



Informatieblad

Uitvoeren van interne audits

De overtuiging -en ervaring- van SCCM is dat elke organisatie (hoe klein ook) betere milieu- en arboprestaties behaalt door het gebruik van de plan-do-check-act aanpak uit de ISO 14001- en OHSAS 18001-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

N130910, 26 november 2013

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1		
1	Inleiding	5
HOOFDSTUK 2		
2	Doel van de interne audits	6
2.1	Definitie interne audit	6
2.2	ISO 19011	6
2.3	Toegevoegde waarde van interne audits	7
2.4	Interne audits en certificatieaudit	7
HOOFDSTUK 3		
3	Het auditprogramma	9
3.1	Procedures en afspraken ten behoeve van interne audits	11
3.2	Verantwoordelijkheden	11
3.3	Concerncertificaat	11
3.4	Omvang van het auditteam	12
HOOFDSTUK 4		
4	Uitvoering van de audit	13
4.1	Initiëren van de audit	13
4.2	Uitvoeren van de documentbeoordeling	14
4.3	Vorbereiden van de auditactiviteiten op de werkplek	14
4.4	Uitvoeren van de interne audit	15
4.5	Het auditrapport	16
4.6	Follow-up van de audit	17
HOOFDSTUK 5		
5	Samenstelling van het auditteam	19
HOOFDSTUK 6		
6	Vastleggen van het interne auditproces in het managementsysteem	21
HOOFDSTUK 7		
7	Achtergrondinformatie	22
BIJLAGEN		
1	Voorbeeld auditprogramma	23
2	Voorbeeld intern auditrapport	24
3	Voorbeeld verbeterprogramma	25
4	Inhoudsopgave ISO 19011:2011	26

I Inleiding

Dit informatieblad is opgezet om ideeën te geven voor de wijze waarop een interne audit kan worden opgezet, voorbereid en uitgevoerd. Interne audits spelen een belangrijke rol als het gaat om de verbetering van een managementsysteem. Het document is bedoeld als hulpmiddel en organisaties zijn geheel vrij in het gebruik van de in dit informatieblad opgenomen suggesties. Dit informatieblad is bruikbaar voor interne audits bij zowel milieu-, energie- als arbomanagementsystemen.

Het informatieblad bestaat uit de volgende hoofdstukken, te weten: Doel van de interne audits, Het auditprogramma, Uitvoering van de audit, Samenstelling van het auditteam en Vastleggen van het interne auditproces in het managementsysteem. Daarnaast worden achter in het informatieblad voorbeelden gegeven van een auditplanning, een auditrapport en een verbeterprogramma.

2 Doel van de interne audits

De interne audit wordt uitgevoerd om de werking van het managementsysteem te toetsen. Tijdens de audit wordt beoordeeld:

- in hoeverre iedereen zich aan de afspraken houdt die in het managementsysteem zijn vastgelegd (de performance of uitvoeringsbeoordeling).
- of het systeem aan de eisen van de norm (zoals ISO 14001, OHSAS 18001 of ISO 50001) voldoet (de systeembeoordeling).
- op welke wijze het systeem of de werkwijze verbeterd kan worden, met als uiteindelijk doel de prestaties (milieu, arbo, energie) van het bedrijf te verbeteren en de risico's te verminderen.

2.1 Definitie interne audit

De definitie uit de normen kan als volgt worden uitgelegd: een audit is een proces waarbij bewijsmateriaal wordt gezocht om te beoordelen of het managementsysteem van de organisatie voldoet aan de eisen van de norm en gewerkt wordt volgens de in het managementsysteem vastgelegde afspraken (zoals doelstellingen, procedures, geplande maatregelen etc.). De werkwijze van de interne audits en de wijze van communicatie van resultaten naar de directie moet voldoen aan de criteria zoals beschreven in de betreffende norm en eventuele toelichting in een certificatieschema.

2.2 ISO 19011

Voor het uitvoeren van managementsysteemaudits is de ISO 19011-norm aanwezig. Deze norm is in de eerste plaats bedoeld voor het uitvoeren van interne audits en niet voor externe audits van certificatie-instellingen. De norm gaat in op de volgende drie onderwerpen: het managen van een auditprogramma, het uitvoeren van een audit en de competentie en beoordeling van auditoren en auditteams. In bijlage 4 is de inhoudsopgave van deze norm opgenomen. In de certificatieschema's van SCCM is ervan uitgegaan dat de ISO 19011 wordt toegepast bij de uitvoering van interne audits. Daarbij geldt wel de aantekening dat deze norm, zoals ook in de inleiding van de ISO 19011 aangegeven, 'flexibel' moet worden toegepast. Dit geldt in het bijzonder voor kleinere organisaties.

De ISO 19011 biedt veel handvatten om het interne auditproces op te zetten en wellicht te verbeteren.

2.3 Toegevoegde waarde van interne audits

Interne audits worden soms, ten onrechte, als een formaliteit binnen het managementsysteem gezien. De interne audits zijn namelijk een belangrijk middel om het managementsysteem en de prestaties te verbeteren. De interne audits kunnen worden gebruikt om:

- de betrokkenheid van de directie aan te geven (door bijvoorbeeld directieleden ook in auditteams op te nemen);
- personen op verschillende niveaus in de organisatie door interviews het belang van het managementsysteem te laten zien;
- ideeën te genereren voor zowel het managementsysteem zelf als de processen binnen de organisatie.

De diepgang van een interne audit bepaalt sterk de toegevoegde waarde ervan. Hoe grondiger werkprocessen worden onderzocht, hoe meer verbeterpunten er naar voren komen en hoe groter de toegevoegde waarde ervan.

Bij het bepalen van de inhoud en de doelstelling van het auditprogramma kan ook de input van de directie worden gebruikt. Welke vragen heeft de directie die zij graag beantwoord ziet? Naast het beantwoorden van vragen van de directie, kan tijdens de interne audits gezocht worden naar verbetermogelijkheden voor het betreffende proces, organisatiedeel of het managementsysteem.

Een bijkomend voordeel is dat afwijkingen of verbeteringen die worden gevonden, kunnen worden opgelost voordat de auditor van de certificatie-instelling komt. Een andere manier om toegevoegde waarde te creëren met de interne audits is het uitwisselen van interne auditoren. Vreemde ogen kijken anders tegen processen aan, auditoren met grotere afstand tot de organisatie vinden vaak verrassende verbeteringen.

Bij organisaties met meerdere vestigingen kan de uitwisseling binnen de organisatie plaatsvinden, maar er zijn ook voorbeelden van kleinere organisaties die auditoren uitwisselen binnen de branche of het bedrijfsterrein waar zij gevestigd zijn.

2.4 Interne audits en certificatieaudit

Bij zowel een interne als een externe audit wordt beoordeeld of het managementsysteem voldoet aan de gestelde eisen, goed is ingevoerd en leidt tot de gewenste resultaten.

Bij een interne audit wordt naast de feitelijke beoordeling ook gekeken of er verbeteringen in het systeem en/of de uitvoering mogelijk zijn. Bij een certificatieaudit wordt beperkt gekeken naar verbetermogelijkheden. De auditor beoordeelt primair de verbetermethodiek. De audit is niet gericht op het uitvoeren van een analyse ten aanzien van de verbeteringen in het managementsysteem of de prestaties die met het systeem worden beoogd. Een certificatie-instelling (CI) mag namelijk geen adviezen geven over de wijze waarop afwijkingen kunnen worden opgelost. Er worden door een CI wel onderwerpen aangegeven waar verbeteringen moeten (of kunnen) worden aangebracht. De certificatie-instelling mag echter niet adviseren hoe deze verbeteringen kunnen worden gerealiseerd.

Voordat een certificatieaudit gestart kan worden, dient het bedrijf interne audits uitgevoerd te hebben. Voor tenminste alle belangrijke risico's en organisatieonderdelen dient tijdens een interne audit de implementatie van alle normelementen te zijn beoordeeld voordat het certificatieproces wordt gestart. Tevens moet voor de externe auditor zichtbaar zijn dat op basis van de resultaten van de interne audits een proces van verbetering in gang is gezet en dat de resultaten van de audits gebruikt worden bij de beoordeling door de directie. Dit betekent dat het interne auditproces al geruime tijd voor certificering gestart moet zijn.

3 Het auditprogramma

Periodiek wordt een auditprogramma opgesteld, waarin aangegeven wordt welke audits in de gekozen periode worden uitgevoerd. Een auditprogramma kan voor een jaar worden opgesteld of voor zolang het duurt om een volledige auditcyclus uit te voeren. Een auditcyclus is een periode waarbinnen alle normelementen en alle organisatieonderdelen worden beoordeeld. Het betreft een beoordeling van zowel het systeem tegen de norm als de werking van het systeem in de praktijk. SCCM verwacht dat de interne auditcyclus binnen een periode van drie jaar is voltooid.

In het programma worden alle audits vastgelegd die in de looptijd van het programma zullen worden uitgevoerd, dus ook audits waarbij verschillende normen gecombineerd worden geaudit. Naast een planning van de uit te voeren audits, bevat het programma een overzicht van de benodigde middelen, (in het bijzonder de beschikbaarheid van auditors) om de audits uit te kunnen voeren binnen de gestelde termijn. De auditors moeten min of meer onafhankelijk zijn van het te auditen bedrijfs onderdeel om het resultaat van de audit niet te beïnvloeden. Zie ook hoofdstuk 5 over de samenstelling van het auditteam.

In het auditprogramma (of elders in het managementsysteem) moet zijn vastgelegd op welke wijze de directie wordt geïnformeerd over de resultaten van de interne audits. Het auditprogramma wordt tijdens de directiebeoordeling door de directie vastgesteld. Eventueel wordt het programma aangepast naar aanleiding van de bespreking van de uitgevoerde audits.

Een auditprogramma is meer dan een kruisjestabel waarin per afdeling aangegeven wordt in welke maand de audit wordt uitgevoerd. Het is verstandig in het programma een duidelijke keuze te maken voor het uitvoeren van afdelingsgerichte audits of procesgerichte audits. Indien een proces geaudit wordt, wordt over de grenzen van afdelingen heen gekeken en wordt ook gekeken naar de overdracht tussen de verschillende afdelingen en/of processtappen. Dit is een onderdeel waar vaak verbeteringen mogelijk zijn.

In het auditprogramma worden onder andere vastgelegd:

- het doel van de audit en de daaraan verbonden auditcriteria;
- welke onderdelen van de organisatie of processen in de organisatie onderwerp van de audit zijn (de reikwijdte);
- welke onderdelen van het systeem en/of van de norm beoordeeld worden;
- aandachtspunten in het algemeen of voor een specifieke audit (bijvoorbeeld belangrijke milieuaspecten, arborisico's, wettelijke eisen,);
- welke methode wordt gebruikt (interviews van bepaalde functionarissen, steekproeven van bepaalde files, data die worden beoordeeld);
- de eventuele specifieke eisen waaraan de auditor moet voldoen en door wie de audit eventueel wordt uitgevoerd;
- de te interviewen personen (auditees);
- de frequentie en de omvang van de interne audits.

Het doel van de audit bepaalt welke auditcriteria van toepassing zijn. Wanneer het doel is om te bepalen of het managementsysteem voldoet aan bijvoorbeeld de ISO 14001-norm zijn de criteria de norm zelf en de eventuele toelichting in het SCCM-certificatieschema. Wanneer het doel is om de werking van het systeem te beoordelen, vormen het beleid van de organisatie, de procedures en doelstellingen uit het managementsysteem het auditcriterium.

Op deze manier krijgt het programma diepgang en geeft handvatten voor het uitwerken van het auditplan door de auditteamleider. Het auditprogramma voor een klein bedrijf met 1 of 2 auditors zal er heel anders uit zien dan dat voor een groot bedrijf met meerdere auditors. In een klein bedrijf kunnen het auditprogramma en het auditplan (paragraaf 4.3) eventueel worden samengevoegd. In een groot bedrijf waarbij door meerdere auditteams een groot aantal afdelings- en/of procesgerichte audits worden uitgevoerd, is het verstandig de detaillering van de individuele audits apart van het programma in een auditplan uit te werken.

