



Informatieblad

Uitvoeren van interne audits

De overtuiging -en ervaring- van SCCM is dat elke organisatie (hoe klein ook) betere milieu- en G&VW-prestaties behaalt door het gebruik van de plan-do-check-act aanpak uit de ISO 14001- en ISO 45001-norm.

Copyright SCCM

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SCCM.

Disclaimer

De inhoud van deze brochure is met uiterste zorg samengesteld, desondanks kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. SCCM aanvaardt derhalve geen enkele aansprakelijkheid, ook niet voor directe of indirecte schade ontstaan door of verband houdend met het gebruik van de inhoud van deze uitgave.

Informatieblad Uitvoeren van interne audits

N230324, 20 april 2023

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1		
1	Inleiding	6
	1.1 Eisen vanuit de ISO-normen	6
	1.2 Rol van ISO 19011:2018	7
<hr/>		
HOOFDSTUK 2		
2	Doel interne audit	8
<hr/>		
HOOFDSTUK 3		
3	Soorten audits	9
	3.1 Systemaudit	9
	3.2 Procesaudit	10
	3.3 Audittrailaudit	10
	3.4 Risk-based audit	11
	3.5 Complianceaudit	12
	3.6 Productaudit	12
<hr/>		
HOOFDSTUK 4		
4	Auditprogramma - auditplanning - auditteam	13
	4.1 Het auditprogramma	13
	4.2 Auditprogramma voor concern en vestigingen	15
	4.3 Gecombineerd auditprogramma voor meerdere normen	16
	4.4 Het auditplan	16
	4.5 Samenstelling van het auditteam	17
	4.6 Competenties van het auditteam	18
<hr/>		
HOOFDSTUK 5		
5	Vorbereiding van de audit	19
	5.1 Stap 1: stel het auditplan op	19
	5.2 Stap 2: inlezen en verzamelen	19
	5.3 Stap 3: de vragen	20

HOOFDSTUK 6		
6	De afwijkingen	22
6.1	Wat is een tekortkoming of afwijking?	22
6.2	Grote of kleine afwijkingen?	22
6.3	Het formuleren van een afwijking	23

HOOFDSTUK 7		
7	Uitvoering – praktische tips	25
7.1	De afspraak	25
7.2	De start van het gesprek	25
7.3	Het gesprek	26
7.4	Het einde van het gesprek	27

HOOFDSTUK 8		
8	Verslaglegging	28

HOOFDSTUK 9		
9	Opvolging van de audit	30
9.1	Opvolging van afwijkingen en verbeterpunten	30
9.2	Opvolging afwijkingen bij multi-site (concern)	30
9.3	Interne audits en de plan-do-check-act cyclus	31
9.4	Interne audits in de directiebeoordeling	31

BIJLAGEN		
1	Voorbeeld auditprogramma drukkerij Print	32
2	Voorbeeld auditplan 2023 drukkerij Print	34

I Inleiding

Dit informatieblad is opgezet om handvatten en praktische tips te geven voor de wijze waarop interne audits binnen een managementsysteem kunnen worden voorbereid en uitgevoerd. Er zijn natuurlijk vele manieren om interne audits uit te voeren. In dit informatieblad geven we alleen suggesties voor hoe het zou kunnen, de beschreven aanpak is zeker niet de enige methode. Ook gaan we in op de vraag waarom interne audits een belangrijke rol kunnen spelen bij het vinden van verbeteringsmogelijkheden en het betrekken van medewerkers bij het gebruik van het managementsysteem.

1.1 Eisen vanuit de ISO-normen

In de ISO-managementsysteemnormen worden in hoofdstuk 9 (Evaluatie van de prestaties) eisen gesteld aan de interne audit. De eisen verschillen iets per norm omdat er aanvullingen kunnen zijn op de door ISO vastgestelde basistekst voor een managementsysteem (HLS). De basistekst uit de HLS luidt als volgt:

Algemeen

De organisatie moet met geplande tussenpozen interne audits uitvoeren om informatie te verkrijgen of het xxx-managementsysteem:

a) voldoet aan:

- 1) de eigen eisen van de organisatie voor haar xxx-managementsysteem; (normeis 4.4)*
- 2) de eisen van deze internationale norm;*

b) doeltreffend is geïmplementeerd en onderhouden.

Intern auditprogramma

De organisatie moet (een) auditprogramma('s) vaststellen, implementeren en onderhouden, met inbegrip van de frequentie, methoden, verantwoordelijkheden, planningseisen en rapportage. Bij het vaststellen van het auditprogramma moet de organisatie rekening houden met het belang van de betrokken processen en met de resultaten uit voorgaande audits.

De organisatie moet:

- a. de auditcriteria voor en de reikwijdte van elke audit definiëren;*
- b. auditoren selecteren en audits uitvoeren zodanig dat de objectiviteit en de onpartijdigheid van het auditproces worden bewerkstelligd;*
- c. bewerkstelligen dat de resultaten van de audits worden gerapporteerd aan het relevante management.*

De organisatie moet gedocumenteerde informatie bijhouden als bewijs van de implementatie van het auditprogramma en de auditresultaten.

In de ISO 14001-norm is bij het intern auditprogramma aan de bovenstaande HLS-tekst toegevoegd dat rekening moet worden gehouden met de processen voor het milieu en met veranderingen die de organisatie beïnvloeden.

In de ISO 45001-norm is bij algemeen onder a) 1) toegevoegd dat het gaat om het G&VW-managementsysteem met inbegrip van het G&VW-beleid en de G&VW-doelstellingen. Bij het intern auditprogramma is onder c toegevoegd dat relevante auditresultaten worden gerapporteerd aan medewerkers en andere belanghebbenden. Daarnaast is een item toegevoegd waarin staat dat maatregelen moeten worden getroffen om afwijkingen te adresseren om continu de G&VW-prestaties te kunnen verbeteren.

1.2 Rol van ISO 19011:2018

De ISO 19011 is een richtlijn voor het uitvoeren van audits van managementsystemen. Deze richtlijn is bedoeld voor interne-, klanten- en door externe partijen uitgevoerde audits. Het is niet verplicht deze richtlijn te gebruiken bij het opzetten en uitvoeren van de interne audit. Dit informatieblad sluit aan bij de werkwijze die in de ISO 19011 is beschreven, maar wijkt daar ook soms van af, zeker waar er een betere, meer praktische invulling gegeven kan worden.

De ISO 19011 is te bestellen bij NEN. Ook is bij NEN een praktijkgids intern auditing te verkrijgen, “auditing, aan de slag met ISO 19001”. Ook die laatste is op basis van de ISO 19011 maar dan in vereenvoudigd taalgebruik.

2 Doel interne audit

Het primaire doel van een interne audit is dat de organisatie zelf beoordeelt of:

- het managementsysteem voldoet aan alle eisen uit de norm;
- het managementsysteem ook werkt zoals het bedoeld is.

Een bijkomend effect van de uitvoering van interne audits is dat medewerkers door de interne audits ook bewust en hopelijk ook enthousiast kunnen worden gemaakt over de aanwezigheid en het gebruik van het managementsysteem.

In veel publicaties over ISO-normen wordt gesproken over het feit dat een interne audit een essentieel onderdeel van het managementsysteem is omdat het informatie geeft over de werking en implementatie van het managementsysteem in de praktijk. En dat is op 1 woord na, 100% waar. Dat ene woord is 'essentieel'. Hoe essentieel is een interne audit nu echt? We mogen hopen dat als bijvoorbeeld meer gevaarlijke stoffen worden ingekocht dan dat deze goed kunnen worden opgeslagen en er daardoor gevaarlijke situaties ontstaan geen interne audit nodig is om dat boven water te krijgen. Er zijn dus meerdere instrumenten die het falen van een managementsysteem zichtbaar maken. Bijvoorbeeld interne meldingen, klachten van derden, verzuimcijfers en ga zo maar door.

Maar als een interne audit bedoeld is om de werking en implementatie in de praktijk vast te stellen, is het goed om ook vast te stellen wat nu eigenlijk een managementsysteem is. We geven hier een vereenvoudigde definitie:

Een managementsysteem is een set met afspraken (geschreven of ongeschreven) die we samen hebben gemaakt over hoe we de organisatie runnen en proberen de prestaties steeds te verbeteren.

De term 'afpraak' moet wel breed worden geïnterpreteerd, hier vallen zowel doelstellingen en plannen onder als 'afspraken' over de uitvoering van bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden in de vorm van werkinstructies en procedures. Let op: deze afspraken hoeven niet per se op schrift te worden gesteld.

Tijdens de interne audit wordt dan vastgesteld of de set met afspraken wordt nagekomen (hebben we grip?) of dat die afspraken veranderd moeten worden (verbetering). Met andere woorden: in hoeverre functioneert het managementsysteem en levert het systeem een bijdrage aan het behalen van doelstellingen. Door de uitvoering van de interne audits wordt ook bekendheid gegeven aan de set met afspraken aan medewerkers en kunnen deze enthousiast worden gemaakt om er mee te gaan werken (ambassadeur van het managementsysteem).

Om draagvlak te creëren kan het belang van het managementsysteem, worden benadrukt door de betrokkenheid van bijvoorbeeld de directie in het intern auditproces: laat ze ook audits uitvoeren of laat ze aan het personeel vertellen dat ze het belangrijk vinden om met de 'afspraken' uit het managementsysteem de prestaties te verbeteren. Maar denk eraan, een interne audit gaat altijd over de set met afspraken, nooit over personen! Het is geen functioneringsgesprek.

3 Soorten audits

De interne audits kunnen door middel van verschillende typen audits worden ingevuld. De keuze welk type we gaan gebruiken hangt af van de volwassenheid van de organisatie, de ervaring van de auditor naar vooral ook wat we willen bereiken met de audit. De norm zegt daar niets over, zolang je maar interne audits doet die gericht zijn op het functioneren van het managementsysteem. We onderscheiden:

- Systeemaudit
- Procesaudit
- Audittrailaudit
- Risk-based audit
- Complianceaudit
- Productaudit

Ben je nog wat onervaren, of nog niet zeker van je zaak, beperk je dan in beginsel tot een proces- of systeemaudit. Dan hou je het klein en overzichtelijk. Heb je voldoende vertrouwen en genoeg vlieguren gemaakt ga dan experimenten met andere type audits en ontwikkel een eigen stijl. De verschillende typen audits kunnen natuurlijk ook worden gecombineerd.

Hieronder in kort wat de verschillende type audits zijn.

3.1 Systeemaudit

Bij dit type audit wordt getoetst of de organisatie voldoet aan de eisen die worden gesteld in een bepaalde norm waarbij ook wordt gecontroleerd of de 'afspraken' worden uitgevoerd zoals de organisatie ze heeft beschreven. Bij een systeemaudit wordt aan de hand van de eisen uit de betreffende managementsysteemnorm beoordeeld of er afspraken zijn gemaakt, of het de 'goede' afspraken zijn en of de afspraken ook in de praktijk worden uitgevoerd en leiden tot het gewenste resultaat.

Een valkuil bij een systeemaudit is dat de verschillende eisen uit de norm als opzichzelfstaande 'afspraken' worden beschouwd. Dit is natuurlijk niet het geval. Wanneer bijvoorbeeld de normparagraaf over competenties wordt geaudit kan alleen worden bepaald of het de 'goede' afspraken zijn wanneer ook gekeken wordt naar bijvoorbeeld de normparagraaf over de risico's die aan de orde zijn of de wettelijke eisen die spelen. De competenties van medewerkers moeten daarbij aansluiten. Alle afspraken binnen het managementsysteem staan met elkaar in verband en moeten dus een logisch geheel vormen. Er zal dus altijd ook de relatie met andere normparagrafen moeten worden gelegd.

Het voordeel van een systeemaudit is dat er zekerheid is dat ook alle normparagrafen aan bod komen en er niets wordt overgeslagen.

3.2 Procesaudit

Bij een procesaudit zijn de processen binnen de organisatie de basis voor de audit. Denk bijvoorbeeld aan processen als: onderdelen van het productieproces; opslag van grondstoffen/eindproduct; onderhoud; directievoering; in- en verkoop; personeel en organisatie; administratie.

Bij elk proces wordt gekeken naar de normparagrafen uit het managementsysteem welke een raakvlak hebben met het betreffende proces. Vervolgens wordt gekeken of de benodigde 'afspraken' zijn gemaakt; de betrokkenen daarmee bekend zijn en deze ook toepassen.

Aandachtspunt is dat ervoor moet worden gezorgd dat uiteindelijk ook alle normparagrafen aan bod zijn gekomen. Daarnaast zijn er natuurlijk 'interacties' tussen de verschillende processen en is het zaak dat deze niet aan de aandacht ontsnappen.

Het voordeel van een procesaudit is dat de audit zich concentreert tot een deel van de organisatie en dat de betrokkenen in bijvoorbeeld een afdeling een beter zicht krijgen op de samenhang van de 'afspraken'.

Zorg dat je in de voorbereiding een goed beeld hebt van alle 'afspraken' (in de vorm van bijvoorbeeld procedures en werkinstructies) en in welke volgorde die bij elkaar horen. Vaak is de output van het ene proces de input van het volgende. Bij een milieuaudit of G&VW-audit focus je op de milieu- of G&VW-aspecten van een proces.

3.3 Audittrailaudit

Bij een audittrailaudit wordt een bepaald 'spoor' gevolgd. Het spoor kan dan dwars door de organisatie, processen en normparagrafen heen lopen. Het is een manier om te ontdekken of alle verbindingen tussen de verschillende onderdelen van het managementsysteem goed zijn gelegd en de afspraken ook in de praktijk werken.

Hierdoor kan in alle verschillende onderdelen en lagen van de organisatie de uitvoering van een onderdeel van het managementsysteem beoordeeld worden.

Voorbeelden van 'sporen' die kunnen worden gevolgd:

- een wijziging die is aangebracht in het proces;
- een ingekochte gevaarlijke stof;
- een specifieke wettelijke eis;
- een nieuw personeelslid.

Een audittrail werkt het best door te starten met een heel concrete situatie. Bijvoorbeeld een factuur van een ingekochte gevaarlijke stof.

Een voorbeeld van een audittrail op basis van een ingekocht oplosmiddel bij een ISO 45001-audit zou er als volgt uit kunnen zien:

- Ga naar inkoop en vraag naar bijvoorbeeld het oplosmiddel dat het laatst is ingekocht of het oplosmiddel waarvan in het laatste jaar de grootste hoeveelheid is ingekocht.
- Vraag of het VIB van dit oplosmiddel aanwezig is en of dit de laatste versie is (en/of wanneer dit het laatst is gecontroleerd).
- Vraag hoe in de RI&E de gevaarlijke stoffen zijn opgenomen en/of een verdiepende RI&E is uitgevoerd (of eventueel in PvA is opgenomen).
- Check of de informatie over het oplosmiddel in het register gevaarlijke stoffen is opgenomen. Indien het is opgenomen beoordelen of de informatie correspondeert met het VIB en de andere informatie in het register (zoals bijvoorbeeld hoeveelheid en wijze van gebruik).
- Vraag wanneer voor het laatst is getoetst of er stoffen zijn die op de SZW-lijst met gevaarlijke stoffen staan (deze lijst wordt 2x per jaar geactualiseerd).
- Vraag of er een rapportage is van het blootstellingsonderzoek. Beoordeel de inhoud van de rapportage en bekijk wat de uitgangspunten zijn voor de beoordeling (frequentie van gebruik, maatregelen etc.).
- Vraag hoe de arbeidshygiënische strategie is toegepast en beoordeel of dit juist is gedaan.
- Vraag naar de opslag van het oplosmiddel en beoordeel of het is opgeslagen volgens de daarvoor geldende regels.
- Vraag naar de werkplekken waar het oplosmiddel vaak wordt gebruikt. Check op de werkplek(en) of de wijze van gebruik en de aanwezige maatregelen corresponderen met de uitgangspunten in het blootstellingsonderzoek.
- Vraag aan medewerkers die het oplosmiddel gebruiken of deze bekend zijn met de gevaren en het gebruik van de benodigde beschermingsmaatregelen.
- Check of de eventuele PBM's aanwezig zijn, worden gebruikt en nog voldoen aan de eisen.
- Check of de eventuele permanent aanwezige afzuiginstallatie daadwerkelijk aanwezig is, functioneert en wordt onderhouden.

Bij een audittrail wordt vanuit één onderwerp op verschillende plekken in de organisatie geaudit. Het nadeel is dat verschillende personen bij verschillende onderdelen van de organisatie moeten worden betrokken. Ook het goed bijhouden welke normparagrafen aan bod zijn gekomen vraagt aandacht. Het voordeel van de aanpak is dat een de implementatie van de 'afspraken' duidelijk in beeld komt.

3.4 Risk-based audit

Deze audit is bedoeld voor bedrijven die de basis van hun systeem al goed op orde hebben. Je moet namelijk op voorhand gaan vaststellen waar er risico's in je processen of systeem zitten. Dat vereist een flinke kennis van de organisatie en de processen. De risico's kunnen van twee kanten komen:

- Er is een groot belang bij het betreffende onderwerp, wanneer er iets misgaat kunnen er bijvoorbeeld gevolgen zijn voor gezondheid of milieu;

→ Het is bekend dat het betreffende onderwerp een 'zwak' punt is. Dit kan zijn omdat er al eerder tekortkomingen zijn geconstateerd of dat er bijvoorbeeld veel wisselingen zijn in het personeel en het daardoor mogelijk 'zwak' is.

