

Format Auditontwerp

Een voorbeelduitwerking
o.b.v. KAD¹

Dit voorbeeld kan als 'format' worden gebruikt voor de eigen audit. Alle cursieve tekst dient dan te worden vervangen door datgene dat relevant en specifiek is in de eigen audit.

¹ Het voorbeeld is gebaseerd op de fictieve organisatie KNZI. Alle tekst die betrekking heeft op het voorbeeld is cursief weergegeven.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Auditcontext	4
2.1 Inhoudelijke contextanalyse	4
2.2 Technische contextanalyse	5
2.3 Audittype	6
3. Auditdoelstelling	6
4. Het Auditmodel	7
4.1 Visualisatie van het Auditmodel	7
4.2 Afbakening auditobject	8
4.3 Referenties	8
4.4 Auditoptiek	9
5. Beoordelingscriteria, begripsbepaling en operationalisatie	9
6. Auditstrategie	10
7. Auditmateriaal	10
8. Verwerking gegevens en oordeelsvorming	11
9. Rapportage	11
10. Auditplanning	12
Bijlage 1: (Voorlopige) Beoordelingscriteria	13

1. Inleiding

Deze notitie is het plan van aanpak van de audit binnen *organisatie X*.
In dit plan van aanpak wordt het ontwerp van de audit toegelicht. Het ontwerp bestaat uit twee delen: een conceptueel ontwerp en een technisch ontwerp.

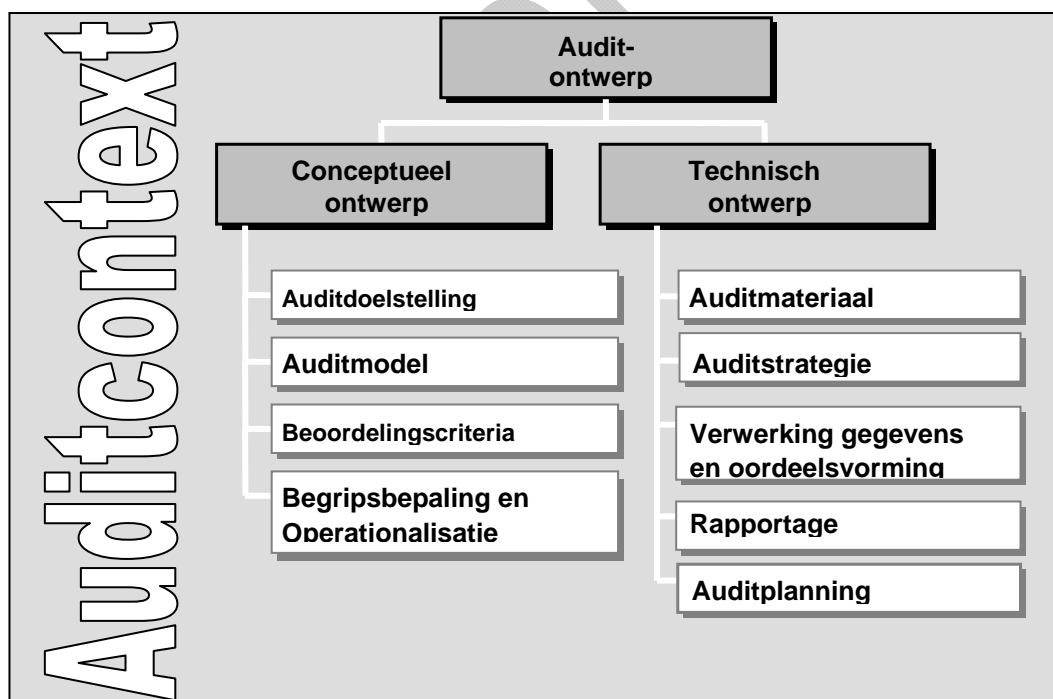
Het conceptueel ontwerp bestaat uit:

- de weergave van de context en doelstelling van de audit;
- de nadere afbakening van het object van de audit en de beschrijving van het gehanteerde auditmodel;
- de onderzoeksvragen (uitgewerkt in beoordelingscriteria) die in het onderzoek worden beantwoord;
- de operationalisatie van begrippen, om een eenduidige interpretatie bij alle betrokkenen te waarborgen.