De omvang van het auditprogramma (aantal interne audits en tijd per audit) wordt onder andere bepaald door:

- de complexiteit van de processen;
- de omvang van risico's, gevaren en de mate waarin daar veranderingen in optreden;
- de omvang van de organisatie en de mate waarin functies in een persoon zijn gecombineerd;
- de mogelijkheid om de interne audits van verschillende audits te combineren;
- wettelijke en andere eisen;
- resultaten van eerdere audits (intern en/of extern).

De normen geven geen kwantitatieve richtlijn voor de frequentie van de interne audits.

Omdat wordt uitgegaan van een geldigheidsduur van een certificaat van maximaal drie jaar, verwacht SCCM dat binnen een periode van drie jaar de interne auditcyclus is voltooid. Binnen de periode van de auditcyclus moeten alle elementen van de norm zijn geaudit. Dit neemt niet weg dat het nodig kan zijn dat onderdelen van de norm of bepaalde processen met een hogere frequentie aan een audit worden onderworpen, bijvoorbeeld productieafdelingen die een grote rol hebben in de beheersing van milieuaspecten en/of arborisico's, afdelingen die een grote rol spelen in het voldoen aan wet- en regelgeving, de afdeling inkoop die diensten en producten inkoop of processen met een hoog energiegebruik. Hiervoor wordt aanbevolen jaarlijks een interne audit uit te voeren.

3.1 Procedures en afspraken ten behoeve van interne audits

Naast de auditplanning is het belangrijk om een aantal zaken die van belang zijn voor de uitvoering van een audit vast te leggen. Gedacht kan worden aan de volgende onderwerpen:

- format voor het rapporteren van de interne audits;
- afspraken met betrekking tot vertrouwelijkheid en toegankelijkheid van informatie;
- afspraken over de wijze waarop steekproeven worden getrokken;
- afspraken over de uitvoering van de audit zelf (hoe wordt geopend, wie zijn daarbij, welke informatie ontvangt de auditee vooraf; is er een eindbespreking en wie zijn daarbij, etc.);
- handelwijze wanneer tijdens de audit ernstige overtredingen van bij voorbeeld wet- en regelgeving worden geconstateerd;
- procedure voor de afhandeling van afwijkingen die tijdens de audit zijn vastgesteld;
- evaluatie van het functioneren van het auditteam.

3.2 Verantwoordelijkheden

De directie heeft ook een belangrijke verantwoordelijkheid met betrekking tot de interne audits. De verantwoordelijkheid voor het vaststellen van het programma (wat kan worden gecombineerd met de directiebeoordeling) en het beschikbaar stellen van middelen (opleiding, tijd, mogelijkheden voor ontwikkeling) ligt bij de directie van de organisatie. Voor een goed draagvlak wordt er van de directie verwacht dat zij het belang van het programma uitdraagt en de verantwoordelijke voldoende bevoegdheden en middelen (bijvoorbeeld voor opleiding) geeft om het programma uit te voeren. Daarnaast is een directe betrokkenheid bij het plannen en uitvoeren van groot belang. Hiermee laat de directie zien welk belang zij aan het managementsysteem en de interne audits hecht. Directieleden kunnen ook zelf lid van een auditteam zijn.

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van het programma ligt in de meeste gevallen bij de KAM- of HSE-coördinator of manager van een organisatie. Deze functionaris is tevens verantwoordelijk voor het bijstellen van het programma als dat tijdens de uitvoering van het programma noodzakelijk is en voor de coördinatie van de uitvoering. De betreffende functionaris dient hiervoor wel kennis te hebben van auditprincipes en -technieken. Daarnaast moet hij kunnen beoordelen of de auditors bekwaam zijn voor het uitvoeren van de interne audits. Verder is de verantwoordelijke coördinator of manager ook verantwoordelijk voor de communicatie van het plan naar de organisatie toe.

3.3 Concerncertificaat

Wanneer er sprake is van een conserncertificaat is het noodzakelijk om het interne auditproces op twee niveaus in te richten:

- concernniveau;
- vestigingsniveau.

Voor elke vestiging die valt onder het concerncertificaat dient een auditprogramma te zijn vastgelegd dat erop gericht is om voor de betreffende vestiging te bepalen of het managementsysteem op de betreffende vestiging aan de eisen van de managementsysteemnorm voldoet en in de praktijk functioneert. Er dient dus voor elke vestiging een afzonderlijke auditcyclus te worden doorlopen. Op het concernniveau dient bepaald te kunnen worden of de managementsystemen bij de vestigingen functioneren.

Daarnaast dient er een auditcyclus op concernniveau te zijn waarmee het managementsysteem op het niveau van het concern wordt beoordeeld. Onderdeel van deze interne audits is het beoordelen of de interne audits op het niveau van de vestigingen adequaat worden uitgevoerd.

Voor de uitvoering van de audits bij de vestigingen zijn verschillende manieren van aanpakken mogelijk. De verantwoordelijkheid kan geheel bij de betreffende vestigingen worden gelegd. Ook is het mogelijk het interne auditproces bij de vestigingen vanuit het concern te organiseren en dat er bijvoorbeeld auditteams worden samengesteld met medewerkers van verschillende vestigingen.

3.4 Omvang van het auditteam

Een auditteam kan uit één persoon bestaan. Zeker bij kleinere organisaties zal dit vaak het geval zijn. Hierbij moet er wel rekening mee worden gehouden dat een auditor nooit een audit van zijn eigen werk kan uitvoeren. Hiervoor zal een tweede auditor nodig zijn om te zorgen dat de audit onafhankelijk wordt uitgevoerd.

4 Uitvoering van de audit

Het uitvoeren van de audit bestaat uit een aantal opeenvolgende stappen:

- initiëren van de audit;
- uitvoeren van de documentbeoordeling;
- voorbereiden en uitvoeren van de auditactiviteiten op de werkplek;
- opstellen, goedkeuren en verspreiden van het auditrapport;
- follow-up van de audit.

Voor alle stappen van de audit geldt dat de detaillering afhankelijk is van de grootte en complexiteit van de organisatie.

4.1 Initiëren van de audit

De verantwoordelijke functionaris voor de uitvoering van het auditprogramma wijst vóór de audit de auditteamleider en/of het auditteam aan. Samen bepalen zij (voor zover dit al niet in het auditprogramma is vastgelegd) wat de doelstelling en de reikwijdte van de audit is en wordt eventueel de samenstelling van het auditteam bepaald.

De auditteamleider neemt contact op met de auditee/auditees (degene die geaudit worden) en maakt afspraken over de onderwerpen van de audit, te beoordelen documenten (o.a. registraties), de tijdsplanning van de audit, etc. Er kan ook ruimte worden gelaten om de auditees suggesties te laten doen voor onderwerpen welke deze graag wil laten auditen (bijvoorbeeld omdat het gevoel bestaat dat het niet optimaal verloopt). De auditteamleider bepaalt of dit wel of niet wordt gedaan. Voorkomen moet worden dat de auditteamleider gestuurd wordt en geen objectief beeld kan opbouwen.

In een kleine organisatie zal deze eerste stap relatief informeel zijn in vergelijking met een groot bedrijf. Enerzijds omdat de functionarissen elkaar waarschijnlijk kennen en de audit in de meeste gevallen door de verantwoordelijke van het auditprogramma zelf, zal worden uitgevoerd. Toch moet ook dan voldoende aandacht aan de voorbereiding besteed worden om te voorkomen dat de audit niet aan de doelstelling voldoet of een minder resultaat oplevert.

4.2 Uitvoeren van de documentbeoordeling

Binnen elke auditcyclus wordt een documentbeoordeling uitgevoerd. Hierbij wordt beoordeeld of het systeem aan de auditcriteria voldoet en aan de eisen uit de norm. In de praktijk komt de documentbeoordeling vaak neer op een papieren beoordeling van het handboek van het managementsysteem. Beoordeeld wordt of met het (gedocumenteerde) managementsysteem de naleving van de norm(en) (bijvoorbeeld ISO 14001 of OHSAS 18001) voldoende geborgd wordt en of de belangrijkste registraties zoals de directiebeoordeling, auditprogramma, metingen en registraties aanwezig zijn. Bij de implementatiebeoordeling wordt vervolgens gekeken of de uitvoering volgens de beschreven wijze in het systeem verloopt en of daarbij de gemaakt afspraken met betrekking tot metingen en registraties worden nageleefd.

Voor de uitvoering van de documentbeoordeling is geen vaste werkwijze beschikbaar. Aangezien de norm uit veel eisen bestaat, zie je dat in veel gevallen door de interne auditor gebruik wordt gemaakt van een checklist om de toetsing aan de norm uit te voeren. Indien tijdens de documentbeoordeling wordt geconstateerd dat niet aan de eisen uit de norm wordt voldaan, moet het systeem aangepast worden. Bij grotere wijzigingen van het systeem kan er besloten worden de implementatieaudit uit te stellen. Tijdens de implementatieaudit kunnen de documenten beoordeeld worden: is de implementatie volgens de beschreven werkwijze en voldoet deze werkwijze aan de eisen uit de betreffende norm?

4.3 Voorbereiden van de auditactiviteiten op de werkplek

De voorbereiding van de audit start met het opstellen van een auditplan, met daarin onder andere aandacht voor:

- de reikwijdte van de audit (welke onderwerpen en te interviewen personen);
- data en locaties waar de audit zal worden uitgevoerd;
- tijdsduur en planning van onderdelen uit de audit (wie is wanneer beschikbaar);
- de opzet van het auditrapport en afspraken omtrent rapportage (voor zover al niet vastgelegd);
- afspraken met betrekking tot de eventuele follow-up van de audit.

Bij kleinere organisaties zie je vaak dat de belangrijkste informatie per audit opgenomen is in het auditprogramma of een bijlage bij het auditprogramma en wordt er geen auditplan gemaakt. Zeker indien de audits door een of twee personen worden uitgevoerd is dit goed mogelijk. Een auditplan is bijvoorbeeld belangrijk bij audits die door een auditteam worden uitgevoerd en waarbij meerdere afdelingen en/of locaties geaudit worden.

Bij het werken met een auditteam worden tijdens de voorbereiding ook de werkzaamheden en verantwoordelijkheden binnen het auditteam besproken en vastgelegd. De grotere audits kenmerken zich ook door het houden van een startbijeenkomst, waarbij het management geïnformeerd wordt over de uit te voeren audits. In die gevallen waarin een startbijeenkomst wordt gehouden, wordt ook een slotbijeenkomst georganiseerd waarin de bevindingen worden besproken.

4.4 Uitvoeren van de interne audit

Tijdens de audit draait het om het verzamelen van informatie en feiten waaruit duidelijk moet worden of het managementsysteem voldoende is geïmplementeerd en effectief is, dat wil zeggen dat de risico's (milieu, arbo en/of energie) worden beheerst en de doelstellingen worden behaald. In een interne audit wordt daarnaast gekeken naar verbetermogelijkheden. De interne audit kan een belangrijke methode zijn om verbeterpunten te vinden. Tijdens een audit van een certificerende instelling wordt de systematiek van verbeteringen beoordeeld maar geen suggesties voor verbeteringen gedaan.

Bij grotere audits wordt ter voorbereiding van de uitvoering een auditplan opgesteld, zie 4.3.

Een belangrijk deel van de audit bestaat uit interviews tussen de auditor en de auditee. De interviews zijn ook vaak gecombineerd met de beoordeling van documenten/registraties die tijdens het gesprek worden opgevraagd. Een certificatieaudit is vaak iets formeler dan een interne audit. Een interne audit mag best informeler, zolang de juiste informatie maar verkregen wordt.

Er zijn bedrijven die voor het uitvoeren van interne audits gebruik maken van checklists. Hierop staan alle vragen die door de auditor gesteld moeten worden. Als handvat kan dit een hulpmiddel zijn voor de uitvoering. Er wordt echter vaak vergeten om door te vragen op onderdelen die niet in de checklist genoemd zijn. Het wordt daarom aanbevolen om in plaats van checklists gebruik te maken van aandachtspunten. Welke onderdelen moeten er in de audit naar voren komen? Bijvoorbeeld bij de beoordeling van een productieproces wordt tijdens de audit onder andere gekeken naar:

- beoordeling van milieuaspecten, arborisico's en/of energieprestatie-indicatoren (o.a. welke zijn er, is men op de hoogte, zijn maatregelen voor de beheersing bekend, wat te doen bij afwijkingen, gevaarlijke situaties en incidenten);
- beoordeling wettelijke eisen (o.a. welke zijn er, zijn ze bekend, wat te doen bij afwijkingen);
- beoordeling registraties (o.a. welke zijn er afgesproken, worden ze bijgehouden, zijn de verantwoordelijkheden bekend, vindt analyse van registraties plaats, worden maatregelen genomen naar aanleiding van resultaten);
- taken en verantwoordelijkheden (o.a. welke zijn vastgelegd, is iedereen hiervan op de hoogte, voldoende vastgelegd voor de goede werking van het systeem);
- procedures en instructies (o.a. zijn ze bekend, worden ze nageleefd met andere woorden hoe is de implementatie op de afdeling);
- overdrachtspunten (o.a. welke zijn er tussen afdelingen en functionarissen, zijn ze vastgelegd, hoe is de uitvoering);
- corrigerende maatregelen (o.a. zijn de eerder geconstateerde maatregelen uitgevoerd volgens de procedures).

Bij alle onderwerpen wordt gekeken naar verbetermogelijkheden. Dit kunnen zowel verbeteringen in het managementsysteem zelf zijn als in de mogelijkheden om de risico's te beperken en prestaties te verbeteren.

Praktische tips voor een interview met de auditee zijn:

- Start met een introductie van de auditor/auditee om iedereen op zijn gemak te stellen.
- Maak duidelijk wat het doel is en hoe de resultaten worden gebruikt (het is geen persoonlijke beoordeling, het managementsysteem wordt beoordeeld).
- Laat de auditee beschrijven hoe het proces (activiteit, productiegang) verloopt.
- Observeer ook of de uitvoering is zoals wordt verteld en beschreven is.
- Diep stap voor stap het proces uit, gebruik hiervoor eventueel een aandachtspuntenlijstje:
 - Welke afwijkingen worden geconstateerd en waarom?
 - Welke verbetermogelijkheden ziet de auditee?
- Is het managementsysteem voor de onderdelen die geaudit worden effectief? Worden het beleid en de doelstellingen behaald?
- Geef aan het eind van de audit duidelijk aan welke bevindingen in het auditrapport opgenomen zullen worden en geef de auditee de kans om te reageren.

Een belangrijk onderdeel van de audit is de verificatie van de afwijkingen die in de vorige audit zijn gevonden en die niet in een extra audit zijn gecontroleerd. Tijdens de voorbereiding wordt door de auditor beoordeeld of er openstaande afwijkingen zijn die gecontroleerd moeten worden. Vervolgens worden deze afwijkingen tijdens de audit gecontroleerd. De controle betreft zowel beoordelen van de betreffende documenten als een beoordeling van de uitvoering en naleving van de gemaakte afspraken en/of wijzigingen.

4.5 Het auditrapport

Alle auditbevindingen worden vastgelegd in het auditrapport. Tenminste worden in het auditrapport vastgelegd:

- datum van de audit;
- namen van de auditor(s) en auditee(s);
- doelstelling van de audit;
- reikwijdte van de audit (waar is naar gekeken);
- locaties die bezocht zijn;
- de auditbevindingen;
- auditconclusies.

Eventueel kunnen in het auditrapport ook de volgende onderwerpen meegenomen worden:

- het auditplan;
- onderdelen waarnaar niet is gekeken tijdens de audit, hoewel deze wel binnen de reikwijdte vielen;
- suggesties voor onderwerpen te bekijken bij een volgende audit;
- discussiepunten/meningsverschillen tussen auditor en auditee.

4.6 Follow-up van de audit

De interne audit kan resulteren in een overzicht van diverse maatregelen:

- Corrigerende maatregelen: daar waar afwijkingen zijn geconstateerd ten opzichte van de norm(en) (ISO 14001/OHSAS 18001 etc.) of daar waar de uitvoering niet gelijk was aan de beschreven eisen en werkwijzen uit het managementsysteem moeten corrigerende maatregelen getroffen worden.
- Preventieve maatregelen: tijdens de audit zijn geen afwijkingen geconstateerd, maar is wel ontdekt dat een afwijking te verwachten is als men op dezelfde wijze blijft werken en/of het systeem niet aangepast zal worden. In deze gevallen worden preventieve maatregelen genomen.
- Verbetermaatregelen worden uitgevoerd indien tijdens de audit is geconstateerd dat aan de eisen uit het systeem en de norm wordt voldaan, maar de uitvoering of het systeem met aanpassingen verbeterd kan worden.

Verbetermaatregelen kunnen ook op een later tijdstip dan de audit geconstateerd worden, bijvoorbeeld indien de interne auditor zijn verslag aan de verantwoordelijke functionaris voor het auditprogramma rapporteert en deze een verbetermogelijkheid ziet die nog niet gevonden was, of bij de bespreking van de auditresultaten tijdens de directiebeoordeling.

In geval van een externe audit door een certificatie-instelling wordt altijd gevraagd een oorzaakanalyse uit te voeren voor afwijkingen. Ook voor interne audits kan het analyseren van de oorzaak van een afwijking een handig hulpmiddel zijn om te bepalen waardoor de afwijking is veroorzaakt en welke corrigerende en/of preventieve maatregelen geschikt zijn.

