



# Lean auditen

Het systeem van interne audits is in veel gevallen een verplicht nummer. Om te voldoen aan externe certificeringseisen worden interne audits trouw uitgevoerd, maar de toegevoegde waarde is vaak beperkt. Audits worden te vaak ingezet als instrument om te controleren en te beheersen, terwijl we het eigenlijk willen inzetten als instrument voor leren en verbeteren. Een nieuwe, verfrissende manier van auditen is Lean auditen.

In het boek 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart (2012) wordt het probleem aan de kaak gesteld dat we tegenwoordig in veel organisaties zien. Hart illustreert dit aan de hand van een waargebeurd verhaal, over de finale van een wereldbekerwedstrijd schaatsen tussen de Nederlander Simon Kuipers en de Amerikaan Shani Davis. De beelden van de finish laten zien dat de Nederlander als eerste over de streep komt en dus recht zou hebben op de gouden medaille. Het tijdwaarnemingssysteem wees echter Shani Davis aan als winnaar. De Canadese hoofdscheidsrechter Clement beschikte over de finishfoto en kon daarop zien dat het systeem een fout had gemaakt. Hij wees Simon Kuipers aan als winnaar. Maar na lang beraad werd uiteindelijk toch besloten dat de gouden medaille voor Davis zou zijn. In het procedurehandboek stond namelijk beschreven dat het tijdwaarnemingssysteem leidend was bij het besluit over de winnende tijd. Kuipers diende bezwaar in bij de ISU (International Skating Union) en uiteindelijk ging de medaille terug naar Kuipers. Niet omdat hij gewoonweg gewonnen had, maar omdat de hoofdscheidsrechter procedureel niet terug had mogen komen op de handtekening die hij in eerste instantie onder het wedstrijdformulier had gezet...

Het liep voor de Nederlander goed af, maar we kunnen vraagtekens zetten bij de reden voor de terugkeer van de medaille, eerst naar Shani en later naar Kuipers. Het stelt de vraag wat de definitie van 'winnen' ook alweer was. En het maakt ons bewust van het feit dat we de essentie van waarom organisaties systemen en procedures in het leven roepen, zoals in dit geval het tijdwaarnemingssysteem, soms uit het oog verliezen. Hart stelt dat in dit geval, maar vaak ook in organisaties, het systeem met al haar procedures leidend is, in plaats van de bedoeling achter het systeem en de procedures, in dit geval 'het winnen'.

## Knelpunten van audits

Hoewel het een ander onderwerp betreft, raken we met dit verhaal ook de knelpunten die we de laatste jaren zien bij het uitvoeren van (interne) audits.

- We auditen omdat het moet; het is een verplicht onderdeel om in aanmerking te komen voor kwaliteitscertificaten zoals ISO en HKZ. Het daadwerkelijke belang van een audit verschuift naar de achtergrond.
- We zetten een audit in om te toetsen of we aan normen voldoen en auditen naar de letter van de wet en de norm, in plaats van naar de geest (de essentie) van de norm.
- We auditen om te beoordelen of we de dingen goed doen, maar niet meer of we de goede dingen doen.

We zijn toe aan nieuwe prikkels in het auditen die ons terugbrengen bij de bedoeling van waar auditen voor in het leven was geroepen. Lean auditen is een nieuwe, door TNO Management Consultants ontwikkelde, vorm van auditen waarmee dit kan worden gerealiseerd.

### In minder dan 50 woorden

- Lean auditen is een vernieuwende vorm van auditen die meer recht doet aan de bedoeling van de interne audit: een instrument voor leren en verbeteren.
- Lean audit type 1 richt zich op effectiviteit van processen; type 2 richt zich op continu verbeteren.
- Lean management is de basis van de lean audit.

