



WHITEPAPER

Afwijkingen herstellen met de 4-O-systematiek



Afwijkingen herstellen met de 4-O-systematiek

Om de diverse keurmerken die voor uw onderneming van toepassing zijn te behouden, wordt u periodiek gecontroleerd door een inspectie-instelling. De inspectie-instelling toetst of uw onderneming nog aan alle normelementen voldoet.

Wanneer na een inspectie of audit blijkt dat de onderneming niet (volledig) voldoet aan de betreffende norm, dan krijgt u de gelegenheid om de tekortkoming(en) te herstellen. Maar hoe kunt u dit nu het beste doen? Waar moet u beginnen en wat moet u precies aantonen? En hoe beoordeelt een inspecteur of er in voldoende mate is hersteld?

Om onduidelijkheden te voorkomen, hanteren de inspecteurs van Normec VRO bij een controle die toeziet op het correct herstellen van afwijkingen de zogenoemde de 4-O-systematiek. De inspecteur kijkt naar de: Oorzaak, Omvang, Oplossing en Operationaliteit. Dit zorgt voor duidelijkheid.

In dit whitepaper leest u hoe de 4-O-systematiek precies in zijn werk gaat en wat u als organisatie kunt doen om u goed voor te bereiden op een herinspectie.

Inhoudsopgave

4-O-systematiek: Wat is het?	p. 3
De stappen	p. 4
1. Oorzaak	p. 4
2. Omvang	p. 8
3. Oplossing	p. 10
4. Operationaliteit	p. 10
Vorbereiding op herinspectie	p. 11
Tot slot	p. 12

4-O-systematiek: Wat is het?

De 4-O-systematiek is een hulpmiddel of procedure om correctieve maatregelen volgens een vaste procedure af te handelen. Dit gebeurt naar aanleiding van geconstateerde afwijkingen. Met de 4-O-aanpak worden de pijlers Oorzaak, Omvang, Oplossing en Operationaliteit doorlopen.