Het technisch ontwerp bestaat uit:

- de auditstrategie, waarin beschreven wordt op welke wijze de audit zal worden uitgevoerd;
- het auditmateriaal, waarin beschreven staat hoe de gegevens worden verkregen;
- de wijze van verwerking van de gegevens;
- de rapportage en planning van de audit.

De beschreven onderdelen zijn in de figuur hieronder visueel weergegeven.



2. Auditcontext

2.1 Inhoudelijke contextanalyse

De inhoudelijke contextanalyse onderzoekt de aard en de inhoud van de auditcontext. Daartoe is antwoord gegeven op de hieronder (dikgedrukt) weergegeven vragen.

Welke problemen spelen er en hoe kijkt men tegen deze problemen aan?

Recentelijk is een artikel verschenen in Krant Y, waarin wordt uiteengezet dat organisatie X acht tot tien maanden tijd nodig heeft om Z-mutaties te behandelen. De signalen voor deze lange behandeltermijnen zijn afkomstig vanuit de gemeente A.

Uit verkennende gesprekken is gebleken dat de Secretaris Generaal zich in eerste instantie vooral zorgen maakt over de vraag of de signalen vanuit de gemeente A zijn gebaseerd op feiten. De afdeling Financieel Economische Zaken (FEZ) van het ministerie heeft inmiddels, op basis van informatie uit de reguliere Planning & Control-cyclus, bevestigd dat de signalen op waarheid berusten. Mede door het signaal vanuit de gemeente A vraagt de Secretaris Generaal zich momenteel af of 'bij alle uitvoeringsorganisaties het aspect tijdigheid voldoende is gewaarborgd in het proces van afhandeling van Z-mutaties'.

Wat zijn de achtergronden van de auditvraag?

Vorig jaar heeft de voorzitter van het bestuur een bureau ingeschakeld om zijn visie om te zetten in een concrete strategie. Organisatie X heeft daarin ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen zijn alleen haalbaar als Organisatie X kan beschikken over een feilloos functionerende organisatie.

De Secretaris Generaal beschikt over signalen dat de nieuwe beleidsconcepten, zoals ze zijn beschreven in de nieuwe strategie, niet altijd duidelijk zijn en dat invoering van de concepten op allerlei moeilijkheden stuit. Desgevraagd heeft de Secretaris Generaal daarvan aangegeven dat die moeilijkheden waarschijnlijk ook betrekking zullen hebben op de inrichting van het proces van afhandeling van Z-mutaties. De Secretaris Generaal verzoekt derhalve om bij dit specifieke proces aandacht te hebben voor de prioriteitsstelling en operationalisatie van doelen door de uitvoeringsorganisaties.

Welke aspecten zijn van belang in de audit?

De directie van Organisatie X dient over een aantal maanden een 'in-control-verklaring' af te geven. Het is derhalve van belang dat er een breed inzicht bestaat in de procesbeheersing 'in het land'. De Secretaris Generaal vindt het verder vooral van belang dat het aspect tijdigheid voldoende wordt beheerst, zonder de minimumeisen die aan de kwaliteit worden gesteld uit het oog te verliezen.

2.2 Technische contextanalyse

De technische contextanalyse onderzoekt de stimulerende en belemmerende factoren voor de uitvoering van de audit. Dit heeft tot doel de betrouwbaarheidsrisico's (en efficiëntierisico's) van de audit in kaart te brengen, om daarmee vervolgens bij het ontwerp van de audit rekening te houden. De genoemde risico's zijn in kaart gebracht door gebruikmaking van de volgende vragen:

- Is de audit haalbaar (kwalitatief, tijdig en voldoende capaciteit/budget)?
- Zijn er factoren die de goede uitvoering van de audit in gevaar (kunnen) brengen?

De antwoorden op deze vragen zijn als de stimulerende en belemmerende factoren van de audit weergegeven in onderstaande krachtenveldanalyse

Belemmerende factoren



Stimulerende factoren

Om de remmende krachten zoveel mogelijk op te heffen, worden de volgende maatregelen getroffen:

1. De belasting van de te onderzoeken uitvoeringsorganisaties zal zo veel mogelijk worden beperkt. Er zal een zuinige selectie van (onderzoeks)bronnen plaatsvinden. Ook bij de keuze van de ontsluitingsmethoden (interviews, enquête, of anderszins) zal rekening worden gehouden met de werkdruk op de kantoren en het feit dat men de laatste tijd al geregeld audit-bezoeken heeft gehad. Ook zullen de resultaten van de eerder gehouden audits worden bekeken. Daar waar mogelijk zal worden gesteund op die resultaten, om dubbel werk te voorkomen;
2. Er zal uitgebreide aandacht zijn voor de introductie van de audit. Die introductie zal voornamelijk worden gedaan door de Secretaris Generaal, als opdrachtgever van deze audit;
3. Vanuit de uitvoeringsorganisaties zal een klankbordgroep worden samengesteld. Met deze klankbordgroep zullen de tussentijdse resultaten en de conceptrapportage worden besproken;
4. De resultaten van de audit zullen niet per kantoor worden gerapporteerd. Het landelijke beeld is bepalend;

5. *In de oriëntatiefase wordt een gesprek gepland met de oorspronkelijke 'bedenker' en 'inrichter' van het onderzochte proces, om de uitgangspunten voor de inrichting te kennen. Daarnaast wordt aanvullende documentatie over de Z-registraties doorgenomen;*
6. *Voor een andere audit van de auditkalender wordt externe capaciteit ingehuurd.*

2.3 Audittype

De audit kan worden getypeerd als een probleemsignalerend onderzoek. Daarbij staat de vraag centraal *"Is de kwaliteit van de doelstellingen en beheersmaatregelen van het proces Afhandeling Z-mutaties voldoende?"*.

Het doel van de *probleemsignalerende* audit is aan te geven of en in welke omvang problemen bestaan.

3. Auditdoelstelling

De doelstelling van deze audit luidt: *'Het geven van (additionele) zekerheid ten aanzien van de kwaliteit van de beheersing van het proces Afhandeling Z-mutaties, door (a) de kwaliteit van de doelstellingen en (b) de kwaliteit van de beheersmaatregelen te toetsen'*.

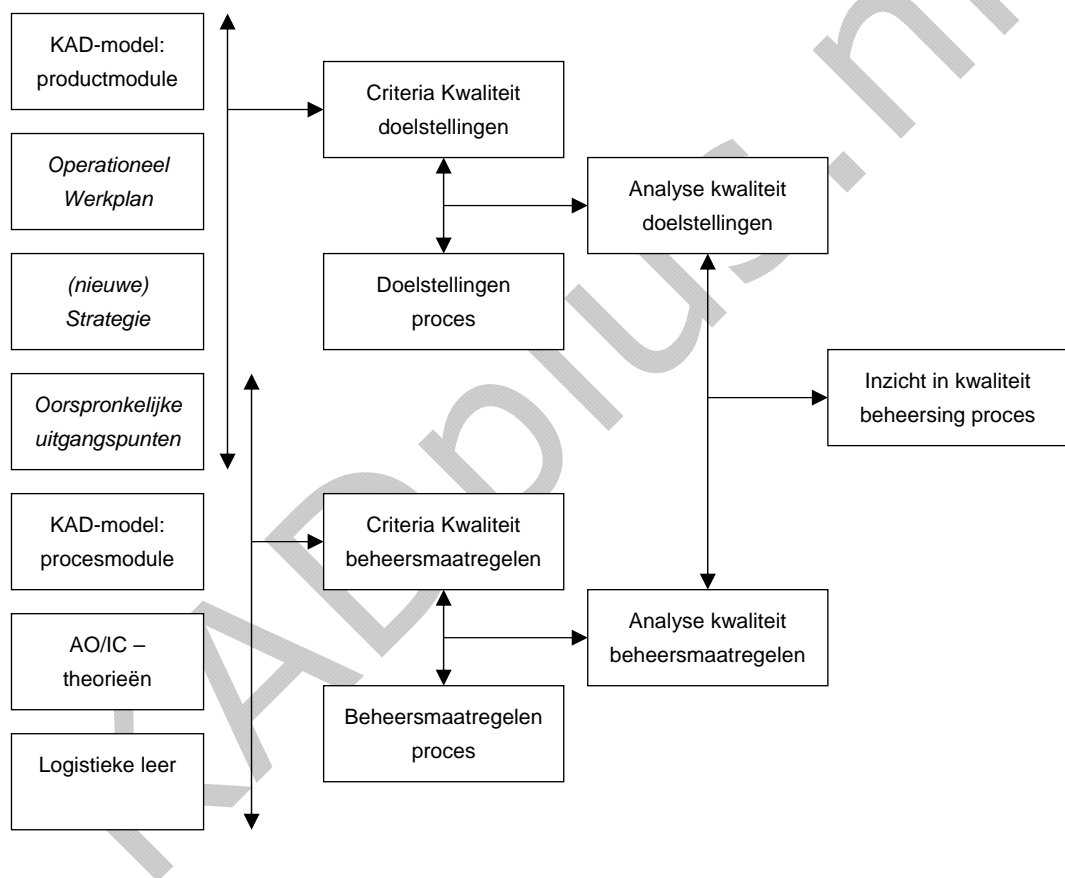
Bij de toetsing van de kwaliteit van de beheersmaatregelen is het van belang dat die beheersmaatregelen in relatie staan met het doel dat wordt nagestreefd.

4. Het Auditmodel

Het auditmodel beschrijft de wijze waarop de doelstelling van de audit zal worden bereikt. Hierbij wordt nader ingegaan op de inhoudelijke afbakening van het object van onderzoek (ook wel: auditobject), de auditoptiek (ofwel het normenkader dat worden gehanteerd) en de referentiemodellen die zijn gebruikt om die optiek te vormen.

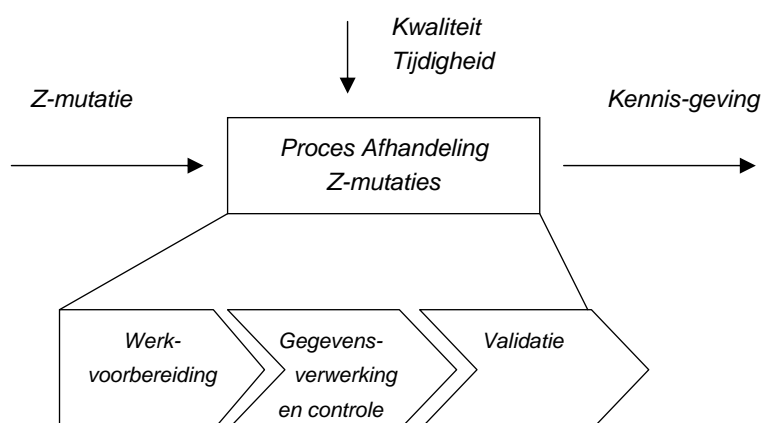
4.1 Visualisatie van het Auditmodel

Het auditmodel dat voor deze audit is ontwikkeld, is weergegeven in onderstaande figuur. Links in de figuur zijn de diverse ingrediënten (of referenties) weergegeven. Hieruit zijn de criteria afgeleid, waarmee het auditobject zal worden beoordeeld. Rechts in de figuur zijn de analyses aangeduid die samen moeten leiden tot inzicht in de kwaliteit van de beheersing van het proces *Afhandeling Z-mutaties*, ofwel tot het realiseren van de doelstelling van deze audit.