## Lean management

De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor lean management, ook in non-profitorganisaties zoals zorg- en overheidsorganisaties. Het helpt organisaties bij het stellen van de juiste vragen (beseffen we als organisatie ten diepste wat onze klanten van ons verwachten?; zie figuur 1), bij het uitvoeren van de juiste activiteiten (hoe lopen feitelijk onze processen) en bij het creëren van een organisatiecultuur die gebaseerd is op continu verbeteren en die medewerkers uitdaagt dagelijks te reflecteren op hun eigen handelen. Daar waar normaal gesproken processen op hoofdlijnen worden beschreven, stelt lean management dat het belangrijk is om tot in detail te weten hoe processen in de praktijk werken. Je tekent ze gedetailleerd uit, voegt procesprestaties toe en brengt verspillingen zoals wachttijden en herstelacties in kaart, maar ook bijvoorbeeld voorraden. Deze gedetailleerde en visuele weergave geeft inzicht in de bron van verspillingen (dingen die we mogelijk al jaren doen omdat het routine is geworden en waarvan we ons niet meer afvragen of het waarde toevoegt). Het aanpakken van deze bron (oorzaak) maakt een proces effectiever.

Daarnaast legt lean veel focus op continu verbeteren, waarbij de implementatie van heldere principes in een organisatie de basis vormen. Dit geeft effectief invulling aan de paragrafen over continu verbeteren die in normenkaders zoals ISO en HKZ zijn opgenomen. Veelal komt de invulling van deze processen echter niet verder dan het instellen van procedures zoals klanttevredenheidsmetingen, medewerkeradviezen, de directiebeoordeling, incidentenmeldingen, interne audits en een risicoanalyse (FMEA). Deze zorgen voor een lijst met verbeter-suggesties die op een verbeteractielijst worden geplaatst en onder beheer van de kwaliteitsmedewerkers worden uitgevoerd. Wellicht is dit een goede eerste stap, maar in essentie gaat continu verbeteren verder dan dat. Juist dát is waar lean zich op richt en waar we met een lean audit een bijdrage aan willen leveren.

## De lean audit

Met enkele collega's en auditexperts uit het veld vroegen we ons af hoe interne audits eruit zouden zien met een lean-insteek. Het resultaat van deze verkenning was een nieuwe vorm van auditen waarbij de lean managementfilosofie gecombineerd wordt met auditen.

De lean audit richt zich op twee kernthema's van de bedrijfsvoering en kent daarmee ook twee varianten:

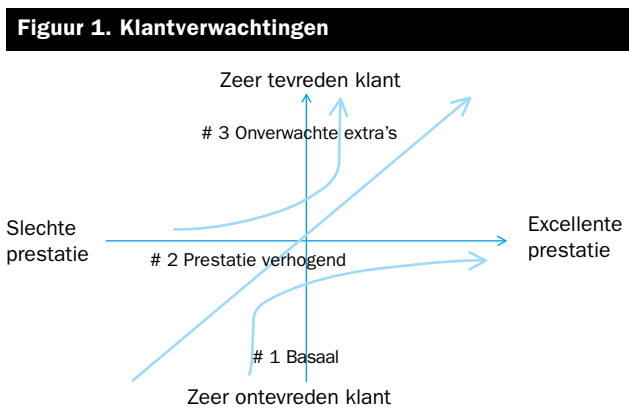
- de effectiviteit van processen (type 1 lean audit).
- de cultuur en het systeem van continu verbeteren (type 2 lean audit).

Een organisatie en haar processen zijn effectief als haar activiteiten waarde toevoegen. Vanuit lean kijken we steeds vanuit het perspectief van de klant. Het draait in de kern om drie zaken: betrouwbare diensten, snelle levering en een zo laag mogelijke kostprijs.

**Voorbeeld**

Een voorbeeld van een activiteit die voor een klant geen waarde toevoegt, is een aanvraag waarvan de verwerkingsduur twee weken is, terwijl er feitelijk maar 1,5 uur aan wordt gewerkt. De klant wacht onnodig lang. Dit is één van de vele vormen van verspillingen die we binnen lean management onderkennen. Door het reduceren van dit soort verspillingen blijven er meer elementen over die wél waarde toevoegen voor de klant. Het denken vanuit 'het leveren van toevoegde waarde voor klanten' zorgt ervoor dat alle activiteiten binnen een organisatie tegen deze maatlat geëvalueerd worden. Activiteiten die geen waarde toevoegen worden geëlimineerd of geminimaliseerd. Het helpt ook in het voorkomen van een verkokerde blik: leveren wij als organisatie op dit moment wel de producten of diensten waar klanten behoefte aan hebben? Het draait dus niet alleen om het reduceren van verspillingen, maar ook om het verkrijgen van inzicht in nieuwe producten en/of diensten, die de organisatie niet levert, maar waar klanten wel behoefte aan hebben.