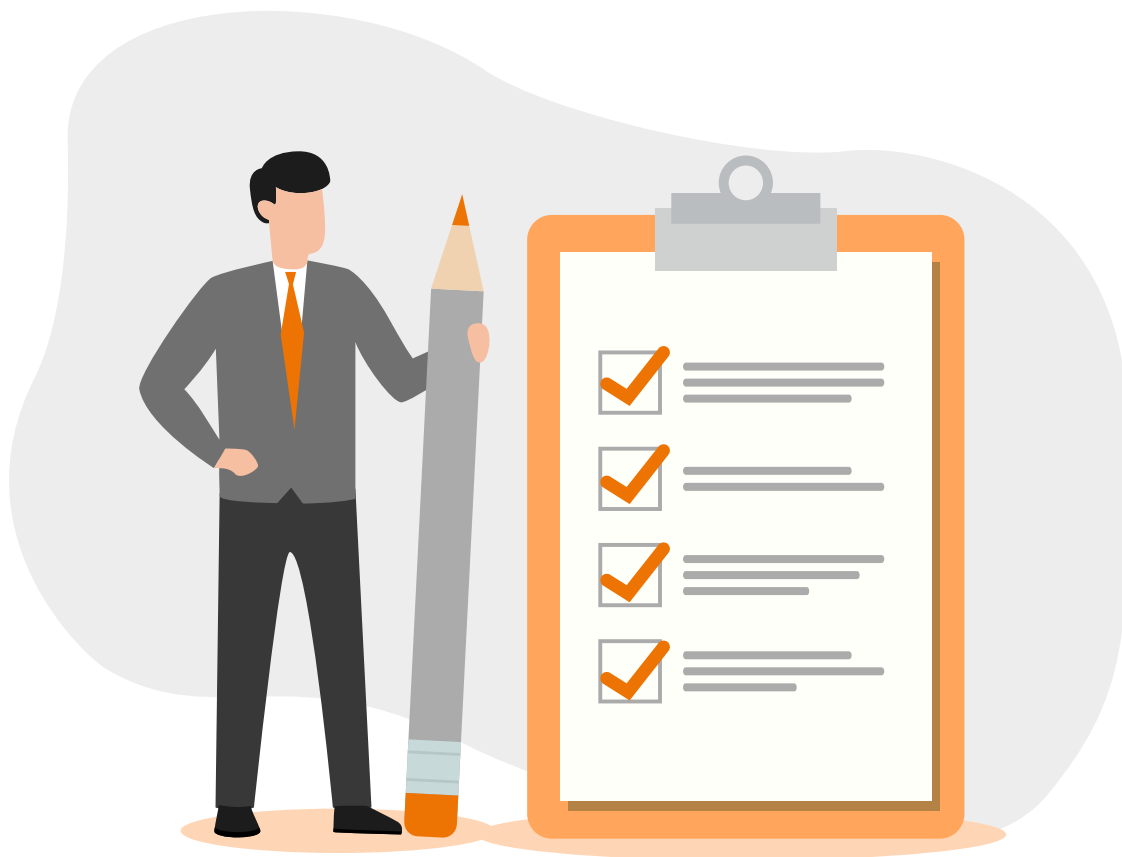


Het idee hierbij is dat er wordt nagegaan wat de oorzaak is van de geconstateerde afwijkingen, dat deze volledig hersteld worden en dat de organisatie zo wordt ingericht dat de afwijkingen in de toekomst niet meer voorkomen. Er wordt dus een continue verbetering doorgevoerd in de organisatie, waardoor de kans op herhaling van de afwijking verkleind wordt.

Bij de bron aanpakken

Veel ondernemingen dichten een lek zonder naar de oorzaak te zoeken en een structurele oplossing te bedenken. Hierdoor missen zij de kans op blijvende verbetering. Ook blijft herhaling op de loer liggen, met als gevolg dat toekomstige inspecties mogelijk tot dezelfde afwijkingen leiden. Dit komt omdat de waarom-vraag niet is onderzocht. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld missende onderdelen in een dossier aanvult, maar niet uitzoekt waarom die onderdelen missen, dan is de kans groot dat deze afwijking zich herhaalt.





De stappen

De vier stappen van de 4-O-systematiek brengen u bij de kern van het probleem. Door elk van de stappen zorgvuldig te doorlopen, kan het haast niet meer misgaan bij de herinspectie.

Stap **1** Oorzaak

Alleen wanneer u de oorzaak kent van het probleem, kunt u gericht maatregelen treffen. U kunt op verschillende manieren de oorzaak van een probleem, afwijking of bevinding achterhalen. Natuurlijk kunt u hierover vergaderen met uw collega's, maar het is efficiënter om een gestructureerde methodiek te gebruiken, zoals bijvoorbeeld de 5 Whys. De 5 Whys-techniek is ontworpen om bij de kern van een probleem te komen.

De 5 Whys-methode

Met de Japanse 5 Whys-methode stelt u uzelf vijf keer de vraag 'Waarom?'. De methode werd ontwikkeld door Sakichi Toyoda om de oorzaak van problemen binnen het productieproces van Toyota te ontdekken. Elke 'Waarom?' brengt u een stap dichterbij de kern. Het is een eenvoudige techniek die snel tot resultaat kan leiden.

Hoe werkt de 5 Whys-methode?

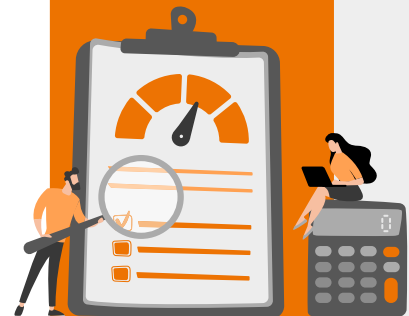
→ Stel het team samen

Het is belangrijk om de juiste mensen te verzamelen. Er is namelijk gedetailleerde kennis nodig van de situatie. Wanneer een waarom-vraag niet beantwoord kan worden door gebrek aan informatie, dan loopt u meteen vast.



→ Deel de probleemstelling

Bepaal van te voren een heldere probleemstelling en deel deze met het team. Schrijf de probleemstelling het liefst op een whiteboard of flipover, zodat deze goed in het zicht staat.