4.2 Afbakening auditobject

Het auditobject, het proces *Afhandeling Z-mutaties*, is hieronder visueel weergegeven.



Het proces Afhandeling Z-mutaties kan worden getypeerd als een samengesteld proces.

Gedurende de oriëntatiefase voor deze audit is een voorstudie gedaan naar de Kritieke Succesfactoren (KSF'en) voor het proces *Afhandeling Z-mutaties*.

In het Operationeel werkplan zijn de KSF'en 'Kwaliteit', 'Geen fouten' en 'Pro-actief' genoemd. Met de beschrijvingen in het Operationeel werkplan als uitgangspunt, is een inhoudelijk discussie gevoerd over de inhoudelijke richting c.q. bedoeling van die KSF'en, met de directie van Organisatie X en het bestuur van het departement. Het resultaat hiervan is, dat de KSF'en kunnen worden teruggebracht naar:

- *'Kwaliteit' (met bijbehorende maatstaven 'Juistheid' en 'Volledigheid')*
- *'Tijdigheid' (met als bijbehorende maatstaf 'Doorlooptijd').*

4.3 Referenties

Om het normenkader voor de audit te bepalen, zijn de volgende referenties gebruikt:

- De productmodule uit het KAD-model, waaruit eisen zijn afgeleid voor de manier waarop doelstellingen of KSF'en moeten zijn vastgesteld;
- *Het Operationeel Werkplan, omdat daarin richting is gegeven aan de invulling van de procesdoelen;*
- *De (nieuwe) strategie, waarin uitgangspunten voor de beheersing van processen binnen de uitvoeringsorganisaties zijn verwoord;*
- *De oorspronkelijke uitgangspunten bij het ontwerpen van het proces Afhandeling Z-mutaties, verwoord door de oorspronkelijke bedenker c.q. inrichter van het proces;*
- De procesmodule van het KAD-model, waarin staat beschreven op welke manier processen kunnen worden beheerst (door middel van regelkringen);
- AO/IC-theorieën, om invulling te geven aan de beheersmaatregelen ten aanzien van de KSF Betrouwbaarheid;
- Logistieke theorieën, om invulling te geven aan de beheersmaatregelen ten aanzien van de KSF Tijdigheid.

4.4 Auditoptiek

De Auditoptiek is de 'soort bril waarmee' het betreffende auditobject wordt bekeken. Deze wordt achtereenvolgens uitgewerkt in:

- Auditvariabelen: de voor de beantwoording van de onderzoeksvraag relevante aspecten.
- Beoordelingscriteria: de eisen die aan de onderscheiden auditvariabelen worden gesteld (zie paragraaf 5).

Gegeven de aard van het onderzoek (probleemsignalerend) wordt een procedurele (in tegenstelling tot causale) optiek gehanteerd: het proces wordt aan de hand van een lijst van variabelen en daarbij behorende beoordelingscriteria onderzocht. Daarbij wordt alleen gekeken of wordt voldaan aan de criteria en niet naar de oorzaken daarvan.

De centrale onderzoeksvragen van deze audit luiden:

1. Is de kwaliteit van de doelstellingen van het proces *Afhandeling Z-mutaties* voldoende?
2. Is de kwaliteit van de beheersmaatregelen van het proces *Afhandeling Z-mutaties* voldoende?

Deze centrale onderzoeksvragen zijn in de tabel hieronder nader uitgewerkt in variabelen.

Centrale onderzoeksvraag	Variabelen
1. Kwaliteit van de doelstellingen	Operationalisatie
	Prioriteitsstelling en consistentie
	Bekendheid met doelen
2. Kwaliteit van de beheersmaatregelen	Procesinrichting
	Procesmanagement: <ul style="list-style-type: none">• Invoer• Flexibiliteit• Leervermogen• Uitvoer
	Taakstructuur

5. Beoordelingscriteria, begripsbepaling en operationalisatie

Vervolgens zijn de variabelen nader geoperationaliseerd tot detail-onderzoeksvragen, die worden gehanteerd als de beoordelingscriteria aan de hand waarvan de kwaliteit van de doelstellingen respectievelijk de kwaliteit van de beheersmaatregelen zal worden getoetst. De detail-onderzoeksvragen zijn geformuleerd als gesloten vragen, waarbij 'ja' een positief oordeel en 'nee' een negatief oordeel inhoudt. Deze vragen zijn in bijlage 1 opgenomen.

