



INTERNE AUDITS

VERLOOP

BOUWSTENEN

AUDITINTERVIEW

AUDITEE

VAARDIGHEDEN

GEBRUIK **INTERNE AUDITS** ALS STIMULANS OM **UW ORGANISATIE CONTINUE TE VERBETEREN**

WHITEPAPER

BE THE BENCHMARK

SGS

WAT IS DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN INTERNE AUDITS?

Met een periodieke evaluatie van het managementsysteem, in de vorm van een interne audit, kunt u beoordelen of in de praktijk gedaan wordt wat is afgesproken en of dit ook echt werkt. Daarbij wordt tevens gekeken naar verbetermogelijkheden.



WAAROM AUDITS?

Het doel van interne audits is het vaststellen in welke mate een organisatie voldoet aan de eisen. Tijdens de interne audits wordt gekeken naar aantoonbare bewijzen, zoals:

- Bewijs van de prestaties van het managementsysteem.
- Bewijzen dat het managementsysteem voortdurend voldoet aan de gekozen standaard(en).
- Bewijzen dat iedereen in de organisatie weet en begrijpt wat er van hen verwacht wordt ten aanzien van de vooropgestelde eisen en processen

WAT IS DE AUDIT VOORAL NIET?

De term 'Audit' is een gevoelsmatig woord, dat beelden oproept van ondervraging en stress, fouten opsporen en dergelijke. Auditeren zou echter niets van dit alles mogen betekenen. Het is simpelweg een managementinstrument wat gebruikt wordt om te evalueren hoe goed het managementsysteem werkt en welke gebieden eventueel verbetering nodig hebben.

WIE VOERT EEN AUDIT UIT?

Als organisatie is het verstandig om diverse werknemers aan te wijzen voor het uitvoeren van de interne audits. De auditoren moeten voldoende bevoegdheid en verantwoordelijkheid hebben in de organisatie. Tevens moeten zij beschikken over een geschikte opleiding. Om de onafhankelijkheid te kunnen garanderen is het belangrijk dat de auditor nooit zijn eigen werk beoordeelt.

WAT IS DE DYNAMIEK TUSSEN DE AUDITOR EN DE AUDITEE?

De auditor en de auditee hebben een afhankelijkheidsrelatie. De auditor heeft informatie nodig, de auditee kan de auditor van deze informatie voorzien. De auditee is afhankelijk van de wijze waarop de auditor deze informatie verzamelt en verwerkt. Daardoor is de auditee afhankelijk van de deskundigheid waarmee de auditor de audit voorbereidt, uitvoert en rapporteert.

WELKE BEVOEGDHEDEN HEEFT DE AUDITOR?

Een auditor heeft de bevoegdheid om:

- Alle documenten op te vragen die hij nodig heeft voor een goede beoordeling.
- Persoonlijke gegevens in te zien, na goedkeuring van de betreffende persoon.
- Mensen aan te spreken tijdens het verloop van het auditinterview.

WELKE VERANTWOORDELIJKHEID HEEFT DE AUDITOR?

De auditor is verantwoordelijk voor:

- De voorbereiding, uitvoering en rapportage van de audit.
- Het vertrouwelijk behandelen van de verstrekte informatie.

HOE ZORGT U ERVOOR DAT EEN INTERNE AUDIT GOED VERLOOPT?

GOEDE VOORBEELD

Als auditor zet u zelf het voorbeeld. Slordig gekleed, juist vandaag een slecht humeur, na één minuut al duidelijk dat u zich niet goed heeft voorbereid. Dan kunt u niet verwachten dat de auditee zich voorbeeldig gaat gedragen.

WEET TE RELATIVEREN

Ga niet al te zeer op zoek naar (menselijke) fouten. Wie diep genoeg graaft, in een organisatie, komt altijd wel incidentele tekortkomingen/fouten tegen.

BESLIS ONAFHANKELIJK

Het uiteindelijke oordeel (goed of fout, "+" of "-", tekortkoming of geen tekortkoming) dient u als auditor zelf te vormen, daarbij moet u zich niet laten beïnvloeden door een indruk die niet op feiten gebaseerd is.

WEET MET WIE U TE MAKEN HEEFT

Alleen de naam van de auditee is niet genoeg. Zorg dat u een volledig beeld heeft van de auditee die tegenover u zit. Wat is zijn functie en plaats in de organisatie.

KOM VASTBEREADEN OVER

Voorkom het idee, bij de auditee, dat hij spelletjes met u kan spelen, die de interne audit mogelijk vertraagd.

