

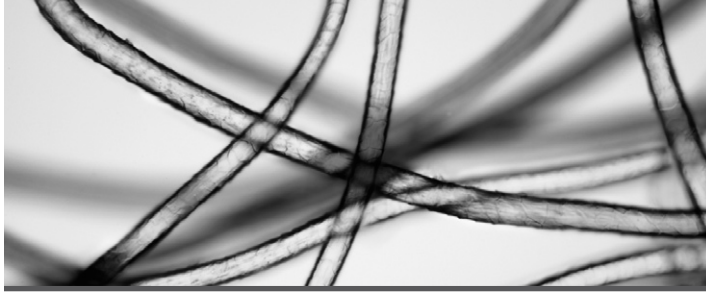
Inhoud

Voorwoord 8

1	De audit	9
1.1	Kwaliteitsverbetering	9
1.2	Wat is nu precies een audit?	10
1.3	Waarop heeft de audit betrekking?	13
1.3.1	Systeemaudit	13
1.3.2	Procesaudit	14
1.3.3	Productaudit	15
1.4	Betrokken partijen	16
1.5	Toetsings- of referentiekader	19
1.6	Omvang: scope of reikwijdte	20
1.7	Auditbewijsmateriaal	21
1.8	Auditbevindingen	21
1.9	Het verschil tussen een interne en externe audit	21
1.9.1	Externe audit	22
1.9.2	Interne audit	24
1.9.3	Verskil tussen de interne en de (externe) certificatie-audit	25
1.10	Wat wordt er verwacht van het management?	27
2	Het auditsysteem	29
2.1	Visie op interne auditing	29
2.2	De fasen in het auditsysteem	32
2.3	De procesbeschrijving en/of procedure	35
3	Vorbereiding	40
3.1	Auditprogramma	40
3.2	De auditor	49
3.2.1	Het opleiden van auditoren	50
3.2.2	Persoonlijke eigenschappen	51
3.2.3	Kennis en vaardigheden	54
3.2.4	Kennis over auditproces	55
3.2.5	Ervaring	55
3.3	Auditplan	55
3.4	Op basis van het auditplan kan de voorbereiding beginnen	57

4	De documentenaudit	59
4.1	Uitvoering	59
4.2	Documentenaudit	60
4.2.1	Het opstellen van de vragenlijst	63
4.2.2	Overige voorbereiding	67
5	Het auditgesprek	69
5.1	Algemeen	69
5.2	De auditdag	71
5.3	Het gesprek	72
5.4	Gesprekstechnieken	75
5.4.1	Open en gesloten vragen	76
5.4.2	Doorvragen	78
5.4.3	Suggestieve vragen	80
5.5	Samenvatten	82
5.6	Communicatie	84
5.6.1	Communicatieniveaus	84
5.6.2	Gedrag	88
5.7	Interpretatie	89
5.8	Noteren en ordenen van antwoorden	92
5.9	Tot slot: de auditor	93
5.10	Tot slot: de auditee	93
6	De rapportage	95
6.1	De bevindingen	95
6.2	Afwijkingen	96
6.3	Incidentele en structurele afwijkingen	98
6.4	Rapportage	99
6.4.1	Afwijkingenformulier	100
6.4.2	Uitgebreidere rapportage	102
6.4.3	Aanbevelingen	104
6.4.4	Voor één uitleg vatbaar	105
6.5	De route van het rapport	107

7	Follow-up	108
7.1	Wat is de follow-up?	108
7.2	Afwijkingen	109
7.3	Correctieve, corrigerende en preventieve maatregelen	111
7.4	Het verifiëren en evalueren van verbetermaatregelen	113
7.5	De interne audit en de managementreview/ directiebeoordeling	115
7.6	Documentatie	116
8	Onderhoud auditsysteem	117
8.1	Plan en do	117
8.2	Check	118
8.3	Act	121
8.4	Archivering	122
8.5	Jaarverslag interne audits	122
9	Normen en richtlijnen	123
9.1	De richtlijn ISO 19011:2002	123
9.2	ISO 9001:2008 en interne auditing	125
9.2.1	Kwaliteitsmanagementprincipes	126
9.2.2	De hoofdstukken uit de ISO 9001:2008-norm	128
9.2.3	Meting, analyse en verbetering volgens de ISO-norm	130
	Tot slot	134
	Literatuur	135
	Register	136
	Over de auteur	139



De audit

Je hebt niets aan een kwaliteitsmanagementsysteem wanneer je niet met vaste regelmaat toetst of het systeem nog doeltreffend is en kijkt of je het kunt verbeteren. Je hebt niets aan het handboek met alle procesbeschrijvingen wanneer je niet met vaste regelmaat onderzoekt of er nog volgens afspraken uit het handboek wordt gewerkt. Daarom is het noodzakelijk dat je het kwaliteitsmanagementsysteem periodiek beoordeelt. Je meet, constateert eventuele afwijkingen, voert verbeteringen door en je evalueert de doorgevoerde verbeteringen. Feedback speelt een belangrijke rol bij kwaliteitsmanagement. Je hebt kennis over het functioneren van het systeem nodig. Maar helaas is er nog steeds veel onduidelijkheid over het instrument.

1.1 Kwaliteitsverbetering

Kwaliteitsverbetering hoort bij een kwaliteitsmanagementsysteem. Je hebt het kwaliteitsmanagementsysteem zo goed mogelijk opgezet en ingevoerd. Maar het is ook van belang dat het goed blijft functioneren zodat je de kwaliteitsdoelstellingen kunt behalen. In een kwaliteitsmanagementsysteem ligt het accent op meten, analyseren en verbeteren van de organisatie. Je bekijkt continu of er verbeteringen nodig en mogelijk zijn. Wanneer je een verbetering hebt doorgevoerd, zul je het kwaliteitsmanagementsysteem hierop moeten aanpassen. Je moet het systeem blijven onderhouden, want anders gaan de medewerkers afwijken van de gemaakte afspraken, wordt er niet gemeten en worden er geen verbeteringen doorgevoerd. Dit kan ertoe leiden dat wanneer de omstandigheden veranderen het kwaliteitsmanagementsysteem niet wordt aangepast. Zeker met processen is dit van belang. Als je niet oppast, dan kun je een paar jaar na het beschrijven van de processen weer opnieuw beginnen. Kwaliteitsverbetering vraagt daarom om een gestructureerde aanpak.

Het verkrijgen van informatie

Informatie verzamelen is een onmiskenbaar onderdeel van het kwaliteitsma-

nagementsysteem. Je hebt informatie nodig om inzicht te krijgen in het effect van het kwaliteitsmanagementsysteem dat je hebt opgezet. Je wilt weten wat het effect is van het kwaliteitsbeleid dat je hebt ontwikkeld en ingevoerd en wat het effect is van de beslissingen die je hebt genomen. Je wilt weten of en in hoeverre je de kwaliteitsdoelstellingen hebt bereikt. Binnen het kwaliteitsmanagement wordt gepland en beheerst, beslissingen genomen en verantwoording afgelegd. Je kunt daarbij de volgende vragen stellen: Bereik ik mijn doel? Werken we nog volgens de juiste procesbeschrijvingen en procedures? Zo niet, in hoeverre zijn we van de koers afgeweken die we hadden uitgestippeld? In hoeverre wijken we van de afspraken af? En wat kunnen we doen om rekening te houden met de inmiddels gewijzigde omstandigheden om alsnog ons doel te bereiken?

Je vergelijkt resultaten met een eerder gestelde norm. Wanneer je significante afwijkingen vaststelt, ga je verbeteringen doorvoeren om bij te sturen. Hiervoor heb je informatie nodig. De vraag rijst nu: hoe kom je aan informatie? Sterker nog, niet alle gegevens die je vergaart zijn informatie. Een gegeven is een weergave van feiten en is pas informatie wanneer het bijdraagt aan je kennisbeeld. Dit laatste zorgt ervoor dat deze informatie voor jou betekenis heeft.

De verkregen informatie moet relevant en betrouwbaar zijn omdat je op basis hiervan beslissingen neemt, keuzes maakt, consequenties kan inschatten, verantwoording aflegt en zo nodig maatregelen neemt.

Er zijn diverse instrumenten om informatie te verzamelen. Naast de gebruikelijke controle- en meetpunten tijdens de dagelijkse werkzaamheden, zijn er andere instrumenten die je kunt hanteren, bijvoorbeeld de audit. Bij een kwaliteitsmanagementsysteem hoort een audit om informatie te verzamelen. Deze audit is onlosmakelijk verbonden met het kwaliteitsmanagementsysteem en speelt een belangrijke rol bij het vaststellen van de effectiviteit hiervan. Dit instrument kun je ook gebruiken voor het toetsen van een milieumanagementsysteem of een arbosysteem. In dit boek hebben we het alleen over een kwaliteitsmanagementsysteem.

De uitvoering van een audit is onderdeel van het verbeterproces. Wanneer je met regelmaat een audit laat uitvoeren zorg je ervoor dat er druk op de ketel blijft en dat je een auditrapport in handen krijgt waarmee je daadwerkelijk verbeteringen kunt doorvoeren.

1.2 Wat is nu precies een audit?

Het woord audit komt uit het Latijn: *audire* betekent toehoren, luisteren. Auditor betekent toehoorder, iemand die komt luisteren. Auditee, degene die de

audit ondergaat, betekent spreker. Het instrument dateert uit de Romeinse tijd. In het Romeinse Rijk maakten overheden gebruik van boodschappers om belangrijke informatie over te brengen. Om er zeker van te zijn dat de boodschapper de informatie correct overbracht, werd hij begeleid door iemand die moest luisteren of de boodschapper de boodschap correct vertelde. Deze persoon was de auditor!

In het bedrijfsleven is een audit oorspronkelijk een financiële controle door een (externe) accountant. De accountant controleert de boekhouding door middel van onderzoek van de rapportages en onderzoek op de werkplek. Hij kijkt vooral naar de werkwijze, de manier waarop de organisatie met haar geldstromen omgaat. Door die werkwijze te onderzoeken, kan hij in korte tijd vaststellen of de financiële rapportages kloppen. Tegenwoordig wordt de audit zeker niet langer gezien als een controle, maar als een onderzoek waarin de auditor op basis van objectieve gegevens en aantoonbare feiten onderzoekt of werkzaamheden volgens gemaakte afspraken verlopen en producten en diensten aan gespecificeerde eisen voldoen.

De audit is een onderzoek, waarbij de onafhankelijke auditor de bedrijfsvoering toetst. Hij onderzoekt of de werkelijke gang van zaken overeenkomt met de gewenste gang van zaken. Hij onderzoekt in hoeverre de huidige manier van werken overeenkomt met de afgesproken en in het handboek vastgelegde manier van werken. De auditor constateert eventuele structurele afwijkingen en bepaalt de ernst van de afwijking, om vervolgens deze bevindingen aan de opdrachtgever te rapporteren. Deze opdrachtgever is doorgaans het management.

De toetsing gebeurt in de vorm van een documentenonderzoek en een gesprek met een medewerker die belast is met het uitvoeren van de werkzaamheden in het proces of verantwoordelijk is voor het proces en de resultaten, en observaties.

Waarom zou je een audit gebruiken? Een audit levert je in principe de informatie op basis waarvan je verbeteringen kunt doorvoeren en maakt zichtbaar welke maatregelen je moet nemen om de vereiste kwaliteit te handhaven en/of te verbeteren. Maar je kunt een audit ook laten uitvoeren omdat een specifieke norm dit voorschrijft. Bijvoorbeeld, wanneer het kwaliteitsmanagementsysteem is gecertificeerd op basis van het ISO 9001:2008:certificaat, dan ben je verplicht om periodiek audits uit te voeren. Deze eis wordt trouwens ook gesteld in andere normen, zoals in de OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, HACCP, ISO 22000:2005 en ISO 17025:2005.

De definitie

Er zijn verschillende definities in omloop. In de ISO 9001:2008-norm staat de volgende definitie:

Een systematisch, onafhankelijk en gedocumenteerd proces voor het verkrijgen van auditbewijsmateriaal en het objectief beoordelen daarvan om vast te stellen in welke mate aan overeengekomen auditcriteria is voldaan.

Deze definitie vraagt om een toelichting. Op alle aspecten van deze definitie staan we in dit boek trouwens uitgebreid stil. Systematisch wil zeggen dat je de audit van tevoren plant en volgens een vast stramien uitvoert. Je volgt in de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek vaststaande processtappen. Deze processtappen zijn vastgelegd in de procedure. Je voert de audit niet incidenteel maar periodiek uit. Wanneer je systematisch en periodiek audits uitvoert, ben je in staat patronen te herkennen en kun je effecten van verbeteringen meten. Je voorkomt hiermee dat er willekeur in het proces sluipt en dat verschillende auditoren in vergelijkbare situaties tot onvergelijkbare resultaten komen.

Onafhankelijk wil zeggen dat de audit wordt uitgevoerd door mensen, auditoren, die niet direct betrokken zijn bij de werkzaamheden die zij onderzoeken. De auditor heeft geen verantwoordelijkheid voor het onderdeel dat hij onderzoekt en staat hier los van; hij toetst niet 'zijn eigen werk'. Gedocumenteerd wil zeggen dat je het hele auditproces hebt vastgelegd in een schriftelijke procedure. Daarmee is auditing een transparant en traceerbaar proces.

Met het auditbewijsmateriaal wordt de verzamelde informatie bedoeld. Dit materiaal is gebaseerd op feiten die verifieerbaar zijn, zoals registraties, waarnemingen en uitspraken. Objectief beoordelen wil zeggen dat de audit tot een onpartijdig oordeel moet leiden. De auditor beschrijft de situatie daarom eerlijk, duidelijk en zonder waardeoordeel. Met de term auditcriteria wordt het toetsingskader bedoeld. De resultaten worden altijd getoetst aan een referentiekader of toetsingskader (zie paragraaf 1.5).

Je kunt concluderen dat het bij een audit gaat om een gepland en onafhankelijk onderzoek dat erop is gericht informatie te verzamelen over de werking en doeltreffendheid van een kwaliteitsmanagementsysteem. Een interne audit is dus geen keuring of inspectie! Aan deze instrumenten zitten een toets, beoordeling en sanctie vast en aan een interne audit niet. Een audit bestaat alleen uit een toets en geen beoordeling en zeker geen sanctie. Een auditor beoordeelt niet, maar stelt vast. Een inspecteur heeft bevoegdheden en een auditor niet. De overheid voert bijvoorbeeld inspecties uit op grond van de wet en beoor-

deelt of een organisatie voldoet aan de wettelijke eisen. Als een organisatie niet aan de wettelijke eisen voldoet, kan dat vervelende gevolgen hebben omdat de overheid sancties kan opleggen. Soms kan dat zelfs leiden tot verplichte sluiting van een bedrijf.

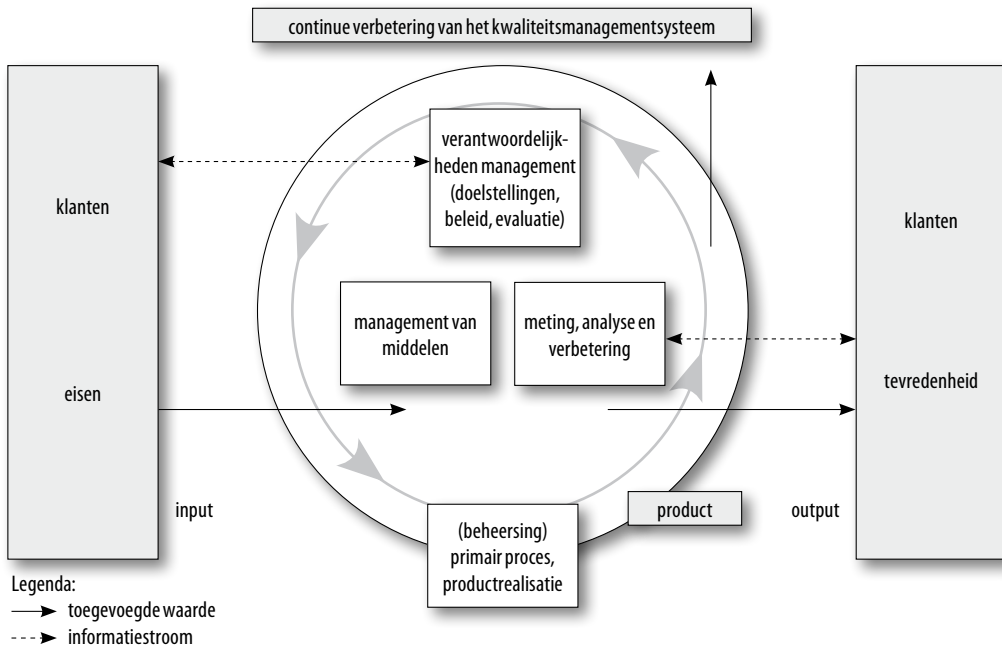
In de dienstverlening worden vaak keuringen gebruikt die het professionele karakter van de dienstverlening meer benadrukken, zoals visitatie en intercollegiale toetsing binnen de eigen organisatie. