: 'Je weet vooraf al wat

er uit een audit komt en je weet dat er toch niks mee gebeurt.' Met de risicogebaseerde ISO 19011-training heb ik deze cursist kunnen overtuigen dat het ook anders kan. Aan het eind was ze helemaal om, en later vertelde ze dat haar analyses nu juist heel goed in het bedrijf gebruikt worden.' Soms schuurt het een beetje tussen de oude en de nieuwe stijl. Externe auditoren zijn onder meer vanwege de accreditatie-eisen vaak nog sterk compliance-gericht. Ze vragen daarom soms aan interne auditoren waarom ze die handige checklists niet meer hanteren. Ook het management moet wennen aan de veranderde rol. Dick: 'Resultaten van audits hebben impact op een ander niveau dan de werkvloer, een niveau waarbij het management actief aan de slag moet met de uitkomsten in plaats van het te dele-

“

**Soms schuurt het een beetje tussen de oude en de nieuwe stijl**

”

geren aan de kwaliteitsmanager. Dat gaat niet altijd vanzelf, maar is wel cruciaal. Want als de vonk niet overslaat naar het management, is het de dood in de pot. Je moet daar als auditor goed over nadenken: kun je het zo doen dat je het management een spiegel voorhoudt waar ze ook in willen kijken?' Edwin beaamt dat. 'Van cursisten hoor ik soms de suggestie dat de directie het risicogebaseerde auditverhaal ook moet horen.' Ariette: 'Ik zou graag wat vaker zien dat niet ik maar iemand anders in het bedrijf met de suggestie komt om een audit nieuwe stijl uit te zetten.' Dick vult aan: 'Het vereist jarenlang hard werken en laten

zien wat de toegevoegde waarde van interne audits is om het management echt mee te krijgen.'

### Een wenkend perspectief

Voor de auteurs is in elk geval duidelijk dat auditen nieuwe stijl de juiste weg is. Dick: 'De wereld waarin organisaties opereren, is complexer en dynamischer geworden. Het lukt steeds minder goed om daar het oude systeem van inregelen en controleren van regeltjes op los te laten. Oude kaders vallen weg en we moeten een manier vinden om met die nieuwe onzekerheden en dynamiek om te

gaan. Met risicogebaseerd auditen volgens ISO 19011 kan dat en meer dan dat: je krijgt meer inzicht in de effectiviteit van processen dan voorheen, en hoe die (moeten) veranderen omdat de wereld om ons heen verandert. Daarmee kun je je stakeholders optimaal bedienen, meer geld verdienen en voorbereid zijn op de toekomst. Kortom: je kunt het management helpen bij het realiseren van de doelstellingen. Dat is hoe je auditing nieuwe stijl over het voetlicht moet brengen bij directie, management en moderne auditoren. Met deze gids hopen we daaraan een bijdrage te leveren.' 

In 2018 is een nieuwe editie verschenen van ISO 19011 'Richtlijnen voor het auditen van managementsystemen' om ervoor te zorgen dat die goed blijft aansluiten bij het nieuwe risicogebaseerde denken in de op de HLS gebaseerde managementsysteemnormen. Een goed voorbeeld daarvan is dat er een nieuw auditprincipe is opgenomen: 'Risk-based approach: an audit approach that considers risks and opportunities'. Dit betekent dat het bij het plannen, uitvoeren en rapporteren van audits belang-

rijk is ervoor te zorgen dat audits focussen op zaken die van belang zijn voor de directie en voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Dit nieuwe principe is belangrijk voor het verankeren van de risicogebaseerde benadering in ISO 19011, want de principes vormen de basis voor de invulling van de andere onderdelen van de richtlijn. Door het nieuwe principe komt de risicogebaseerde benadering ook terug in de inrichting van het auditprogramma, het uitvoeren van de audits en de competenties van de auditoren.



Hiermee wordt het risicogebaseerde denken in de nieuwe generatie ISO-managementsysteemnormen doorgetrokken naar de manier van auditen van die systemen. Het type managementsysteem (kwaliteit, milieu, informatiebeveiliging, enzovoort) bepaalt het soort risico's en kansen die relevant zijn voor de interne audits. Het type organisatie (wat betreft de activiteiten, producten en diensten) en de context waarin de organisatie actief is, bepalen welke specifieke risico's en kansen aan de orde zijn en wat de omvang daarvan is.

De nieuwe praktijkgids van NEN biedt handvatten om met ISO 19011 aan de slag te gaan. Alle elementen van goed en doeltreffend auditen komen aan bod: de principes van auditing, het auditprogramma, de competentie van auditoren en alles wat komt kijken bij het uitvoeren van een audit. Daarbij besteedt de gids ruime aandacht aan het nieuwe principe van risicogebaseerd auditen: het voorbereiden en uitvoeren van audits met een focus op belangrijkste risico's voor een organisatie bij het bereiken van haar doelstellingen.

*Auditing - Aan de slag met ISO 19011*

*Auteurs: Dick Hortensius, Edwin Martherus en Ariette de Vos*

*€ 52,- (excl. btw)*

*Direct bestellen: [www.nen.nl/pgiso19011](http://www.nen.nl/pgiso19011)*