→ Stel de eerste waarom-vraag

Leg de eerste vraag voor aan het team: Waarom doet dit probleem zich voor? Kijk hier alleen naar feiten en niet naar aannames of hypotheses. Noteer het antwoord. Wanneer een probleem meerdere aantoonbare oorzaken heeft, dan schrijft u alle oorzaken op en herhaalt u de volgende stap voor elke oorzaak apart.



→ Stel de waarom-vraag nog vier keer

Het antwoord vormt de basis voor de volgende waarom-vraag. Ga zo door totdat u de waarom-vraag vijf keer hebt gesteld. Over het algemeen zal na vijf vragen de kern van het probleem duidelijk zijn en weet u wat nodig is om het probleem zelf aan te pakken in plaats van enkel de symptomen.



Een voorbeeld uit de praktijk

Tijdens een inspectie voor het SNA-keurmerk bij onderneming A constateert de inspecteur, middels een steekproef conform de onderhavige norm, dat niet alle personeelsdossiers compleet zijn. In 10 gevallen is geen getekende opgaaf gegevens voor de loonheffingen in het personeelsdossier aanwezig of voldoet deze niet aan de voorwaarden die de Belastingdienst hieraan stelt.

Onderneming A scoort daardoor op de volgende normpunten de onderstaande afwijkingen:

4.2.2.1: Het voeren van een adequate personeelsadministratie

De onderneming moet aantonen dat voor alle eisen aan de administratie in dit deel procedures zijn vastgesteld, zijn ingevoerd en worden onderhouden. De onderneming heeft onvoldoende aangetoond dat voor alle eisen aan de administratie in dit deel de juiste procedures zijn vastgesteld, zijn ingevoerd en worden onderhouden met betrekking tot de opgaaf gegevens loonheffingen, deze voldoen niet aan de eisen die de wetgever aan dit, overigens vormvrije, document heeft gesteld.

4.2.2.1.4: Opgaaf gegevens voor de loonheffingen

Bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst heeft een opgaaf gegevens voor de loonheffingen plaatsgevonden; De onderneming heeft niet gewaarborgd dat, voor alle werknemers die voor de onderneming arbeid verrichten of verricht hebben, bij het aangaan van de arbeidsovereenkomst een opgaaf gegevens voor de loonheffingen heeft plaatsgevonden. Op basis van een steekproef is gebleken dat er structureel sprake is van een afwijking.

Herstel

Onderneming A gaat direct aan de slag met het herstel, door toepassing van de 4-O-systematiek. Om de oorzaak van het probleem te achterhalen, stelt de onderneming zichzelf de volgende waarom-vragen:

- 1. Waarom waren er van de betreffende personen geen getekende en/of volledige opgaaf gegevens voor de loonheffingen aanwezig?**

Omdat deze personeelsdossiers niet op orde waren.

2. Waarom waren deze personeelsdossiers niet op orde en andere personeelsdossiers wel?

Dit komt door een serie van overgenomen ondernemingen met elk hun eigen procedure, waarbij steeds een aanpassing is doorgevoerd om de verschillende procedures te integreren naar één standaard procedure.

3. Waarom werkt het integreren van de standaard procedure niet?

Omdat bij de invoering de standaard procedure niet volledig uniform is ingevoerd, maar stapsgewijs diverse bestaande procedures getracht zijn aan te passen naar de standaard procedure. Hierdoor zijn er essentiële stappen gemist.

4. Waarom is de invoering van de standaard procedure niet in één keer en volledig geschied, maar stapsgewijs?

Vanwege tijdsdruk en onvoldoende capaciteit op de administratieve afdelingen.

5. Waarom is er tijdsdruk en onvoldoende capaciteit?

Vanwege nog twee openstaande vacatures.

Het hierboven genoemde voorbeeld laat goed zien hoe vijf eenvoudige waarom-vragen genoeg kunnen zijn om tot de kern van een probleem te komen. Op basis van de analyse van de oorzaak die onderneming A heeft gemaakt, is zij tot een gedegen oplossing van de vastgestelde afwijkingen gekomen.