Je gaat je audit dus niet doen op het volledige proces maar alleen op die specifieke risico's. Op basis van risico's beoordeel je of afspraken worden nageleefd om de risico's te borgen of te beheersen.

De risk-based audit is een aanvulling op de eerder genoemde technieken. Daarbij moet worden gezegd dat ook bij de eerder genoemde audittechnieken bij de uitvoering van steekproeven ook de aanwezige risico's een rol zullen spelen.

3.5 Complianceaudit

Een complianceaudit richt zich uitsluitend op het 'in compliance' zijn met specifieke eisen. In dit geval het voldoen aan alle wettelijke en andere eisen waaraan de organisatie zich heeft gecommitteerd. Ook deze audittechniek kan als een aanvulling worden gezien op de systeem- en procesaudit. Bij deze audit wordt bepaald of aan (een deel van) de wettelijke- en andere eisen wordt nageleefd.

Normparagraaf 9.1.2 van de ISO 14001 en ISO 45001 vereist dat de organisatie de eigen compliance evalueert. Deze eis kan worden ingevuld door de uitvoering van complianceaudits.

3.6 Productaudit

Om compleet te zijn noemen we ook de productaudit. Voor ISO 14001 en ISO 45001 is dat niet de meest voor de hand liggende audittechniek. Het is echter wel veel gebruikt bij interne audits van kwaliteitsmanagementsystemen (ISO 9001). Organisaties die naast ISO 14001- en/of ISO 45001- ook ISO 9001-gecertificeerd zijn kunnen hiermee worden geconfronteerd. In de praktijk gebeurt dit vaak aan de hand van een controlelijst waarbij concrete eisen worden afgevinkt. Je kunt je afvragen of dit nu een echte audit is, of meer het dagelijks werk van de afdeling kwaliteitscontrole. Wat we vaak zien is dat er een interne audit wordt gedaan op de afdeling kwaliteitscontrole in combinatie met een steekproef op producten. Hier kunnen uiteraard ook milieu- en G&VW-eisen aan worden gekoppeld, het risico is alleen groot dat toch niet alle normparagrafen voldoende aan bod komen.

4 Auditprogramma - auditplanning - auditteam

4.1 Het auditprogramma

In de basiseisen voor een managementsysteem (zie paragraaf 1.1 van dit informatieblad) is de eis opgenomen om een auditprogramma op te stellen. Daarin is ook aangegeven wat in een auditprogramma moet worden opgenomen:

- frequentie van de interne audits;
- methoden;
- verantwoordelijkheden;
- planningseisen;
- rapportage.

In de normen is niet vastgelegd wat de tijdsperiode is waarop het auditprogramma betrekking heeft. Deze bepaalt de organisatie zelf. In dit informatieblad maken we onderscheid tussen het auditprogramma dat over een of meerdere jaren gaat en het auditplan dat gaat over de uitvoering van één audit.

Voor we verder gaan eerst de vereenvoudigde definitie van een auditprogramma:

De planning en uitvoering van de interne audits over een bepaalde tijdsperiode.

Er zijn wat tips en handigheidjes voor het opstellen van een auditprogramma.

TIP 1

Maak 'afspraken' over:

- wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de interne audits en in de gaten houdt dat deze ook volgens planning worden uitgevoerd, de planning waar nodig aanpast en zorgt voor de beschikbaarheid van interne auditors;
- hoe het proces verloopt bij de uitvoering van een audit. Bijvoorbeeld aan wie de audit wordt gerapporteerd en door wie de aanbevelingen worden opgevolgd.

TIP 2

In de praktijk wordt het programma vaak gemaakt voor een periode van ten minste 3 jaar omdat dit aansluit bij een certificeringsperiode van 3 jaar. Daarna moet je een nieuw programma opstellen, denk er wel aan dat soms de planning wijzigt door organisatiewijzigingen, neem die dan mee in de nieuw op te stellen planning.

TIP 3

De vuistregel is dat elke afdeling en/of elk proces één keer per drie jaar een interne audit moet krijgen. Dit is niet de officiële regel, maar wordt wel vaak zo gehanteerd zodat je voor de volgende hercertificatie-audit van de certificerende instelling je gehele managementsysteem hebt beoordeeld.

TIP 4

Er zijn een paar afdelingen extra belangrijk omdat daar de belangrijke milieu- en/of G&VW-risico's voorkomen, het beleid wordt bepaald of vaak veranderingen voorkomen, zodat ze elk jaar bezocht moeten worden. Dat zijn onder andere:

- de directie;
- de afdeling voor milieu en/of G&VW (afhankelijk van je managementsysteem);
- de productie.

Vaak is de productie erg groot of uitgebreid en omdat het dan wel erg veel is om dat elk jaar te auditen, kun je dat opsplitsen in drie delen. Maar elk jaar moet je dan dus een deel van de productie auditeren. Is je productieproces beperkt of klein, dan kun je overwegen het elk jaar in zijn geheel te doen.

Het kan ook zijn dat een afdeling of proces onder de maat presteert of dat de directie vindt dat een bepaalde afdeling of proces wat extra aandacht nodig heeft. Het staat je vrij een afdeling of proces meer dan één keer per drie jaar te bezoeken. Betrek je risico's en kansen erbij om vast te stellen of een afdeling of proces vaker dan 1x per 3 jaar bezocht moet worden.

TIP 5

Maak een schema waarin de planning van de interne audits is uitgewerkt.

Hier onder een voorbeeld van een deel van het auditprogramma. Let op de laatste kolom is bewust leeg gelaten, in paragraaf komen we hierop terug.

In hoofdstuk 3 zijn de verschillende soorten audits besproken. In het auditprogramma leg je de keuze vast van de soorten audit die worden ingezet. De eerste keuze is of systeem- of procesaudits als basis worden gebruikt. Deze kunnen vervolgens worden aangevuld met bijvoorbeeld complianceaudits. In bijlage 1 is een voorbeeld gegeven van een auditprogramma gebaseerd op processen.

In het voorbeeld wordt uitgegaan van processen/afdelingen, maar je mag natuurlijk ook als uitgangspunt de normparagrafen kiezen.

Als een afdeling heel groot is, bijvoorbeeld een technische dienst, kan het slim zijn te denken in subafdelingen of subprocessen. Bijvoorbeeld werkvoorbereiding, tekenafdeling, reparaties en planning kun je dan apart bezoeken. Bedenk hierbij wel hoe de afdeling in zijn geheel presteert en hoe belangrijk deze is voor de organisatie. Bezoek van subafdelingen kan leiden tot een niet-volledig beeld.

4.2 Auditprogramma voor concern en vestigingen

Een auditprogramma voor concern en vestigingen wijkt in basis niet af van het § 4.1 beschreven proces. Er kan wel een bijzondere omstandigheid zijn, en dat is wanneer er sprake is van een zogenaamd multi-site of concerncertificaat. Dit is het geval als het hoofdkantoor en alle locaties op één certificaat staan en er sprake is van één managementsysteem voor de gehele organisatie.

In het geval van een multi-site certificaat kunnen certificatie-instellingen een systeem van steekproeftrekking toepassen en vestigingen niet meer bij elke audit bezoeken. Daar tegenover staat dat van de moederorganisatie wordt verwacht dat deze dit zelf overneemt. Dit betekent dat er eigenlijk twee niveaus komen in de interne audits:

- interne audits binnen elke locatie;
- interne audits vanuit moederorganisatie. De betreft dan zowel de activiteiten van het hoofdkantoor zelf als de vestigingen.

Op de locaties is dus een intern auditprogramma dat aansluit bij eerder beschreven systematiek. Daarnaast is er een auditprogramma vanuit de moederorganisatie.

Elke locatie die valt onder het multi-site certificaat moet in het auditprogramma worden opgenomen. We kennen dan de multi-site steekproef. Dat wil zeggen dat niet elk jaar alle locaties bezocht hoeven te worden vanuit de moederorganisatie. De behandeling van achtergrond van de steekproef gaat voor dit artikel te ver, maar je kunt je vasthouden aan de “gouden regel”: elke afdeling, procedure en dus ook elke locatie elke 3 jaar 1x een interne audit vanuit de moederorganisatie. Ook hier geldt natuurlijk dat er ook goede redenen kunnen zijn om de frequentie op bepaalde locaties te verhogen. Dit kan het geval zijn bij achterblijvende prestaties, hoge risico's op de locatie etc.