De oorzaakanalyse moet aantoonbaar duidelijk maken dat de bevinding incidenteel is of dat er sprake is van een dieperliggend probleem. Het resultaat van de oorzaakanalyse is dat er niet alleen een correctieve maatregel wordt genomen waarmee de bevinding wordt afgesloten, maar ook dat er op basis van onderzoek preventieve en structurele maatregelen kunnen worden genomen. Deze maatregelen moeten leiden tot het wegnemen van de dieperliggende oorzaken die tot de bevinding hebben geleid en moeten voorkomen (preventief) dat de bevinding zich herhaalt, potentieel aanwezig blijft, of op andere plaatsen in het systeem niet is weggenomen en aangepakt. Met andere woorden, het oplossen van de bevinding is niet alleen 'cosmetisch' (het wegnemen van het topje van de ijsberg), maar moet leiden tot verdergaande maatregelen (het ontdooien van de hele ijsberg) die het kwaliteitsniveau continu verbeteren en gericht zijn op het in de toekomst vermijden van fouten.

Bij certificatie-instellingen wordt voor de audits van de Raad voor Accreditatie (RvA) gebruik gemaakt van de 4xO-systematiek (oorzaak, omvang, oplossing en operationaliteit). Voor wat betreft het analyseren van de oorzaak zijn er nog wel verschillende 'root cause analyse' technieken beschikbaar. Deze lijken echter vaak te zwaar voor het soort afwijking.

Voor alle maatregelen die naar aanleiding van de audit worden geformuleerd is het verstandig een termijn van uitvoering en een verantwoordelijke vast te leggen. Deze maatregelen kunnen bijvoorbeeld worden vastgelegd in een apart verbeterprogramma waarbij ook een verantwoordelijke wordt vastgelegd voor de controle op de uitvoering van de verbetermaatregelen. Maatregelen die veel tijd of geld kosten of die pas op de langere termijn worden uitgevoerd, kunnen ook opgenomen worden in het programma. Voor de uitvoering van de verbetermaatregelen worden in het managementsysteem procedures opgenomen. De uitvoering van de te nemen maatregelen uit de audit en de wijze waarop dit gebeurt is geen onderdeel van de audit. Wel kan er tijdens de audit besloten worden dat de getroffen maatregelen zullen worden gecontroleerd in een extra audit.

Het beoordelen van de oplossing van afwijkingen uit vorige audits is een belangrijk onderdeel van het auditproces. Afhankelijk van de belangrijkheid van de afwijking kan besloten worden een extra audit in te plannen. Deze moet in het auditplan worden toegevoegd. Ook kan er een termijn afgesproken worden waarbinnen de afwijking opgelost moet worden en de auditor het resultaat komt controleren. Bij alle audits wordt gecontroleerd of er nog openstaande afwijkingen zijn en op welke wijze deze zijn opgelost.

5 Samenstelling van het auditteam

Voor een goede uitvoering van de interne audits, dienen de auditors kennis te hebben van auditprocedures en technieken, de organisatie, het managementsysteem, de norm waartegen wordt beoordeeld, de (productie) processen in de organisatie, de risico's die aan de orde (kunnen) zijn en wet- en regelgeving die van toepassing kan zijn. De diepgang waarin de kennis aanwezig moet zijn, is sterk afhankelijk van de complexiteit van de organisatie en processen. In de ISO 19011 zijn de bovenstaande onderwerpen verder uitgewerkt.

Een auditor dient over kennis en vaardigheden te beschikken op de eerder genoemde terreinen. Kennis en ervaring kan worden verkregen door een combinatie van training en werkervaring. De meeste auditors zullen dan ook een training hebben gevolgd. De training kan zowel intern door een auditor van de eigen organisatie verzorgd worden als door een externe partij. Auditortrainingen worden gebruikt om de kennis op de volgende punten te verhogen:

- de principes en doelstellingen van een audit;
- kennis van de norm;
- de processen binnen een audit (zoals voorbereiding, uitvoering, rapportage);
- de methodes voor gegevensverzameling en interviewtechnieken;
- implicaties van houding en gedrag.

Indien een auditor werkervaring en achtergrondkennis heeft, waardoor hij over voldoende kennis beschikt om interne audits te kunnen uitvoeren behoeft er geen training te worden gevolgd. In het geval van kleine organisaties waarbij de communicatielijnen kort en informeler zijn, is een auditortraining niet strikt noodzakelijk. Een audittraining kan er echter voor zorgen dat de auditor zelfstandiger en met meer vertrouwen kan opereren en/of een verbetering van de status en waardering van de auditor in de organisatie. Ongeacht een training moet de organisatie kunnen aantonen dat de interne auditor over voldoende kennis bezit om de interne audits uit te voeren.

Een auditor dient voldoende communicatieve vaardigheden te hebben om de audit uit te voeren. De wijze van vragen stellen bepaalt in grote mate het succes van de audit. Hierdoor worden van een auditor vaak de volgende eigenschappen verlangd:

- onpartijdigheid, eerlijkheid, oprechtheid;
- diplomatie;
- goed waarnemingsvermogen;
- opmerkzaamheid;
- vasthoudendheid;
- besluitvaardigheid.

De taak van de auditor is het beoordelen van een proces, het constateren van afwijkingen en de rapportage hiervan. De auditor hoeft niet gebonden te zijn aan een bepaalde afdeling, maar wel aan bepaalde kennis en vaardigheden. Hierdoor ziet men in de praktijk dat audits meestal niet worden uitgevoerd door medewerkers met een lagere opleiding of een lagere functie binnen het bedrijf.

In alle gevallen dient een auditor min of meer onafhankelijk te zijn van het te auditen organisatieonderdeel om belangenverstrengeling te voorkomen. Dit betekent dat een audit in principe niet uitgevoerd wordt door de functionaris die verantwoordelijk is voor het opstellen van de documenten van het managementsysteem. Een onafhankelijke auditor zal de audit op een neutrale manier uitvoeren waardoor zoveel mogelijk afwijkingen ontdekt kunnen worden. In het geval van een kleine organisatie kan het moeilijk zijn om een onafhankelijke auditor in het bedrijf te vinden. Soms wordt daarom gekozen voor een auditor die niet volledig onafhankelijk is, of wordt een auditor buiten de organisatie gezocht.

Indien een auditor wel de auditkennis bezit om de audit uit te voeren, maar niet de specifiek technische kennis heeft van bijvoorbeeld een proces of afdeling, kan de auditor tijdens de audit ondersteund worden door een technisch deskundige.