6. Auditstrategie

Hiervoor is het conceptueel of inhoudelijk model van de audit beschreven. Vanaf nu wordt ingegaan op het technisch ontwerp, ofwel het ontwerp van de wijze van uitvoering van de audit. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- De auditstrategie;
- Het auditmateriaal;
- De organisatie van de audit;
- De planning.

Teneinde in staat te zijn alle onderzoeksvragen te beantwoorden, zal de volgende onderzoeksstrategie worden gehanteerd:

- Gegeven de doelstelling en het type audit (probleemsignalerend) is een breedtestrategie de meest voor de hand liggende strategie. Dat wil zeggen wordt gekeken of het proces in het algemeen adequaat wordt beheerst.
- *Op basis van de reguliere planning & control-cyclus is een relatief goede uitvoeringsorganisatie geselecteerd, te weten Utrecht. Om de criteria te testen c.q. meer toe te spitsen op de praktijk (alvorens ze te gebruiken in de enquête), wordt bij die uitvoeringsorganisatie een interview afgenomen met de directeur en (operationeel verantwoordelijke) teamleiders.*
- Deze audit heeft niet alleen tot doel eventuele problemen in de beheersing te signaleren, maar ook een uitspraak te doen over de omvang van eventuele problemen. *Om iets te kunnen zeggen over die omvang, zullen alle 20 decentrale uitvoeringsorganisaties worden benaderd middels een enquête.*
- *Naar aanleiding van de enquête zullen waar mogelijk documenten bij de uitvoeringsorganisaties worden opgevraagd, ter verificatie van de ingevulde antwoorden.*

7. Auditmateriaal

In de tabel hieronder wordt schematisch weergegeven welke bronnen geraadpleegd zullen worden en hoe die bronnen worden ontsloten.

<i>Bronnen</i>	<i>Wijze van ontsluiting</i>
<i>personen</i>	<i>interview en enquêtes</i>
<i>documenten</i>	<i>inhoudsanalyse</i>

Onderstaande tabel toont de functionarissen die zullen worden geïnterviewd. Voor die interviews zullen interviewvragen worden ontwikkeld. De criteria, zoals weergegeven in bijlage 1, zijn de basis voor die interviewvragen.²

<i>Te interviewen functionarissen</i>
<i>Directeur uitvoeringsorganisatie Utrecht, de heer Vreeman</i>
<i>Teamleider Werkvoorbereiding, mevrouw Van Voorden</i>
<i>Teamleider Gegevensverwerking, de heer Boomgaard</i>
<i>Teamleider Validatie, mevrouw Brusselmans</i>

² In tegenstelling tot de criteria, zullen, om de betrouwbaarheid van de antwoorden te waarborgen, de interviewvragen veelal 'open' zijn geformuleerd.

8. Verwerking gegevens en oordeelsvorming

De verzamelde gegevens zullen worden verwerkt in een zogenaamde datamatrix. In deze matrix worden in de rijen de auditvragen (beoordelingscriteria) geplaatst en in de kolommen de bronnen. In de cellen zullen de bevindingen worden vermeld.

Hieronder wordt de opzet van de datamatrix geschetst.

Beoordelings- criteria	Bron 1	Bron 2		Bron n	Totaalscore

In de enquête wordt een vijfpuntsschaal gehanteerd. Iedere vraag van de enquête zal gelijk worden gewaardeerd. Ook de bronnen zullen gelijk worden gewaardeerd. De bronnen (personen) voor de enquête zullen worden gekozen naar aanleiding van de interviews op kantoor Utrecht.

Er wordt geacht een probleem in de beheersing te zijn, zodra meer dan 25% van de uitvoeringsorganisaties een overwegend negatieve score weergeeft bij een bepaald criterium. Vervolgens wordt – op basis van het aantal overwegend negatieve scores – een uitspraak gedaan (a) per variabele, (b) per centrale vraag en (c) over de algehele beheersing.

9. Rapportage

Op {datum} zal de conceptrapportage van deze audit verschijnen. Deze conceptrapportage wordt allereerst besproken met de klankbordgroep. De reactie van de klankbordgroep zal vervolgens worden opgenomen in de rapportage. Mochten er bevindingen worden gedaan die directe actie vereisen, dan zal de klankbordgroep daarvan direct op de hoogte worden gesteld.

De definitieve rapportage wordt uiterlijk op {datum} uitgebracht aan de Secretaris Generaal. Het Ondersteunend Bureau SG zal vervolgens voor verdere verspreiding zorgen richting de uitvoeringsorganisaties.

10. Auditplanning

Dit plan van aanpak is het resultaat van de voorbereiding van de audit. Voordat gestart wordt met de uitvoering van de audit zal het plan van aanpak met het auditontwerp ter accordering worden voorgelegd aan de *Secretaris Generaal*. Op deze wijze kunnen mogelijke misverstanden over de resultaten van de audit worden voorkomen.

De audit zal uitgevoerd worden door

Voor de uitvoering en rapportage van de audit geldt de volgende planning.

Activiteit	Week	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5
Vorbereidende gesprekken		■	■	■	■	■									
Opstellen auditontwerp				■	■	■	■								
Accordering auditplan							■	■	■						
Interviews bij uitvoeringsorganisatie								■	■						
Enquête opstellen en versturen								■	■						
Gegevensverwerking enquêtes en interviews								■	■	■	■	■	■		
Auditrapport schrijven											■	■	■		
Bespreking conceptrapportage													■	■	
Oplevering definitieve rapportage														■	
Evaluatie audit															■

Bijlage 1: (Voorlopige) Beoordelingscriteria

1. Kwaliteit van de doelstellingen

<i>Operationalisatie</i>
<ul style="list-style-type: none">• Zijn de doelen/KSF'en van het proces benoemd?• Zijn de doelen consistent met de centraal gestelde doelen?• Zijn de doelen/KSF'en van het proces geoperationaliseerd in maatstaven?• Zijn de maatstaven verder geoperationaliseerd in meetbare normen?• Is beschreven waarom juist deze doelen, maatstaven en normen worden nagestreefd?

<i>Prioriteitsstelling</i>
<ul style="list-style-type: none">• Zijn er duidelijke prioriteiten in de doelen/KSF'en aangegeven?• Zijn de prioriteiten in lijn met de gestelde prioriteiten op centraal niveau?• Is beschreven waarom juist deze prioriteitsstelling wordt gehanteerd?

<i>Bekendheid met doelen</i>
<ul style="list-style-type: none">• Zijn de doelen/KSF'en gecommuniceerd aan de medewerkers?• Worden bijstellingen op de doelen/KSF'en gecommuniceerd aan de medewerkers?• Zijn de doelen/KSF'en eenvoudig te raadplegen door medewerkers?

2. Kwaliteit van de beheersmaatregelen

<i>Procesinrichting</i>		
Past het procesverloop bij de gestelde KSF'en: <ul style="list-style-type: none">• Kwaliteit?• Tijdigheid?		
Zijn er adequate uitvoeringsrichtlijnen en/of procedurebeschrijvingen aanwezig? <ul style="list-style-type: none">• Voor de standaard activiteiten• Voor de kritieke, complexe activiteiten		

Procesmanagement: Invoer

- Zijn er expliciete criteria aanwezig waaraan de Z-mutaties moeten voldoen (willen zij in behandeling worden genomen)?
 - Zijn deze criteria afgeleid van c.q. sluiten zij aan bij de KSF'en van het proces:
 - Zijn er criteria t.a.v. de kwaliteit van de verwerking?
 - Zijn er criteria die gericht zijn op het snel/tijdig kunnen verwerken van de Z-mutaties?
- Worden de Z-mutaties gecontroleerd op deze criteria, zodanig dat Z-mutaties die hieraan niet voldoen worden 'geblokkeerd'?
- Zijn er maatregelen getroffen om te waarborgen dat 'foute' Z-mutaties (die niet aan alle criteria voldoen) niet in het proces worden opgenomen?

- Wordt een juiste en volledige aanlevering van gegevens voldoende gestimuleerd?
- Wordt een gelijkmatig werkaanbod adequaat gestimuleerd?
- Wordt een tijdige aanlevering adequaat gestimuleerd?
- Zijn voldoende maatregelen getroffen om de gegevens snel, juist en volledig in het proces op te nemen?

- Krijgen Z-mutaties een uniek nummer toegekend?
- Wordt er per Z-mutatie een dossier aangemaakt zodat alle informatie eenvoudig is terug te vinden?
- Wordt de soort Z-mutatie geregistreerd?
- Wordt de ontvangstdatum geregistreerd?

Procesmanagement: Flexibiliteit

- Wordt de werkelijke doorlooptijd van de Z-mutatie gemeten en vergeleken met de planning c.q. de beschikbare doorlooptijd?
- Wordt de tijdige aanwezigheid van andere benodigde gegevens adequaat geregeld?
- Zijn er voldoende mogelijkheden het proces indien nodig te versnellen (om toch nog de gestelde doorlooptijd te halen)?

- Worden het werkaanbod en de verwerkingscapaciteit gemeten?
- Wordt het totale werkaanbod vergeleken met de verwerkingscapaciteit?
- Zijn er voldoende mogelijkheden tot ingrijpen indien de verwerkingscapaciteit onvoldoende is? (*bijv. door uitbreiding van de verwerkingscapaciteit*)

- Bestaan er richtlijnen die aangegeven welke soort Z-mutatie op welke wijze moet worden verwerkt, om deze kwalitatief af te handelen?
- Zijn deze bij iedereen bekend?
- Wordt in de werkverdeling gewaarborgd dat elke Z-mutatie door voldoende deskundige medewerkers wordt behandeld?

- Sluiten bij dilemma's de keuzen aan bij de gestelde prioriteiten in doelen (KSF'en)?

Procesmanagement: Leervermogen

- Is er systematisch informatie beschikbaar over de resultaten van het proces (voor alle gestelde KSF'en)?
- Wordt gemeten in hoeverre de procedures worden nageleefd?
- Wordt de gang van zaken regelmatig geëvalueerd, gericht op het realiseren van verbeteringen? Ook in overleg met de medewerkers en andere betrokken functies?

Procesmanagement: Uitvoer

- Zijn er adequate (tussentijdse- en of eind-) controles op de kwaliteit van het werk (met het doel deze waar nodig te corrigeren voordat de kennisgeving wordt verzonden)?
- Is er een klachtenprocedure?
- Wordt elke klacht geregistreerd en wordt de afhandeling bewaakt?

- Wordt de kennisgeving in een voor de cliënt aantrekkelijke en toegankelijke vorm gezet en wordt daarbij voldaan aan de huisstijl?
- Wordt het dossier direct bij- en afgewerkt?
- Wordt de aan het dossier bestede tijd geregistreerd, zodanig dat de gemiddelde tijd per geval en per activiteit kan worden berekend?

- Ontvangt de cliënt een toelichting op de kennisgeving?
- Wordt aangegeven hoe de cliënt moet handelen bij klachten of vragen?

Taakstructuur

Is duidelijk vastgelegd in procedures wie waarvoor verantwoordelijk is in de uitvoering en beheersing?

Is de taakverdeling binnen het proces adequaat:

- Consistent met besturingsprincipes?
- Consistent met de geformuleerde KSF'en:

Sluiten de bevoegdheden en verantwoordelijkheden t.a.v. de procesuitvoering van de diverse medewerkers op elkaar aan?