Wanneer elke locatie zijn eigen certificaat heeft, dan is het auditprogramma vanuit de moederorganisatie niet nodig. De locaties worden dan jaarlijks door de certificatie-instelling bezocht.

Let op: als er afwijkingen op één van de vestigingen, locaties of op het hoofdkantoor gevonden worden, dan moet je jezelf altijd de vraag stellen of deze afwijkingen ook op andere vestigingen en/of het hoofdkantoor plaats kunnen vinden. Er moet dan ook onderzoek worden gedaan of dit bij de andere vestigingen wel of niet van toepassing is. Op basis van dat onderzoek kan er besloten worden of de corrigerende en/of preventieve maatregelen concernbreed uitgevoerd moet worden.

4.3 Gecombineerd auditprogramma voor meerdere normen

Gezien de grote overeenkomsten tussen de verschillende ISO-managementsysteemnormen kunnen de interne audits gecombineerd worden in één auditprogramma. Bijvoorbeeld het vaststellen van competenties (§7.2) Daarin staat dat alle medewerkers competent (kennis en kunde) moeten zijn voor hun taak. Het enige wat je dan moet doen is de verschillende onderwerpen zoals kwaliteit, milieu, energie en veiligheid betrekken in de vragen die je stelt. Bijvoorbeeld: is een heftruckchauffeur, die orders moet pikken waarbij ook gevaarlijke stoffen worden vervoerd, in staat dit juist en veilig uit te voeren? Of dat er in het overzicht van stakeholders of omgevingscontext alle zaken beschreven worden voor alle ISO-normen. Door deze zaken te combineren kun je tijd besparen.

In het voorbeeld voor het auditprogramma (bijlage 1) kan dan nog een kolom worden toegevoegd waarin de andere managementsysteemnormen worden opgenomen.

4.4 Het auditplan

Voor we verder gaan eerst de definitie van een auditplan:

Beschrijving van de activiteiten, voorzieningen en afspraken voor één individuele audit.

In hoofdstuk 2 hebben we ons de vraag gesteld wat het doel is van een interne audit: *“Wat willen we nu te weten komen en welke vragen moeten worden beantwoord? En welke vragen moeten daarvoor worden gesteld? Op welke manier gaan we dat doen? Met andere woorden: waar gaan we het over hebben?”*

Als het hoofddoel van de audit is om vast te stellen in hoeverre het managementsysteem functioneert en of het systeem een bijdrage levert aan het behalen van doelstellingen (waarbij we ervan uitgaan dat de eisen van de ISO-normen vertaald zijn in de het eigen managementsysteem), dan moeten onderwerpen van het auditgesprek daar dus betrekking op hebben.

De eerder beschreven onderwerpen gaan we hieronder laten samenkomen.

Welke onderwerpen horen in een auditplan thuis?

- de soort audit (systeemaudit, procesaudit, complianceaudit etc.);
- eventuele combinatie van managementsystemen;
- de betreffende afdeling of proces;
- datum en tijd;
- de onderwerpen (en/of normpunten) waaraan aandacht moet worden besteed;
- wie de audits uitvoert;
- welke auditees betrokken worden bij de audit. Met andere woorden: welke mensen je gaat spreken.
Tip hierbij is om ook met een medewerker van een afdeling te spreken in plaats van altijd het afdelingshoofd. Dit geeft andere informatie.

Met andere woorden, een auditplan is een detailuitwerking van het auditprogramma. In bijlage 2 is het auditplan van een van de drie jaren van het auditprogramma uit bijlage 1 gegeven. Voor de auditor is het belangrijk te weten welke onderwerpen en documenten bij de audit beoordeeld moeten worden.

Het kan zijn dat het auditplan afwijkt van het meerjarig auditprogramma omdat ingespeeld is op ontwikkelingen of afwijkingen waardoor een aantal onderwerpen of processen niet aan bod is gekomen. In dat geval moeten er extra audits gepland worden (binnen het auditprogramma) of zal een verschuiving van audits moeten plaatsvinden. Situaties waarin dit voor kan komen zijn bijvoorbeeld:

- veranderingen in de organisatie (processen, organisatie, producten/diensten);
- resultaten van interne en externe audits;
- resultaten van interne of externe compliance checks;
- incidenten en/of ongevallen;
- evaluatie van metingen en registraties die de performance van een proces aangeven;
- wijziging van de risico's en kansen;
- resultaten van de directiebeoordeling.

4.5 Samenstelling van het auditteam

Een mooie titel voor deze paragraaf, maar in de praktijk staat de milieu- en veiligheidscoördinator er vaak alleen voor en is er dus geen sprake van een auditteam. Is dat erg? Nee natuurlijk niet, maar een paar extra ogen kunnen wel helpen om verbeterpunten boven water te halen.

Als er maar één interne auditor is, heb je een probleem met de onafhankelijkheid. *“Een auditor moet onafhankelijk zijn van de te auditen afdeling of van het te auditeren onderwerp.”* (ISO XXX-norm paragraaf 9.2.2). En ook voor de milieu- en veiligheidscoördinator zijn er procedures en werkinstructies. Jezelf controleren is niet onafhankelijk en kan dus niet. Er zal dus minimaal één extra interne auditor moeten zijn. Het liefst een interne medewerker, maar we zien ook dat deze wordt ingehuurd van buitenaf. Dat mag natuurlijk ook.

Is er wel sprake van een auditteam dan moet je bedenken wat ze weten en kunnen (competenties) of hoeveel tijd ze hebben voor het deel van het auditplan waarvoor ze worden ingepland. Maar ook: wat zijn hun voorkeuren? Met andere woorden waar komen ze het best tot hun recht? Alles om de audit voor het bedrijf het meeste te laten opleveren.

Hoe groot het auditteam is wat je nodig hebt is afhankelijk van:

- het aantal audits dat per jaar moet worden uitgevoerd;
- het aantal auditoren dat nodig is om de onafhankelijkheid te waarborgen;
- de tijd die auditoren beschikbaar hebben voor interne audits;
- het aantal ISO-normen waarvoor intern geaudit wordt.

Voor een organisatie met meerdere vestigingen kunnen auditoren tussen de vestigingen uitgewisseld worden. Hiermee kan de onafhankelijkheid eenvoudig worden gewaarborgd. Als bonus krijg je hierdoor meer inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de vestigingen: kruisbestuiving dus.

4.6 Competenties van het auditteam

De auditoren in het auditteam moeten voldoende kennis en kunde hebben om audits te kunnen uitvoeren. Hiervoor wordt verwezen naar normparagraaf 7.2. Dit betekent in de meeste gevallen dat een auditor een training krijgt om de specifieke kennis voor het uitvoeren van de audit op te doen. In de norm is niet vastgelegd of dit een interne of externe training moet zijn. Evenmin zijn de competenties vastgelegd. De onderwerpen waarover kennis verwacht mag worden zijn onder andere:

- kennis van de organisatie en de afdelingen die hij of zij gaat bezoeken;
- kennis van audit- en gesprekstechnieken;
- kennis van het auditproces van de organisatie;
- basis normkennis (zoals de plan-do-check-act cyclus);
- kennis over de inhoud van de norm die onderwerp is van de interne audit;
- communicatievaardigheden.

In principe kan elke medewerker in de organisatie en die aan bovenstaande eisen voldoet als interne auditor aan de slag. Maar: zorg ervoor dat de auditor onafhankelijk is. En pas op dat je een auditor niet naar zijn eigen afdeling laat gaan of een afdeling waar hij of zij zelf jaren gewerkt heeft. Dat verlaagt de onafhankelijkheid en verhoogt het risico op “blinde vlekken”.

Er kan natuurlijk ook een auditor worden ingehuurd om de interne audits uit te voeren. Bijvoorbeeld als er geen geschikte auditoren in het bedrijf aanwezig zijn of er onvoldoende capaciteit is om audits uit te voeren. Maar dat heeft niet de voorkeur. Eigen medewerkers weten beter de weg in de organisatie dan een externe.

5 Voorbereiding van de audit

De ISO-managementsysteemnormen zeggen niets over de wijze waarop de audit moet worden voorbereid. De ISO 19011-norm geeft hier wel informatie over. De voorbereiding is echt een essentieel onderdeel van elke audit. In hoofdstuk 4 hebben we al gezien over welke onderwerpen de vragen die we gaan stellen moeten gaan. Maar wat gaan we nu vragen? In dit hoofdstuk gaan we daarop een antwoord geven. Waarom focussen we zo op de voorbereiding van de audit door de auditoren? Heel simpel: veel auditoren voeren slechts een beperkt aantal audits uit per jaar en hebben daarom een handvat nodig om die audits goed uit te kunnen voeren. Ook gaan we in dit hoofdstuk in op afwijkingen of non-conformities. Wat we moeten doen als we die vinden, en hoe we erover rapporteren.

5.1 Stap 1: stel het auditplan op

Stel op basis van het auditprogramma een auditplan samen. Degene die de audit gaat uitvoeren stelt meestal ook het auditplan op. Wanneer een interne auditor nog niet zo ervaren is kan dit samen met degene die de interne audit coördineert worden gedaan. Vaak hebben bedrijven daarvoor een vast format, is er dat niet, dan is het slim om een vast format te maken. In het auditplan zijn alle normelementen, documenten, registraties of andere punten opgenomen, die horen bij die afdeling. Heb je gekozen om de audit op basis van processen te doen, noteer je hier alle zaken die horen bij dat proces.

5.2 Stap 2: inlezen en verzamelen

Op basis van het auditplan ga je jezelf inlezen. Bedenk wat er speelt op de afdeling of bij het proces. Hieronder een lijst met documenten en andere zaken die je kunnen helpen bij de voorbereiding.

- Procedures (indien aanwezig)
- Werkinstructies (indien aanwezig)
- Protocollen
- Outputdocumenten
- Beleid
- Strategie
- Risico- en kansendocument
- Stakeholderanalyse
- Omgevingsanalyse
- Handboek
- Management review/ directiebeoordeling
- Scope
- Auditprogramma
- Auditplan
- Communicatieplan
- Opleidingsplan
- Kennis ISO XXXX
- Vakkennis
- Wetskennis
- KPI's / parameters afdeling
- Doelstellingen
- Soorten overleg
- Bijzondere gebeurtenissen
- Resultaten vorige audit
- KTO-onderzoek
- Klachten
- Organogram
- Gebruiksaanwijzingen
- Ongevallen
- Ziekteverzuim

Maar waarom zou je op voorhand een opleidingsplan willen gaan lezen of de resultaten van de grondwatermonitoring? Eigenlijk heel simpel, als je een vraag stelt moet je ongeveer weten welke kant het “goede” antwoord op gaat. Doe je dat niet, dan is elk antwoord dat je auditee (de persoon die geaudit wordt) geeft, waar. En het gaat er juist om, om de set met afspraken te toetsen en te bezien of er ruimte is voor verbetering. En als je niet weet hoe het werkt, moet je de auditee stap voor stap gaan “controleren” en dan ben meer een politieagent dan een auditor. Dat doet geen goed aan het verloop van het gesprek! Zorg dat je vooraf ongeveer de antwoorden op je vragen kent.

5.3 Stap 3: de vragen

Nu we alle informatie hebben verzameld en we ons hebben ingelezen, is de grote vraag: “Welke vragen moeten we nu gaan stellen?”

Ga je bijvoorbeeld naar de afdeling KAM dan zou je in de voorbereiding globaal naar de procedures en werkinstructies gekeken kunnen hebben indien deze er zijn, of naar de resultaten van projecten die gaande zijn, je hebt gezien wat de KPI's en afdelingsdoelstellingen zijn, je hebt een goed idee wie de belangrijkste stakeholders zijn van de afdeling en je hebt het document gezien met de interne of externe milieuklachten/incidenten. Je weet wat er staat in het risico- en kansendocument (§6.1 uit de ISO-normen) en je weet dat dat je vragen wil stellen over hoe de PDCA-cirkel rond gaat op die afdeling.



Bedenk dat een proces altijd input nodig heeft en altijd output oplevert. Richt jezelf in de voorbereiding dan ook niet alleen op het proces zelf, maar ook op de in- en output van dat proces.

Terug naar de milieuafdeling. Je hebt in de voorbereiding vastgesteld dat de KPI's en de doelstellingen niet op schema lopen. Stel dan éérs vast of de afdeling dat zelf ook herkent, stel pas daarna de vraag, wat daarvan de oorzaak is. Bedenk waarom de PDCA-cyclus niet heeft gewerkt. Ga zoveel mogelijk naar de bron-oorzaak en rapporteer die dan als een afwijking.

Een ander voorbeeld.

De afdeling inkoop zal bij de inkoop van bepaalde producten of diensten rekening moeten houden met milieu- en/of G&VW-aspecten die aan de orde zijn. Je zou dus kunnen vragen naar de laatste tien inkoopopdrachten en samen met je auditee kunnen bekijken of aandacht is besteed aan de milieu- en/of G&VW-aspecten en of op basis van de beoordeling bij inkoop in de organisatie de juiste maatregelen zijn genomen, bijvoorbeeld op gebied van opslag of veiligheid tijdens het gebruik of de uitvoering. Op basis van de uitkomsten en aanvullende vragen kun je vaststellen dat het een beheerst proces is. Mocht je conclusie zijn dat het proces niet beheerst is, probeer dan te achterhalen waar het inkoopproces of de input onvoldoende is geweest. Je gaat hierbij zoveel mogelijk tot de bronoorzaak.

Hieronder een hulpmiddel om bij elke fase van de PDCA-cyclus vragen te formuleren.

Plan:

- Welke plannen zijn er of welke planning moet worden gevolgd?
- Welke doelen zijn er of welk eindresultaat moet er bereikt worden?
- Welke ideeën voor de toekomst zijn er of welke veranderingen worden verwacht?

Do:

- Wie doet wat, waar, wanneer, hoe en waarom?
- Wie is verantwoordelijk?
- Wat is er aantoonbaar (onder andere registraties)?
- Welke procedures of instructies zijn er en worden deze nageleefd?

Check:

- Welke controles of analyses (denk ook aan analyse van registraties) worden uitgevoerd, met welke frequentie?
- Door wie en wat is het doel ervan?
- Wat wordt ermee gedaan en wordt het doel gerealiseerd?

Act:

- Worden maatregelen genomen bij afwijkingen?
- Maatregelen door wie?
- Wat is het effect van de maatregel?
- Wordt de afwijking structureel opgelost?

We zien wel eens dat audits worden uitgevoerd met een vaste vragenlijst, die vaak niet door de auditor zelf is gemaakt. Dat lijkt handig, maar het nadeel is dan dat de kans groot is dat de auditor naar de afdeling gaat, het vragenlijstje afwerkt en dat daarmee dan de audit klaar is. Het mag duidelijk zijn dat een vaste vragenlijst niet onze voorkeur heeft omdat bij mogelijke afwijkingen tijdens de audit er vaak niet doorgevraagd wordt en omdat er buiten de lijst weinig ruimte is om dingen te ontdekken. Zelf maken is ook een goede voorbereiding!

TIP!

Formuleer altijd open vragen om met de auditee tot een gesprek te komen. Denk er wel aan dat ze moeten passen binnen onderwerpen en aandachtsgebieden van het auditplan. Bij gesloten vragen hoeft alleen met ja of nee geantwoord te worden, en gaat het gesprek niet lekker lopen. En... bedenk wat het globale antwoord zou moeten zijn.

Mocht je kiezen voor een risk-based audit, ga dan in je voorbereiding van het auditgesprek na welke risico's beschreven zijn in het proces en hoe die worden geborgd in de praktijk. Afhankelijk van het schema waarvoor de audit wordt uitgevoerd. Kunnen dat risico's zijn op het gebied van procesbeheersing in het algemeen, beheersing van milieuaspecten, risico's voor gezond en veilig werken of onbeheerst energieverbruik.

6 De afwijkingen

6.1 Wat is een tekortkoming of afwijking?

Een audit is erop gericht om 'bewijsmateriaal' te vinden dat zijn de auditbevindingen. De auditbevindingen worden gelegd naast de criteria. De auditor kan dan op basis van de bevindingen tot de conclusie komen dat wel of niet aan de criteria wordt voldaan. Wanneer niet wordt voldaan is er sprake van een tekortkoming of afwijking.

Er is sprake van een afwijking wanneer dingen anders gaan dan vooraf met elkaar is afgesproken. Een voorbeeld: als we met elkaar afspreken dat we elke week de energiestanden noteren en bepalen of er afwijkingen zijn ten opzichte van budget of het verbruik vorig jaar of in een vergelijkbare periode, en dat noteren gebeurt niet, dan hebben we een afwijking op de afspraken, op eigen afspraken in dit geval. Een ander voorbeeld: er moet volgens de vergunning een grondwatermonitoring worden uitgevoerd en dat is men vergeten. Dan is dat ook een afwijking van de afspraak, in dit geval een afspraak met wet- en regelgeving. Een voorbeeld vanuit de norm is bijvoorbeeld dat er interne audits moeten worden uitgevoerd. Als dat niet gebeurt, dan is ook dat een bevinding, in dit geval dan op de norm.

Hieronder nog wat andere voorbeelden van wat een afwijking zou kunnen zijn:

- processen die anders of niet uitgevoerd worden dan is afgesproken;
- doelstellingen die niet gerealiseerd worden;
- risico's die niet zijn geïdentificeerd;
- onvoldoende borging van risico's;
- onvoldoende uitvoering geven aan kansen;
- niet aan de eisen van de ISO-norm voldoen;
- niet voldoen aan complianceverplichtingen zoals wetgeving, klanteisen, verzekeringseisen etc.;
- onvoldoende invulling geven aan de stand der techniek;
- onvoldoende verbetering realiseren (ten opzichte van doelstelling van het bedrijf) op afwijkingen zoals klachten, incidenten, afwijkingen, etc. Bijvoorbeeld, afgesproken is een reductie van 3% CO₂ op het productieproces, en er is (nog) maar 1% behaald.

6.2 Grote of kleine afwijkingen?

De norm vraagt de auditcriteria vast te leggen. Hiermee wordt bedoeld dat er moet worden aangegeven tegen welke criteria/norm (bijvoorbeeld ISO 14001) er wordt geaudit en wanneer er sprake is van een afwijking op de set met afspraken of de norm. Ons advies is om intern een onderscheid te maken in 3 gradaties:

- belangrijke afwijking (vaak ook major non-conformity genoemd)
- afwijking (minor non-conformity)
- verbeterpunt (point of improvement)

En wanneer valt iets dan onder welke gradatie?

- belangrijke afwijking: afwijking van de norm, afwijking met grote risico's voor kwaliteit, milieu of gezond en veilig werken, energie (afhankelijk van het schema waarvoor wordt geaudit).
- afwijking: afwijkingen op de procedure, zonder grote risico's.
- verbeterpunt: hier is geen sprake van een afwijking, maar hier kan nog wel iets verbeterd worden.

Auditoren vinden het vaak moeilijk om aan te geven of een bevinding groot of klein is. Daarom wordt de classificering vaak door de KAM-coördinator gedaan, maar dat hoeft natuurlijk niet.

6.3 Het formuleren van een afwijking

Het formuleren van een afwijking volgt altijd een vast patroon:

- eis
- afwijking
- bewijs

Een afwijking op de eis moet altijd worden aangetoond met bewijs. Anders heb je geen afwijking, maar een verbeterpunt. Dus een afwijking moet altijd aantoonbaar zijn.

Fout voorbeeld:

“Er wordt onvoldoende geluisterd naar de opmerkingen van medewerkers”, dit is geen afwijking maar een mening.

Goed voorbeeld:

Eis: de energiestanden moeten maandelijks genoteerd worden.

Bevinding: in de maanden juni en juli 2022 zijn geen energiestanden genoteerd.

Afwijking: afspraak om energiestanden maandelijks te noteren wordt niet nagekomen.

Bewijs: het Excel-bestand “overzicht energiestanden”.

De organisatie zal vervolgens moeten onderzoeken wat de oorzaak hiervan is en maatregelen nemen om dit op te lossen.

Nog een voorbeeld:

ISO 14001 § 8.2d; de eis is dat noodsituaties periodiek geoefend moeten worden.

Het bedrijf heeft een bovengrondse dieseltank, die bijvoorbeeld lek gereden kan worden door een heftruck. Men heeft diverse maatregelen bedacht hoe men gaat handelen mocht dat ooit gaan gebeuren. Daarnaast heeft men een oefenprogramma waarin staat het jaarlijks geoefend moet worden.

Tijdens de audit vraag je naar het jaarprogramma van de oefeningen. Op het jaarprogramma is de dieseltank niet meegenomen en ook in het voorgaande jaarplan is deze niet opgenomen. Het hoofd BHV geeft aan in het gesprek dat hij nog geen plannen had om het volgend jaar te doen. De kans is zo klein en er zijn andere nuttige dingen te doen, zegt hij. De dieseltank is wel opgenomen in het noodplan, met alle maatregelen die men moet nemen in een noodgeval.

De regel in het noodplan is dat er geoefend moet worden, de afwijking is niet alles uit het programma wordt geoefend, en het bewijs is het jaarprogramma en het interview waarin wordt aangegeven dat dit niet gepland wordt.

Laat in je verslag zien op basis van welke bewijsstukken je tot de afwijking bent gekomen.

7 Uitvoering – praktische tips

7.1 De afspraak

Maak met je auditee ruim voor de datum van uitvoering van de audit een afspraak. Twee of drie weken vooraf is een mooie periode. Veelal doe je dat per e-mail en dat is prima want vaak ken je de collega in kwestie al. Maar persoonlijk een afspraak maken is vele malen beter, zeker als je de persoon niet zo goed kent. Dan kun je al beginnen met het opbouwen van een vertrouwensband.

Spreek een datum, tijd en ruimte af. Ga je iemand auditeren in een kantoortuin of regel je een rustige ruimte. Houd rekening met de wensen van de auditee of wat handig is voor het gesprek. Als er veel informatie in de computer staat en de auditee heeft geen laptop dan is het bureau van de auditee een handige plek. Voor auditor in productie kun je bijvoorbeeld op een rustige plek beginnen en kijken naar bijvoorbeeld registraties, om daarna op de werkvloer te zien hoe het proces wordt uitgevoerd. Stuur altijd het auditplan aan de auditee, daar staan de onderwerpen en aandachtsgebieden in. Dan geef je in elk geval je auditee de ruimte om zich voor te bereiden en komen dingen niet als een verrassing.

Hoelang een audit duurt, daar kunnen we alleen wat vuistregels voor geven:

- Een gesprek met een directielid of een afdelingshoofd maximaal 1 uur;
- Ga je een afdeling auditeren, en wil je graag in gesprek met medewerkers, ruim dan 20 min in per medewerker. En verdeel je vragen over het aantal medewerkers. Dan heb je toch een audit van één uur maar geen enorme belasting voor de medewerkers;
- Een audit met een medewerker op productievloer? Stel iedere medewerker maximaal 1 á 2 vragen (5-7 min). Maak een rondgang en spreek zo'n 4-5 medewerkers aan. Heb je toch een audit van één uur, maar geen enorme belasting voor de medewerkers. Met een rondgang kun je trouwens gelijk iets vinden van zaken als “good house keeping”, morsingen, afvalscheiding, gedrag van medewerkers, brandblussers, etc.

7.2 De start van het gesprek

Start het gesprek altijd met een luchtig onderwerp, vooral iets wat niets met de audit te maken heeft. Je hoeft niets te verzinnen, want dat gaat vaak automatisch. Wandel samen naar de koffieautomaat en dan gaat het vast en zeker ergens over, bijvoorbeeld hoe slecht de koffie is. Op de weg terug pas je RUST toe: Rolverdeling “wie doet wat”; Uitleg wat een audit is; Scope “wat kom ik auditen?”; Tijd “tot hoe laat duurt het?”.

Vermijd zinnen als “Ik ben op zoek naar...”; “Het is geen beoordeling, hoor”; “Het gaat voor niet over jou” of “we kijken altijd naar het systeem nooit naar de persoon”. Realiseer je dat de mensen die je spreekt altijd wat spanning voelen, hoe goed je het ook bedoelt. Zij denken toch vaak “Doe ik het wel goed” maar ook “geef ik wel het goede antwoord”. Mensen horen bij jouw goedbedoelde woorden alleen de woorden “hij

is op zoek naar fouten”, of “hij gaat me beoordelen”. Dat geeft alleen maar extra spanning. Daarom eerst het ijs breken, een koetjes en kalfjesgesprek, dan komt de auditee tot rust, en zal deze in een ontspannen toestand aan de audit beginnen.

Dit kost je misschien 5 minuten, maar het levert echt wat op!

7.3 Het gesprek

Eerst een paar gouden regels:

→ De auditee heeft altijd gelijk;

→ Nooit een discussie aangaan of ruzie maken met een auditee.

Waarom een auditee altijd gelijk heeft? Heel simpel: de persoon geeft in alle openheid een eerlijk antwoord op jouw vraag! Is dat antwoord anders dan vooraf bedacht, dan kan het betekenen dat je tegen een bevinding aan loopt of de auditee heeft simpelweg je vraag verkeerd begrepen. En, wat ook nog kan, is dat je het misschien toch zelf niet helemaal goed in je hoofd had.

Waarom geen discussie? Bij ruzie of discussie slaat je auditee dicht en krijg je niet meer de informatie waar je naar op zoek bent. Dat kan nooit de bedoeling zijn. Neem je eigen verantwoordelijkheid en beëindig dan het onderwerp als het deze kant op gaat. Het onderwerp komt dan op een andere keer aan bod.

Denk aan je houding, wees open en vooral nieuwsgierig. Zet vraagtekens en geen uitroeptekens. Een auditee is vaak trots op wat hij of zij doet, laat ze daar zeker in de start van het gesprek over vertellen. En haak aan waar een vraag van jou van belang is.