Voor de uitvoering van een audit kan ook iemand van buiten de organisatie ingehuurd worden, bijvoorbeeld bij een andere vestiging van het bedrijf, een branche- of buurtbedrijf, een klant, of via bijvoorbeeld een adviesorganisatie. Hiervoor kan bijvoorbeeld gekozen worden als het bedrijf geen opgeleide auditors heeft of de auditor niet voldoende onafhankelijk is van de te auditen bedrijfsonderdelen (bijvoorbeeld bij kleine organisaties). Ook voor een ingehuurde auditor geldt dat het bedrijf moet kunnen aantonen dat de auditor opgeleid is en over voldoende kennis beschikt om de audit uit te voeren.

6 Vastleggen van het interne auditproces in het managementsysteem

Om de continuïteit in de uitvoering van de interne audits te borgen is van belang dat het proces en de werkwijze van de interne audits en de verantwoordelijkheden goed zijn vastgelegd. Op het moment dat er wisselingen zijn in de organisatie kan het interne auditproces zonder haperingen worden doorgezet.

Hetzelfde geldt voor de uitvoering van de audits. Wanneer deze goed zijn gedocumenteerd kan de certificatie-instelling sneller beoordelen of het gehele interne auditproces aan de eisen voldoet.

Naast het vastleggen van het auditproces en de wijze van rapporteren, wordt in het managementsysteem ook een relatie gelegd met:

- opleidingen (om te zorgen voor opgeleide auditoren);
- corrigerende en preventieve maatregelen (om de opvolging van auditafwijkingen op eenzelfde wijze te borgen als andere afwijkingen van het managementsysteem);
- documentatie en registraties (om te zorgen dat het proces op de juiste wijze wordt gerapporteerd en bewaartermijnen zijn bepaald);
- directiebeoordeling (borgen op welke wijze de resultaten van interne audits worden gebruikt bij het uitvoeren van de directiebeoordeling).

HOOFDSTUK 7

7 Achtergrondinformatie

Voor het opstellen van dit informatieblad is onder andere gebruik gemaakt van de NEN-EN ISO 19011. De norm is te bestellen bij het NEN te Delft: www.nen.nl.

Indien u opmerkingen heeft waarmee wij de kwaliteit van het informatieblad kunnen verhogen, kunt u deze doorgeven aan SCCM, info@sccm.nl.

BIJLAGE

I Voorbeeld auditprogramma

Computer B.V. ISO 14001-auditprogramma 2013

maand \ afdeling	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Januari											
Februari											
Maart											
April											
Mei											
Juni											
Juli											
Augustus											
September											
Oktober											
November											
December											
	Uitgevoerd door Piet Janssen								Uitgevoerd door Jan Karelse		

AFDELING	FUNCTIONARISSEN	PROCES	SYSTEEM- OF NORMELEMENTEN	AANDACHTSPUNTEN
1 Directie	Algemeen directeur en financieel directeur	Directieverantwoordelijkheid milieumanagementsysteem	4.2, 4.3, 4.3-1, 4.3-3, 4.3-4, 4.4-2, 4.4-3, 4.5-4 en 4.6	-
2 KAM-afdeling	KAM-coördinator	Taken en verantwoordelijkheden KAM-coördinator	Alle onderdelen van het systeem en de norm	Beleids- en planningscyclus, verbetercyclus en milieuaspecten
3 Ontwerpafdeling	Ontwerpteam product M en P	Eco-design	4.3-1, 4.3-2, 4.4-2, 4.5-3	
4 Assemblage	Medewerker assemblage	Assemblage en kennis milieuaspecten en -procedures	4.4-6, 4.4-2, 4.4-3, 4.5-2	
5 Testunit	Medewerker testunit	Testen producten	4.4-6, 4.5-3, 5.4-2, 4.3-1	
6 Reparatie	Hoofd reparatie	Repareren producten	4.4-6, 4.5-3, 4.3-1	Milieu in afweging reparatie
7 Magazijn en distributie	Hoofd distributie	Planning distributie	4.4-6	(Beperken van) milieuaspecten bij distributie
8 Inkoop	Inkoper chemicaliën	Inkoop chemicaliën	4.3-1, 4.3-2, 4.4-2, 4.4-6, 4.5-3	-
9 Verkoop	Verkoper product N	Verkoop aan klanten	4.4-6	Kennis van milieuaspecten product en alternatieven klanten
10 Personeelszaken	Opleidingsmedewerker	Milieuopleidingen	4.4-2	
11 Administratie	Adm. medewerker	Milieuaspecten en -registraties	4.3-1, 4.2, 4.5-3	Afvalregistraties

2 Voorbeeld intern auditrapport

Datum audit:	17 februari 2013
Naam auditor:	Jan Janssens
Naam auditee:	Piet Klaasen, productieleider afdeling X Klaas Pieterse, productieleider afdeling Y Mr. X, productiemedewerkers afdeling X Mr. Y, productiemedewerker afdeling Y
Doelstelling van de audit:	Beoordelen significante milieuaspecten en overdrachtspunten tussen afdeling X en Y.
Beoordeelde onderdelen:	Procedures en instructies van de beide afdelingen (normpunt 4.6, 4.4.1). Registraties met betrekking tot de significante milieuaspecten en overdracht tussen afdelingen (4.5.1, 4.3.1, 4.4.3). Communicatie tussen de afdelingen en informatie en opleiding op de afdelingen (4.4.3, 4.4.2).
Locaties die bezocht zijn:	Afdelingen X en Y
Auditbevindingen:	Afwijkingen: Kleinere afwijkingen aan het product worden door afdeling Y niet aan afdeling X gemeld, terwijl het verwerken van het product meer energie kost. Het verminderen van significante milieuaspecten wordt door beide afdeling afzonderlijk gedaan, zonder in een vroeg stadium stil te staan bij de effecten hiervan op de andere afdeling.
Conclusie:	De registraties met betrekking tot de significante milieuaspecten werden door beide afdelingen goed bijgehouden. De communicatie tussen de afdelingen en binnen de afdeling waren op milieugebied goed. Echter met betrekking tot het product zijn er verbeteringen mogelijk. Ook is er verbetering mogelijk met betrekking tot de communicatie over het verminderen van significante milieuaspecten. Het verminderen van een aspect, kan een effect hebben op andere afdelingen. De afwijking is alleen geconstateerd voor afdeling X en Y. Onderzocht moet worden of deze afwijking ook bij de andere afdelingen gemaakt kan worden.