Een voorbeeld uit de zorg: het uitvoeren van onderzoek om de juiste diagnose te stellen, kan door een zorgorganisatie inhoudelijk goed worden uitgevoerd. Voor veel patiënten zijn de onderzoeken vaak een soort 'black box' ('ik krijg een onderzoek, maar wat ze precies gaan doen weet ik niet'). De informatievoorziening naar de patiënt toe over het onderzoek, de diagnose, de resultaten en het vervolgtraject is van belang (heeft toegevoegde waarde). In welke mate een zorgorganisatie in staat is dit daadwerkelijk in haar processen te



borgen, en medewerkers hierbij te faciliteren in tijd en deskundigheid, zijn vragen die onderdeel kunnen zijn van een lean audit.

**Lean audits: twee typen**

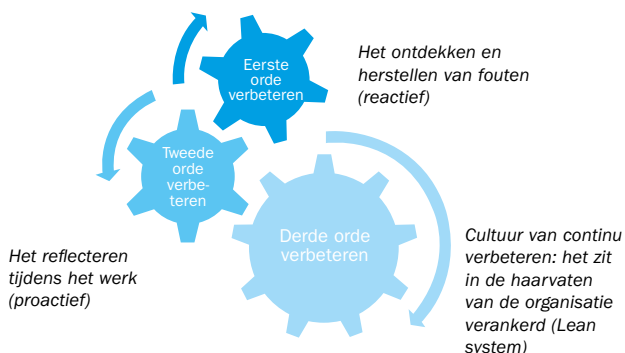
Bij een lean audit die is gericht op de 'effectiviteit van processen' (type 1), neemt een auditor samen met medewerkers een proces onder de loep aan de hand van lean instrumenten zoals de waardestromaanalyse, de verspillingwandeling en de oorzakenanalyse. De lean audit start met het concretiseren van wat klanten echt willen en welke reis de klant maakt als hij een dienst afneemt. Er wordt ook gekeken naar vormen van verspillingen en systemen van ordelijkheid. De audit heeft het karakter van een kleinschalig lean-project, waarbij de implementatie van het verbeterpotentieel aan de organisatie overgelaten wordt. De audit is diagnostischerend van aard en de rol van de auditor is veelal die van procesbegeleider.

De lean audit die zich richt op 'continu verbeteren' (type 2) binnen een organisatie is een wezenlijk andere lean audit. De auditor heeft daarin veelal de traditionele interviewerrol en onderzoekt het 'systeem' van continu verbeteren binnen een organisatie of afdeling vanuit de onderliggende lean-principes. Dit type lean audit is vooral interessant voor organisaties die al met lean instrumenten of projecten werken en de vervolgstap willen maken naar een lean-systeem en lean-principes. We erkennen in deze lean audit drie ordes van continu verbeteren (zie figuur 2). Op basis van gesprekken met een representatieve afvaardiging van functionarissen in de organisatie, achterhaalt de auditor de bron van de knelpunten die organisaties belemmeren om toe te groeien naar de 'derde orde verbeteren'.

**Ervaringen met lean audits**

Er is inmiddels bij meerdere organisaties ervaring opgedaan met het uitvoeren van lean audits en het trainen van interne auditoren in het uitvoeren van lean audits. Zo heeft TNO Management Consultants bij een justitiële jeugdinrichting een verspillingenaudit op het verlofpassenadministratieproces uitgevoerd en bij Talen Vastgoedonderhoud BV een organisatiebrede lean audit op het proces van continu verbeteren.

Linda Cents, Innovatiemanager van Talen Vastgoedonderhoud BV zegt over de lean audit: 'Lean brengt ons nu al veel verbeteringen, maar we wilden een volgende stap zetten: van lean projecten naar een lean systeem, waarbij het gedachtegoed van continu verbeteren tussen de oren van mensen zit en is verankerd in de organisatie. De lean audit heeft ons opgeleverd dat we de volgende fase van lean kunnen ingaan: de knelpunten die ons belemmeren om toe

**Figuur 2. Continu verbeteren**

te groeien naar een lean systeem zijn achterhaald en daar moeten we echt mee aan de slag'.