KOMT ER LATER OP TERUG

Het kan zijn dat de auditee niet direct de juiste documentatie kan vinden. Spreek samen een moment af waarop de auditee de documentatie alsnog kan tonen.

BIJ HET ZIEN VAN ÉÉN ZWALUW IS HET NOG GEEN ZOMER

Oordeel niet aan de hand van één voorbeeld. Ga altijd steekproefsgewijs en grondig te werk.

PAK PROBLEMEN DIRECT AAN

Wanneer problemen ontstaan tijdens de interne audit door meningsverschillen of wangedrag van de auditee, is het belangrijk dat u deze ter plaatse oplost. Ontwijk de problemen niet, maar probeer efficiënt te reageren in deze stresssituatie.

LAAT AUDITPROGRAMMA LOS

Laat het verloop van de audit niet gedecteerd worden door het auditprogramma. Indien u dit nodig vindt, dan moet het auditprogramma aangepast kunnen worden.

WEES MENSELIJK

Kom niet over als een (strenge) examiner. Sommige auditees blijven de auditor zien als een bedreiging. Deze auditees houden daarbij het gevoel dat ze een examen moeten afleggen. Probeer de spanning te beperken, door het ijs te breken met een grap of leg nogmaals uit dat de interne audit beslist geen examen is. Houdt er rekening mee dat bij iedere tekortkoming, die geconstateerd wordt, de auditee weer in zijn schelp kan kruipen.

HOUD AUDITORSOVERLEG

Indien de interne audit in teamverband wordt uitgevoerd, is tussentijds auditorsoverleg geen overbodige luxe. Dit in verband met het oplossen van problemen, afstemmen van de werkzaamheden, wijzigingen in het programma, enz.

WAT ZIJN DE **BOUWSTENEN** VAN EEN **INTERNE AUDIT**?

SCOPE

Voorafgaand aan een interne audit moet de organisatie de auditcriteria, reikwijdte, frequentie en methoden bepalen. Als duidelijk is wat de omvang van de interne audit is, kunnen werknemers vrij gepland worden en tevens kan er een inschatting gemaakt worden van de benodigde tijdsbesteding.

Voorbeelden van een auditscope zijn:

- Conformiteit bepalen van het managementsysteem met toetsingscriteria.
- Het onderhouden van het managementsysteem.
- Identificeren van verbeteringsmogelijkheden.
- Evaluatie van het managementsysteem van een toeleverancier of een mogelijke partner.

Hierbij kan men zich de vraag stellen of de interne audit moet gaan over:

- Alle systeemelementen en alle activiteiten.
- Specifieke activiteiten of gebieden en hun specifieke procedures.
- Vereisten van externe standaarden of van specifieke klantenvereisten.

VOORBEREIDING

Zodra de auditscope bepaald is en de documentatie over het onderwerp verzameld is dan moet de auditor of het auditteam zich voorbereiden op de interne audit. De tijd die besteed wordt aan de voorbereiding voorkomt tijdverspilling tijdens de interne audit. Zo kan relevante documentatie vooraf doorgenomen worden. Daarbij kan ook gekeken worden naar vorige auditverslagen, klachtenrapporten, openstaande corrigerende en preventieve maatregelen.

AUDITPLAN EN PROGRAMMA

Aan de hand van een organisatie- of procesbeschrijving stelt de auditor het auditplan op. Een uitgangspunt hierbij is het inbouwen van voldoende flexibiliteit. Bijsturing gedurende de interne audit moet mogelijk blijven, bovendien dienen de beschikbare middelen zo effectief mogelijk te worden ingezet.

Het auditplan geeft een overzicht van:

- de te onderzoeken deelgebieden;
- de normen, de procedures of de voorschriften waaraan getoetst wordt.

Aan de hand van het auditplan wordt het auditprogramma opgesteld. Hierin wordt vermeld wie, waar, wanneer en op welke plaats wordt geauditeerd. Bij omvangrijke audits, die uitgevoerd worden door auditteams dient ook tussentijds auditoroverleg ingepland te worden.

UITVOERING

De auditor beoordeelt tijdens de interne audit onder andere:

- Volledigheid en samenhang van de systeemelementen.
- Doeltreffendheid van de implementatie.
- Effectiviteit van het managementsysteem bij continue verbetering.

Wanneer meerdere auditinterviews na elkaar worden afgenomen, kan een

openingsmeeting tijd besparen. Dit is tevens een goed moment om mogelijke weerstanden weg te nemen. De term 'openingsmeeting' klinkt heel groots en bij een externe audit is dit inderdaad een zeer formeel gedeelte. Voor interne audits gelden dezelfde regels, maar in een veel minder formeel kader.

De auditor of het auditteam zullen alle bevindingen verzamelen, evalueren en bundelen. Het is hierbij belangrijk dat elke vastgestelde afwijking (ook wel een niet-conformiteit genoemd) op duidelijke wijze gedocumenteerd wordt en ondersteund is met aantoonbare bewijs. Een goede auditor gelooft iedereen op zijn woord, maar vraagt bevestiging via objectief bewijsmateriaal.

Indien de auditor tijdens de interne audit een mogelijke niet-conformiteit ontdekt, moet de auditor verder gaan met zijn steekproef totdat hij zich 'zeker voelt' en de ernst van het probleem volledig begrijpt. Pas dan kan de auditor de aanwijzingen noteren en een nieuw onderwerp aansnijden. Auditeren is tenslotte gebaseerd op het vinden van objectieve feiten en niet op eerste indrukken, opinies of interpretaties.

RAPPORTAGE EN OPVOGING

Na afloop van de interne audit is het goed om de auditbevindingen door te spreken in een gezamenlijke meeting. De auditoren kunnen hierbij op een objectieve manier de (mogelijke) niet-conformiteiten bespreken. In een auditteam vergelijkt de aangewezen hoofd-auditor de informatie met de eisen van de processen en de standaard(en) en beslist over de inschatting en de formulering van de tekortkoming.

Aanvullend worden de auditbevindingen besproken met de auditees en/of verantwoordelijke managers. Enige onduidelikheden en/of meningsverschillen kunnen daarbij weggehaald worden. Het is belangrijk om te beseffen dat de auditee en auditor het niet met elkaar eens hoeven te zijn. De auditor draagt de uiteindelijke verantwoordelijkheid omtrent de betekenis en de beschrijving van de niet-conformiteit.

Na de interne audit gaat de auditor aan de slag met een auditrapportage, hierin verwoordt de auditor zijn bevindingen. Het auditrapport is niet enkel de registratie van de uitgevoerde interne audit, het dient tevens als basis voor toekomstige audits. Daarom is het belangrijk dat het auditrapport duidelijk en zo volledig mogelijk opgemaakt wordt. Op basis van de auditrapportage zal het management corrigerende maatregelen opstarten. De tekortkomingen, die tijdens de interne audit naar voren zijn gekomen, dienen als opening voor het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie.

In een auditrapport moeten tenminste de onderstaande punten opgenomen zijn:

- Auditdoel;
- Namen van het auditteam;
- Namen van de auditees;
- Auditdatum en auditprogramma;
- Het geauditeerde gebied, zoals afdeling, site, normelementen e.d.;
- De auditbevindingen;
- De auditbesluiten omtrent implementatie, doeltreffendheid en geschiktheid van het managementsysteem.



WAT IS BELANGRIJK TIJDENS HET **AUDITINTERVIEW?**

TIPS VOOR HET AUDITINTERVIEW

Bij de aanvang van het auditinterview legt u als auditor het doel en het nut van de interne audit uit aan de auditees. Een goede uitleg legt vertrouwen voor het verdere verloop van het auditinterview en de interne audit. Als auditor dient u niet te vergeten dat u te gast bent, behandel de auditees met respect en luister goed naar wat er verteld wordt. Probeer niet teveel vast te houden aan het auditprogramma en de vragen die u heeft voorbereid. Als u het auditprogramma te gehaast gaat afhandelen dan ontstaat de kans dat u op alle vragen een half antwoord krijgt. U heeft veel meer aan volledige en duidelijke antwoorden, op de helft van de vragen.

DO

- U geeft goede informatie over het doel van de vraag en de interne audit.
- U stelt de auditee op zijn gemak.
- U brengt de auditee terug naar het onderwerp, als hij op een niet ter zake doende gedachtenspoor zit.
- U vraagt door op een goed gedachtenspoor van de auditee.
- U vat de verkregen informatie ter controle samen.
- U stelt zich besluitvaardig op tegenover de auditee.
- U heeft de leiding van het auditinterview volledig in handen.

DON'T

- U informeert de auditee niet of onvolledig over het doel van de vraag en de interne audit.
- U valt met de deur in huis.
- U laat zich afleiden door opmerkingen van de auditee.
- U mist de kans om door te vragen, doordat u teveel vast blijft houden aan het auditprogramma.
- U vat de verkregen informatie niet of incorrect samen.
- U stelt zich onzeker op tijdens het auditinterview.
- U laat de auditee de leiding van het auditinterview overnemen.



WELKE AUDITEE HEEFT DE INTERNE AUDITOR VOOR ZICH?