Complexe problemen

Zoals u heeft gelezen is de 5 Whys-methode een effectieve tool om problemen te analyseren. Een kleine kanttekening hierbij is dat sommige problemen te complex zijn om met vijf eenvoudige waarom-vragen te doorgronden. Bij een complexere situatie loopt u vaak bij de eerste waarom-vraag al vast. Lukt het niet om de vraag duidelijk met feiten te beantwoorden? Dan is een uitgebreidere analyse nodig.

Stap 2 Omvang

De tweede stap gaat in op de omvang van het probleem. Het is belangrijk om vast te stellen of het gaat om een incident of een terugkerende kwestie. Of zou het wellicht in de toekomst vaker voor kunnen komen? Voor een inspecteur komt een afwijking vaak tevoorschijn vanuit een steekproef. De inspecteur weet dan niet of het een incident betreft of dat de afwijking vaker heeft plaatsgevonden. Dit moet de onderneming zelf aantonen. Het gaat dan om de vraag bij welke werknemers de afwijking nog meer is voorgevallen en om welk bedrag het gaat (de financiële omvang).

Voorbeeldsituatie uit stap 1 (onderneming A): De inspecteur stelt middels een steekproef vast dat in het personeelsdossier in 10 gevallen een opgaaf gegevens voor de loonheffingen ontbreekt of dat deze niet aan de door de Belastingdienst gestelde voorwaarden voldoet.

Het is dan aan de onderneming om te onderzoeken of dit een incident is: komt het uitsluitend in deze 10 gevallen voor of is het een structureel probleem? Waren er maatregelen om het te voorkomen? Betekent dit dat deze maatregelen niet effectief zijn? Of betreft het een uitzondering?

De antwoorden op deze vragen zijn belangrijk voor de volgende stap: het bepalen van maatregelen.

Gestructureerde methode

Voor het vinden van de oorzaak (stap 1) zijn diverse methoden en technieken beschikbaar. De tools voor een gestructureerde impactanalyse zijn echter schaars. In de praktijk komen inspecteurs wel voorbeelden tegen van hoe ondernemingen dit aanpakken. Een methode die in positieve zin opvalt is de zogenoemde PIA, opgesteld door 17020-consultants. Wanneer een organisatie te maken krijgt met een afwijking, helpt PIA bij het analyseren van de gevolgen van deze afwijking.

Points for Impact Analysis

PIA staat voor Points for Impact Analysis en wordt ook wel de waterkringmethode genoemd. Het is een methode die helpt bij het inventariseren van de omvang. De impact van een afwijking kan namelijk groter zijn dan in eerste instantie lijkt. Om volledig te zijn met de maatregelen is het noodzakelijk eerst de omvang in het vizier te hebben.

De PIA-methode is goed te verduidelijken door het beeld van kringen aan het wateroppervlak. Wanneer u een steen in het water gooit, ontstaan er steeds grotere kringen en dit proces laat zich niet stoppen of terugdraaien. Eenmaal in werking gezet, ontplooit zich een niet te stoppen kettingreactie.

De 8 kringen van PIA

De PIA-methode werkt met acht kringen. In het midden staat de geconstateerde afwijking en iedere kring kijkt vanuit een andere invalshoek naar de schade. Door deze kringen te volgen wordt de impact van de afwijking inzichtelijk.

De kringen zijn als volgt opgebouwd:

Kring 1 - Directe impact Dit is het meest voor de hand liggende gevolg. Wat is er verstoord?

Kring 2 - Indirecte impact Wat wordt er nog meer geraakt?
• *Kring 1 en 2 leveren vooral de informatie op die nodig is om een herstelactie uit te kunnen voeren.*

Kring 3 - Herhaling Heeft de afwijking zich al eerder voorgedaan? Indien er sprake is van een herhalingsgeval waar eerder al een corrigerende maatregel voor getroffen is, dan is een onderzoek naar de niet-werkende maatregel op zijn plaats.

Kring 4 - Tijdsduur Hoelang heeft de afwijking invloed gehad?

Kring 5 - Gebied Zijn er bij andere medewerkers of andere processen vergelijkbare afwijkingen opgetreden?

Kring 6 - Gevolgen Heeft de afwijking consequenties. Zo ja, voor wie?

Kring 7 - Deadlines Zijn er deadlines waar rekening mee gehouden moet worden bij het oplossen van de afwijking?

Kring 8 - Melding Is er een verplichting voor het melden van het voorval?
Moeten bepaalde instanties ingelicht worden over de afwijking?

Om de impact van een afwijking gewicht te geven, kunt u eenvoudig een optelsom maken van de geconstateerde impactpunten. Deze waarde kunt u gebruiken om een trendanalyse op te stellen die de ernst van de afwijking in kaart brengt.

Kring 1	Kring 2	Kring 3	Kring 4	Kring 5	Kring 6	Kring 7	Kring 8	Totaal
x	x	x	x	x	x	x	x	x

De impactanalyse staat niet op zichzelf. Het is belangrijk om na te gaan of de resultaten van de impactanalyse overeenkomen met de vastgestelde grondoorzaak (stap 1).

Stap 3 Oplossing

Nu de oorzaak en de omvang van de geconstateerde afwijking duidelijk zijn, kunnen de maatregelen bepaald worden om het probleem gericht op te lossen en herhaling te voorkomen. Een goede oplossing werkt zowel met terugwerkende kracht, als preventief voor in de toekomst.

In de voorbeeldsituatie uit stap 2 (Onderneming A) kunnen bijvoorbeeld de volgende maatregelen getroffen worden:

- In kaart brengen waar de procedure nog niet volledig is ingevoerd en deze deugdelijk en volledig te implementeren.
- De verantwoordelijke manager benadrukt nogmaals hoe belangrijk het is dat de (getekende) opgaaf gegevens voor de loonheffingen in het dossier is opgenomen. Daarbij geeft de manager ook aan wat de risico's zijn als dit niet gebeurt.
- Er wordt een inhoudsopgave toegevoegd aan de fysieke personeelsdossiers. De lijst wordt ter controle afgevinkt wanneer iets aan het dossier wordt toegevoegd.
- De personeelsdossiers worden periodiek en steekproefsgewijs gecontroleerd door het secretariaat.

En een oplossing met terugwerkende kracht kan zijn:

- Ervoor zorgen dat voor alle medewerkers die in dienst zijn (geweest) alsnog een (volledige en juiste) opgaaf gegevens voor de loonheffingen wordt ingevuld en door de medewerkers ondertekend.
- Voor de medewerkers waar bovengenoemde oplossing niet toegepast kan worden (bijvoorbeeld uit dienst getreden en niet meer te traceren), het anoniementarief hanteren.

Stap 4 Operationaliteit

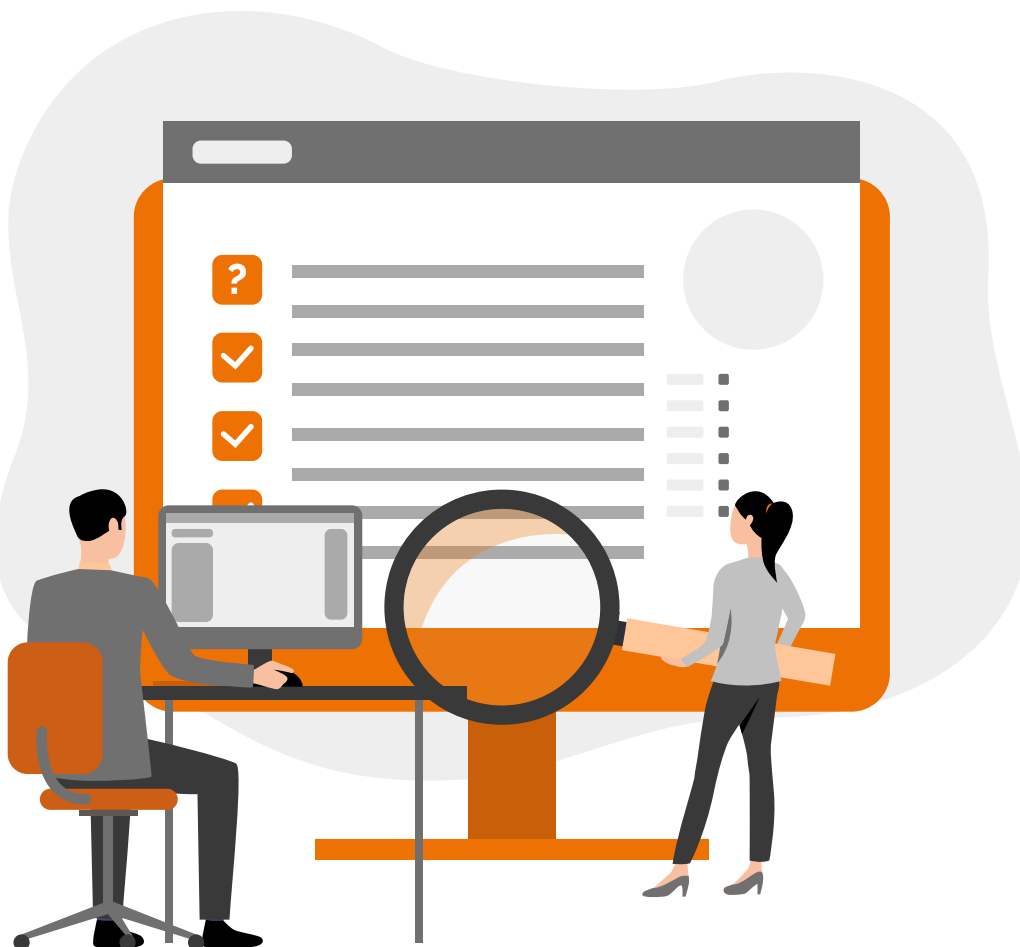
De laatste stap in de 4-O-systematiek is het bepalen van de operationaliteit van de maatregelen, oftewel: werkt de oplossing in de toekomst? Vaak wordt deze stap in de waan van de dag vergeten, maar het is essentieel voor continue verbetering. De inspecteur kan tijdens een controle vragen om een onderbouwing, dus sla deze stap niet over. Om bij het besproken voorbeeld te blijven, stel uzelf de vraag: Is het nog een keer voorgekomen dat er geen opgaaf gegevens voor de loonheffingen in het personeelsdossier aanwezig was? Zo nee, dan waren de maatregelen voldoende operationeel en effectief. Is het antwoord ja, volg dan opnieuw alle stappen van de 4-O-systematiek. Net zo lang tot de maatregelen effectief zijn.

Vorbereiding op herinspectie

De inspecteurs van Normec VRO hanteren een formulier waarin de 4-O-systematiek is verwerkt. Deze gebruiken zij bij SNA-inspecties die toezien op het correct herstellen van afwijkingen voortvloeiende uit de steekproeven. Het formulier dat de inspecteurs hanteren bevat ook een werkinstructie om per afwijking het volledige proces goed te doorlopen en dit naar behoren te kunnen vastleggen. In een apart audit-formulier zal de inspecteur per afwijking via deze systematiek nagaan of het herstel voldoende is.

De klanten van Normec VRO zijn inmiddels goed bekend met deze werkwijze. Op verzoek van vele klanten heeft Normec VRO het bovengenoemde formulier omgezet in een format dat als handvat kan dienen ter voorbereiding op de inspectie.

[Bekijk hier het 4-O-systematiek formulier](#)





Tot slot

De 4-O-systematiek is een breed toepasbare methode. In dit whitepaper is duidelijk geworden hoe deze methode kan bijdragen aan het oplossen van afwijkingen die tijdens een inspectie geconstateerd zijn. Door de 4-O's één voor één zorgvuldig na te lopen, kan het haast niet meer misgaan bij een herinspectie. Maar ook voor incidenten, klachten of bevindingen vanuit de management review is het een bruikbaar hulpmiddel. De 4-O-systematiek is een geschikte tool om continue verbetering op elk vlak te realiseren.

Benieuwd wat Normec VRO voor u kan betekenen?

✉ info-vro@normecgroup.com

☎ +31 (0)88 89 44 001

📄 normecvro.nl