JJI Teylingereind stelt dat de lean audit blootlegde waar de verspillingen in het verlofpassenproces zaten: 'We hadden wel het gevoel dat dit proces efficiënter ingericht zou kunnen worden, maar wisten niet op welke punten. Het lijkt eenvoudig om verspillingen te detecteren, maar vaak zit het zo in het systeem om te handelen volgens de procedure, dat je je onvoldoende bewust bent dat het ook anders en effectiever kan. De lean audit maakt dat je anders naar het proces gaat kijken en leert jezelf continu de vraag stellen: waarom doen we dit? Het is een andere manier van denken die ons bewust maakt van de effectiviteit van ons handelen.'

### Wanneer is de lean audit geschikt?

Een lean audit sluit aan op de ontwikkelingen die we nu in veel organisaties zien: de behoefte aan het efficiënter inrichten van processen en de behoefte om tegelijkertijd te blijven leren en verbeteren. Lean auditen beschouwen wij niet als het ultieme vervangingsmiddel voor alle bestaande auditvormen. Of de lean audit geschikt is als auditinstrument is afhankelijk van het doel dat een organisatie ermee beoogt. Een lean audit op verspillingen (type 1) is geschikt voor organisaties die een proces slimmer, sneller of slanker willen inrichten. Een lean audit op continu verbeteren (type 2) is geschikt voor organisaties die inzicht willen krijgen in hoe het met continu verbeteren in de organisatie is gesteld en die de handvatten missen om continu verbeteren nog beter te verankeren in de organisatiestructuur en -cultuur.

Lean auditen is niet geschikt om een totaaloverzicht van de kwaliteit van processen of kwaliteitssystemen te verkrijgen, tenzij alle processen onderworpen worden aan een lean audit. Een lean audit heeft namelijk een duidelijke focus op één proces, om vervolgens diepgaand te kijken en te begrijpen hoe processen zich feitelijk in de praktijk voordoen. Voor het toetsen of organisaties aan certificeringseisen (normenkader) voldoen, is een conformiteitsaudit dan ook nog altijd geschikt, mits deze niet te traditioneel ingestoken

wordt. 'Het gaat erom dat we verder leren kijken dan alleen beoordelen of wel of niet aan normen wordt voldaan', zo stelt Certified Lead Assessor Cathy Snel. Ze is enthousiast over de lean audit omdat het organisaties helpt om (norm) onderdelen in samenhang te beoordelen en te plaatsen in het perspectief van effectiviteit en doelmatigheid. 'En dat is waar externe auditoren ook (steeds meer) naar op zoek zijn. Een lean audit kan dan ook goed worden afgewisseld met een conformiteitsaudit voor ISO of HKZ. Daar waar een conformiteitsaudit meer op de oppervlakte blijft in het analyseren van processen, kan afwisselend met een lean audit verdieping in processen worden aangebracht', aldus Snel. Een lean audit gaat niet alleen in op 'doen we de dingen nog goed', maar ook 'doen we nog de goede dingen'. Een lean audit kan de kaders (zoals het op papier staat) ter discussie stellen omdat het ingaat op de essentie (de bedoeling) van waarom processen en procedures in het leven zijn geroepen. Lean auditoren krijgen de juiste instrumenten en handvatten aangereikt om dit diepgaand te analyseren en beoordelen.

### Resultaten

Controleren en leren gaan niet hand in hand. Leren moet worden gestimuleerd en gefaciliteerd; medewerkers moeten worden uitgedaagd om slim en doeltreffend te werken. Bij lean ligt de focus niet op controleren, maar juist op leren, en van daaruit op het voorkomen van fouten in de toekomst. Met een lean audit worden diepgaand de bronnen geanalyseerd die de oorzaak vormen van verspillingen of belemmeringen in het continu verbeteren. Van daaruit worden adviezen gegeven voor het aanpakken van deze oorzaken.

Een lean audit draagt daadwerkelijk bij aan de effectiviteit van de organisatie, voegt waarde toe voor klanten en inspireert medewerkers tot leren en continu verbeteren. De lean audit gaat daarmee terug naar de essentie van waarvoor interne audits zijn bedoeld: een hoger rendement van een interne audit.

### Auteurs

TNO Management Consultants is een organisatieadviesbureau dat o.a. gespecialiseerd is in Lean Management en Auditing binnen de non-profit sector en samen met audit experts uit het veld de Lean audit heeft ontwikkeld. Voor meer informatie: Daniel Niezink, niezink@tmc.tno.nl.