Als auditor komt u verschillende soorten auditees tegen. Om ervoor te zorgen dat de auditinterviews soepel verlopen is het goed om de verschillende soorten te kennen. Elke type heeft een andere benadering nodig, we benoemen ze graag voor u.



DE STILLE AUDITEE

Deze auditee zal niet veel uit zichzelf vertellen. Hij geeft voornamelijk korte antwoorden op de vragen. Het lijkt ideaal als de auditee korte, te zake doende, antwoorden geeft. Echter begint het auditinterview als snel meer op een ondervraging te lijken dan een gesprek. Als auditor is het belangrijk om de vraagstelling aan te passen. Door het stellen van open vragen kan u proberen de stille auditee meer informatie te laten verschaffen.

DE POLITICUS

Deze auditee praat net zoveel als de pratende auditee, maar als u goed luistert dan zegt deze auditee eigenlijk niets. U kunt u deze politicus herkennen aan het feit dat er geen direct antwoord wordt gegeven op een gestelde vraag. Probeer deze auditee regelmatig te onderbreken door gerichte vragen te stellen, bijvoorbeeld: 'Kunt u mij dat aantonen?'

DE PRATENDE AUDITEE

Anders dan bij de stille auditee vertelt deze auditee graag over zijn werk. Het kan zeer aangenaam zijn, dat de pratende auditee zoveel wilt delen over zijn werk. Zo kan het gebeuren dat deze auditee al antwoord geeft op vragen die u nog moet stellen. Het gevaar schuilt er echter wel in dat de pratende auditee teveel gaat uitwijden over zaken die er niet toe doen. Het is zaak dat u met onderbrekingen en gerichte vragen de pratende auditee weer terugbrengt naar het onderwerp of de vraag van het auditinterview. Daarbij moet u er voor waken om niet op het verkeerde moment, of teveel, deze auditee te onderbreken met gerichte vragen, hierdoor kan deze auditee volledig dichtklappen en nog stiller worden dan de stille auditee.

DE VERWIJZER

Soms blijft een auditee verwijzen naar collega's of andere afdelingen, zij zouden verantwoordelijk zijn. Zorg dat u hier een aantekening van maakt, zodat u er op een later moment op terug kunt komen. Of probeer het, indien mogelijk, direct te verifiëren met de collega of afdeling waar u naar verwezen wordt.

DE SLODDERVOS/BLADERAAR

Het komt voor dat de auditee de informatie niet direct boven water krijgt. Als auditor moet u ervoor zorgen dat het de audit niet ophoudt, vraag aan de auditee om de informatie op te zoeken na het auditinterview. Stel daarbij een tijdslimiet wanneer de auditee de informatie moet terugkoppelen, bijvoorbeeld aan het eind van de dag.

BESCHIKT UW TEAM OVER DE JUISTE VAARDIGHEDEN?

Met investering in kennis en vaardigheden van uw medewerkers kunt u als organisatie continue te verbeteren. Voor alle medewerkers binnen uw organisatie hebben we trainingen beschikbaar. De trainingen beginnen bij introductie en bewustwording, deelnemers doen hierbij basiskennis op. Als volgende stap bieden we trainingen aan die uw medewerkers helpen bij de ontwikkeling, de implementatie, het onderhoud en de verbetering van het managementsysteem. Om uw medewerkers verder te specialiseren, bieden we verdiepingstrainingen aan die helpen bij het managen van de processen.

We bieden open inschrijvingen aan, waarbij medewerkers zich kunnen inschrijven op **reeds geplande trainingsdata in de Benelux**. Daarnaast bieden we ook incompany trainingen aan, dit zijn vaak **op maat gemaakt training bij u op locatie**. Uiteraard bieden we ook **online trainingen**.

CONTACTINFORMATIE

SGS kan u ondersteunen met trainingen, leveranciersaudits, pre-audits en certificeringsaudits. **Wilt u meer weten over de auditoplossingen die wij aanbieden?**



www.sgs.be
www.sgs.nl



t +32 (0)3 545 48 48
t +31 (0)88 214 37 88



be.ssc.sales@sgs.com
nl.certificatie@sgs.com



www.sgs.com/linkedin



TRAININGSAANBOD

Bent u bekend met de trainingen die wij aanbieden in de Benelux?



INCOMPANY

Wist u dat de meeste trainingen ook bij u op locatie verzorgd kunnen worden?



E-LEARNING

Hoe organiseert u trainingen voor medewerkers die werkzaam zijn op verschillende werklocaties?



WHEN YOU NEED TO BE SURE