Open vragen beginnen met wat, wanneer, wie, hoeveel. Waarom is ook een open vraag, maar komt snel oordelend over, liever gebruik je daarom “wat is de reden”. Begin de vragen algemeen en ga rustig naar specifiekere vragen. Stel de vragen in de taal van de auditee.

Vat tussendoor samen, ook weer om te checken of je de uitleg begrepen hebt, maar ook als opstapje om verder door te vragen en de diepte in te gaan, doorvragen dus. Maar maak ook zo nu en dan een grapje of een kwinkslag. Dan breek je de spanningsboog en dat geeft wat ontspanning in het gesprek.

Let op woorden als ‘in principe’, ‘meestal’, ‘soms’. Waarom doet iemand iets soms wel en soms niet? Past dit binnen de afspraken/criteria die bij het proces of de processtap horen? Worden risico’s dan nog steeds voldoende geborgd of juist versterkt?

Maak gebruik van het feit dat je collega’s van elkaar bent. Dit betekent dat mensen makkelijker met je praten en sneller aangeven als iets niet goed geregeld is. Houd de sfeer informeel, dat mag best met een interne audit zolang je als auditor maar kritisch en onafhankelijk blijft. Met collega’s onder elkaar kan een interne audit ook uitdraaien op een klaagzang. Geef aan dat je zoekt naar verbeterpunten op basis van bewijs/feiten en niet op basis van meningen. Daag je collega’s in dat geval uit op die manier het ‘klagen’ om te zetten in iets positiefs. Daar zijn ze vooral ook zelf mee geholpen.

Geef tijdens de audit duidelijk aan wat je opmerkt (bevinding) en wat je conclusie is, dit kan zowel positief als negatief zijn. In het laatste geval geef je aan waarom je iets als afwijking noteert en hoe je het gaat formuleren. Je geeft de auditee hiermee de kans te reageren op de formulering. Dit voorkomt dat er achteraf discussie bestaat of de bevinding terecht is en/of juist geformuleerd. Bedenk: ook positieve conclusies zijn belangrijk om te melden!

Let op non-verbale communicatie. Kloppen de non-verbale signalen met het verhaal? Benoem het als er voor je gevoel iets niet klopt, bijvoorbeeld een vrolijk gesprek maar non-verbaal toont de auditee irritatie.

7.4 Het einde van het gesprek

De laatste 5 tot 7 minuten gebruiken we om het gesprek af te ronden.

Formuleer samen met je auditee de bevindingen en de conclusies. Deze kunnen positief zijn, negatief in de vorm van afwijkingen en verbeterpunten, in hoofdstuk 6 vind je daarover meer informatie. Waarom samen? Het feit dat er afwijking of verbeterpunt is, is niet het probleem, maar wel vaak de wijze waarop het op geschreven wordt.

Hou het simpel!

8 Verslaglegging

Het maken van een verslag kan op veel verschillende manieren. In het verslag moeten diverse zaken worden opgenomen:

- datum van de audit;
- naam auditor;
- wat er is geaudit, (afdeling of proces);
- bevindingen; Afwijkingen (eis afwijking en bewijs);
- punten ter verbetering;
- positieve punten die zijn opgevallen.

Eventueel kan ook worden opgenomen

- onderdelen waarnaar niet is gekeken tijdens de audit, terwijl die wel op het programma stonden;
- suggesties voor onderwerpen voor een volgende audit;
- beoordeelde documentatie (welke documenten en registraties heb je gezien);
- welke onderwerpen zijn beoordeeld (staat ook in het auditplan);
- conclusie: was het een positieve audit, waren er mooie dingen te zien?

TIP!

Hou het verslag kort en bondig, met een uitgebreide beschrijving hoe het proces verloopt doe je later niets meer.

Een vast rapportageformat zorgt ervoor dat de auditoren op een vergelijkbare wijze rapporteren. Hieronder een voorbeeld dat je zou kunnen gebruiken.

VERSLAG INTERNE AUDIT: TAPIJTFABRIEK DE RODE LOPER	
Proces: productie	Proceseigenaar: Rini Vloerkleed
Auditoren: Piet Mat	Datum audit: 16-08-2025
A. Uitvoering conform auditplan De onderwerpen en normelementen uit het auditplan zijn opgevolgd, er is niet van het plan afgeweken.	
B. Positieve punten <ul style="list-style-type: none"> - prima good house keeping - gemotiveerd en enthousiast personeel - uitstekende wijze van scheiden afvalstoffen - etc., etc. - 	
C. Bevindingen	
Eis: Opslag gevaarlijk stoffen volgens de PGS 15	
Afwijking: Er zijn diverse losse jerrycans en flessen aangetroffen in de productie die geen werkvoorraad zijn	
Bewijs: <ul style="list-style-type: none"> - jerrycan 10 liter met lijm bij de startlijn 1 van het backing proces - jerrycan 25 liter met wasvloeistof bij de testruimte - diverse flessen chemicaliën in de testruimte 	
Eis	
Afwijking	
Bewijs	

Voordat je het verslag definitief maakt, laat je het lezen door de auditee. Eventuele fouten of gevoeligheden kunnen dan nog aangepast worden voordat het verslag en de afwijkingen gebruikt worden binnen het managementsysteem.

9 Opvolging van de audit

In de meeste organisaties heeft de auditor geen rol bij de opvolging van de audit. De KAM-coördinator is vaak degene die de opmerkingen uit de diverse audits samenvoegt en deze koppelt aan de juiste eigenaar. De eigenaar volgt de afwijking of het verbeterpunt dan op. De KAM-coördinator bewaakt het proces. Het kan zijn dat je als auditor wordt gevraagd om na enige tijd terug te gaan naar de afdeling of het proces om vast te stellen of de oplossing van de afwijking effectief was. Om daarna het dossier te kunnen sluiten.

De KAM-coördinator verzamelt alle afwijkingen uit de verschillende audits bij elkaar in een verbeterpuntenoverzicht zodat er een rapportage gemaakt kan worden aan de directie en om de uitvoering van alle verbeterpunten beter te kunnen volgen.

Deel op een open en neutrale manier de belangrijkste resultaten van de interne audit, zowel de positieve punten als de afwijkingen en verbeterpunten met de organisatie. Deze communicatie helpt om aandacht voor het managementsysteem te houden en het belang van het managementsysteem te ondersteunen. Het mag duidelijk zijn dat het resultaat van de interne audit een belangrijke input kan zijn voor het verbeterprogramma van de organisatie.

9.1 Opvolging van afwijkingen en verbeterpunten

De afwijkingen en verbeterpunten moeten worden opgepakt. Hiervoor wordt aangesloten bij het verbetermanagement van de organisatie zoals vastgelegd in het managementsysteem. Hierbij wordt gestart met het uitvoeren van een oorzaakanalyse (zie ook de normen onder afwijkingen en corrigerende maatregelen). De oorzaakanalyse moet duidelijk maken of de bevinding incidenteel is of structureel, of er dus sprake is van een dieperliggend probleem. Op basis van deze analyse kunnen gericht maatregelen genomen worden. De corrigerende maatregel om de afwijking op te lossen en te voorkomen dat deze opnieuw voorkomt. De eigenaar bepaalt wie er bij de uitvoering betrokken moeten worden. Die wijst een verantwoordelijke aan, een startdatum en gewenste einddatum. En hij houdt vinger aan de pols in het hele proces.

Zodra de afwijking terugkomt bij de KAM-coördinator, wordt de oplossing beoordeeld. Een extra audit kan nodig zijn om vast te stellen dat de maatregel daadwerkelijk effectief is.

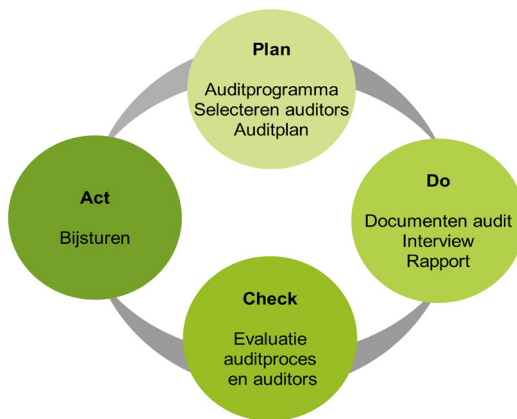
9.2 Opvolging afwijkingen bij multi-site (concern)

Als er afwijkingen op een van de vestigingen, locaties of op het hoofdkantoor gevonden worden, moet je jezelf altijd de vraag stellen of deze afwijkingen ook op andere vestigingen en/of het hoofdkantoor plaats kunnen vinden. Er moet dan onderzoek plaats vinden of dit bij de andere vestigingen wel of niet van toepassing is. Zo ja, dan kan er besloten worden of de corrigerende en/of preventieve maatregelen concernbreed uit gevoerd en dus ook opgevolgd moeten worden.

9.3 Interne audits en de plan-do-check-act cyclus

Ook de uitvoering van de interne audits volgt natuurlijk de plan-do-check-act cyclus zoals ook in de ISO 19011 is aangegeven. Belangrijk is om het proces regelmatig te evalueren (checkfase). Vragen die gesteld zouden kunnen worden:

- Doen we genoeg audits om vast te stellen of de set met afspraken nog klopt?
- Komen de verschillende afdelingen of processen voldoende aan bod?
- Zijn er bevindingen die als een rode draad door het bedrijf lopen, die een andere aanpak nodig hebben?
- Hebben we volgende jaar nog genoeg auditoren?
- Is het kennisniveau van de auditoren nog voldoende?



Ga ook eens met je team aan tafel om een algemeen beeld te vormen. Hoe zijn de audits verlopen, waren de auditees voldoende voorbereid, was er een ontspannen sfeer, etc.? Ook dat leiden tot aanpassing van het auditproces.

9.4 Interne audits in de directiebeoordeling

Het is de taak van de directie om een directiebeoordeling op te stellen. De KAM-coördinator moet de directie daarin faciliteren met bijvoorbeeld een samenvatting van de interne audits. Een korte paragraaf in de directie beoordeling, waarin antwoord wordt gegeven op de volgende vragen voldoet:

- Hoeveel audits zijn er uitgevoerd?
- Zijn de audits conform schema uitgevoerd?
- Zijn we tevreden over de interne audits en het team?
- Wat zijn de belangrijkste bevindingen, is er een rode draad in de bevindingen?
- Worden afwijkingen in voldoende afgehandeld door de afdelingen (werking PDCA)?
- Wat kunnen we voor het komende jaar verbeteren?

In de managementsysteemnormen is opgenomen dat bij de directiebeoordeling informatie over de prestaties, met inbegrip van trends in auditresultaten in overweging moeten worden genomen. Om hier invulling aan te geven dient de directie dus geïnformeerd te worden. De auditresultaten moeten ook gerapporteerd worden aan het relevante management. Op het hoogste niveau is dat de directie.

I Voorbeeld auditprogramma drukkerij Print

In dit auditprogramma staan de audits gepland voor een tijdsbestek van 3 jaar. Het gekozen tijdsbestek gelijk aan de looptijd van de certificering van ISO 14001:2015. De doelstelling(en), implementatie en bewaking is hieronder verder uitgewerkt.

Auditprogramma doel(stelling)en

De interne audits zijn een managementinstrument vereist vanuit ISO 14001:2015-norm. De inzet van interne audits heeft voor de directie de volgende doel(stelling)en:

- Vaststellen in hoeverre het managementsysteem in de praktijk voldoet aan de eisen uit de ISO norm;
- Toetsen of stappen worden gevolgd en of de onderliggende documentatie aantoonbaar kan worden gemaakt;
- Verhoging van de effectiviteit van processen en realisatie van doelstellingen;
- Doeltreffendheid van genomen maatregelen toetsen;
- Verificatie van conformiteit aan wettelijke eisen;
- Voorbereiding externe audits.

Omvang en/of reikwijdte

In het programma is rekening gehouden met de status en het belang van de processen en gebieden die een audit moeten ondergaan. Uitgangspunten die hierbij zijn gehanteerd:

- De operationele processen worden allen jaarlijks geaudit vanwege de dagelijkse dynamiek en de ambitie om risico's en fouten hierin terug te dringen;
- Leiderschap en betrokkenheid (5.1), bewustzijn van medewerkers (7.3) wordt jaarlijks getoetst;
- Documentatie-eisen worden jaarlijks (7.5) in ieder gesprek getoetst;
- De scope (4.3) wordt niet getoetst in de interne audit, wel besproken tijdens de directiebeoordeling. Eveneens proces interne audits (9.2);
- De managementprocessen functioneren stabiel. Daarom is gekozen om de managementprocessen eenmaal per 3 jaar te auditen;
- Voor de ondersteunende processen is vanwege de weinig frequente wijzigingen gekozen om deze eenmaal per 3 jaar te auditen;
- Ontwikkelingen kunnen aanleiding geven om dit meerjarig auditprogramma in 2023-2024-2025 aan te passen.

DOC.NRS	ONDERWERP	14001	2023	2024	2025
	Managementprocessen				
	Context- stakeholders- en risico analyse	4.1/4.2/6.1		x	
	Beleid & doelstellingen	5.2/6.1/6.2	x		x
	Management of change	4.4/6.1.2/7.4.2/8.1/9.3		x	
	Communicatie	7.4		x	
	Evaluatie en verbeteren en registraties	9.1.2/10.2/10.1/10.2/10.3	x		x
	Ondersteunende processen				
	Rollen, verantwoordelijkheden bevoegdheden , competenties, opleiden, nieuwe medewerkers	5.3/7.1/7.2/7.3		x	
	Middelen voor monitoring en meten. Naspourbaarheid metingen	7.1		x	
	Voorbereid zijn en reageren op noodsituaties	8.2			x
	Primaire processen				
	Werkwijze verkoop	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze inkoop	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze ordervoorbereiding en planning	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze Prepress	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze drukkerij	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze afwerking	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze magazijn en expeditie	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x
	Werkwijze administratie	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	x	x	x

2 Voorbeeld auditplan 2023 drukkerij Print

Deze planning is gebaseerd op het driejarig auditprogramma dat gelijk loopt aan de looptijd van het ISO 14001-certificaat (2023-2024-2025). De operationele processen worden allen kort geaudit vanwege de dagelijkse dynamiek en de ambitie om risico's en fouten hierin terug te dringen. De audit wordt op een dag uitgevoerd door Auditor X en Auditor Y.

Auditdoel

- Toetsen in hoeverre het managementsysteem voldoet aan de eisen uit de ISO 14001:2015-norm;
- Toetsen in hoeverre de praktijk aansluit bij vastgestelde werkwijzen en onderliggende documentatie aantoonbaar kan worden gemaakt;
- Toetsen in hoeverre bewustzijn bij medewerkers aanwezig is ten aanzien van hun bijdrage en gevolgen van afspraken.

Toetsingskader

- ISO 14001:2015, verslag interne audit 2022, auditrapport externe audit 2022.

Planning gesprekken

TIJDSTIP	AFDELING	ONDERWERP(EN)	ISO 14001	AUDITOR	AUDITEE	HANDBOEK/ DOC.NRS
08.30	Directie	Leiderschap & betrokkenheid Bewustzijn, beleid & doelstellingen Contextanalyse en scope	4.1/4.2/4.3/5.1/5.2/6.2/7.1 /7.3/7.5	Auditor X en Y samen	Jan, Piet, Koos, Klaas	Let op: De documenten zijn in dit voorbeeld niet uitgewerkt!
09.45	KAM	Evaluatie, verbeteren en registraties Openstaande punten interne audit 2022 Externe audit 2022	9.1.2/10.2/10.1/10.2./10.3	Auditor X en Y samen	Klaas	
10.15	Verkoop	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/7.1/7.2/7.3	Auditor Y	Anton	
10.15	Drukkerij	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	Auditor X	Stefan	
11.15	Ordervoorbereiding en planning en inkoop	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	Auditor Y	Frits	
11.15	Prepress	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	Auditor X	John	
12.15	Prepress	Lunch				
12.45	Afwerking	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	Auditor X	Amir	
12.45	Magazijn, expeditie en administratie	Algeheel verloop van het proces incl. registraties en verbeteringen	8.1/9.1/7.1/7.2/7.3/10.2	Auditor Y	Ziban	
13.45	KAM	Terugkoppeling	9.2	Auditor X en Y samen	Klaas	

Contact

U bent van harte uitgenodigd uw vraag aan ons voor te leggen.
Bedrijven, organisaties, adviseurs, toezichthouders, certificatie-instellingen
en andere belanghebbenden helpen we graag verder.

Mijn.sccm is hét kennisplatform voor ISO 14001, ISO 50001 en ISO 45001.
Op mijn.sccm vindt u onder andere samenvattingen van de meest relevante milieu-
en G&VW-wet- en -regelgeving en halfjaarlijkse overzichten van gewijzigde wet- en
regelgeving. Kijk op mijn.sccm.nl en meld u aan!

Stichting Coördinatie Certificatie Managementsystemen voor milieu en gezond en
veilig werken

Postbus 13507
2501 EM Den Haag
T 070 - 362 39 81
info@sccm.nl
www.sccm.nl

Uitgave SCCM, Den Haag, 20 april 2023