3 Voorbeeld verbeterprogramma

Verbeterprogramma naar aanleiding van interne audit van 17 februari 2013.

Het verbeterprogramma is door de milieucoördinator in overleg met de productieleiders opgesteld.

De volgende acties zullen worden genomen:

- onderzoek verbetermogelijkheden milieu van alle productieafdelingen onder verantwoordelijkheid van de productieleiders;
- beoordelen haalbaarheid verbetermogelijkheden (o.a. financieel, tijd, effect) door een op te richten team met medewerkers van alle productieafdelingen;
- bepalen planning en vaststellen van de planning door de directie;
- invoeren overleg met betrekking tot producten in het reguliere milieuoverleg van de productieafdelingen;
- uitvoeren extra interne audit ter beoordeling van afwijking uit auditrapport van 17 februari 2013. De audit zal bij alle productieafdelingen worden uitgevoerd door de milieucoördinator.

Planning verbeterprogramma:

- onderzoek verbetermogelijkheden – mei 2013;
- beoordelen haalbaarheid en opstellen planning – juni 2013;
- vaststellen planning door directie – juli 2013;
- overleg over productie vanaf april 2013;
- uitvoeren extra audit – september 2013.

De milieucoördinator controleert tussentijds de uitvoering van het verbeterplan. Dit doet hij onder andere door het beoordelen van de verslagen die van de overleggen tussen de productieafdelingen worden gemaakt.

4 Inhoudsopgave ISO 19011:2011

- 1 Onderwerp en toepassingsgebied
- 2 Normatieve verwijzingen
- 3 Termen en definities
- 4 Principes van het uitvoeren van een audit
- 5 Het managen van een auditprogramma
 - 5.1 Algemeen
 - 5.2 Doelstellingen van het auditprogramma vaststellen
 - 5.3 Het auditprogramma vaststellen
 - 5.3.1 Taken en verantwoordelijkheden van de persoon die het auditprogramma managet
 - 5.3.2 Competentie van de persoon die het auditprogramma managet
 - 5.3.3 De omvang van het auditprogramma bepalen
 - 5.3.4 De risico's voor het auditprogramma identificeren en beoordelen
 - 5.3.5 De procedures voor het auditprogramma vaststellen
 - 5.3.6 De middelen voor het auditprogramma identificeren
 - 5.4 Het auditprogramma implementeren
 - 5.4.1 Algemeen
 - 5.4.2 De doelstellingen, reikwijdte en criteria definiëren voor een afzonderlijke audit
 - 5.4.3 De auditmethoden uitkiezen
 - 5.4.4 De leden van het auditteam uitkiezen
 - 5.4.5 De verantwoordelijkheid voor een afzonderlijke audit toewijzen aan de auditteamleider
 - 5.4.6 De resultaten van het auditprogramma managen
 - 5.4.7 De registraties van het auditprogramma managen en bijhouden
 - 5.5 Het auditprogramma monitoren
 - 5.6 Het auditprogramma beoordelen en verbeteren
- 6 Een audit uitvoeren
 - 6.1 Algemeen
 - 6.2 Het initiëren van de audit
 - 6.2.1 Algemeen
 - 6.2.2 Het eerste contact leggen met de auditee
 - 6.2.3 Het bepalen van de haalbaarheid van de audit

- 6.3 Voorbereidingen treffen voor de auditactiviteiten
 - 6.3.1 De gedocumenteerde stukken beoordelen ter voorbereiding op de audit
 - 6.3.2 Het auditplan opstellen
 - 6.3.3 Werkzaamheden toewijzen binnen het auditteam
 - 6.3.4 Werkdocumenten opstellen
- 6.4 De auditactiviteiten uitvoeren
 - 6.4.1 Algemeen
 - 6.4.2 De openingsbijeenkomst houden
 - 6.4.3 Documentbeoordeling uitvoeren tijdens de audit
 - 6.4.4 Communicatie tijdens de audit
 - 6.4.5 Taken en verantwoordelijkheden van begeleiders en waarnemers toewijzen
 - 6.4.6 Informatie verzamelen en verifiëren
 - 6.4.7 Auditbevindingen formuleren
 - 6.4.8 Auditconclusies opstellen
 - 6.4.9 De slotbijeenkomst houden
- 6.5 Het auditrapport opstellen en verspreiden
 - 6.5.1 Het auditrapport opstellen
 - 6.5.2 Het auditrapport verspreiden
- 6.6 De audit afronden
- 6.7 Follow-up van de audit uitvoeren

7 Competentie en beoordeling van auditoren

- 7.1 Algemeen
- 7.2 Vaststellen of auditoren competent zijn om aan de behoeften van het auditprogramma te voldoen
 - 7.2.1 Algemeen
 - 7.2.2 Persoonlijk gedrag
 - 7.2.3 Kennis en vaardigheden
 - 7.2.4 Verwerven van auditorcompetentie
 - 7.2.5 Auditteamleiders
- 7.3 De beoordelingscriteria voor auditoren opstellen
- 7.4 De geschikte beoordelingsmethode voor auditoren uitkiezen
- 7.5 De beoordeling van de auditor uitvoeren
- 7.6 Auditorcompetentie op peil houden en verbeteren

Bijlage A (informatief) Richtlijnen en illustratieve voorbeelden van kennis en vaardigheden van auditoren die specifiek zijn voor een werkgebied

Bijlage B (informatief) Aanvullende richtlijnen voor auditoren voor het plannen en uitvoeren van audits

Bibliografie

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 en OHSAS 18001. Op mijn.sccm vindt u onder andere samenvattingen van de meest relevante milieu- en arbowet- en -regelgeving en halfjaarlijkse overzichten van gewijzigde wet- en regelgeving. Kijk op mijn.sccm.nl en meld u aan!

Stichting Coördinatie Certificatie Milieu- en arbomanagementsystemen

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

Uitgave SCCM, Den Haag, 26 november 2013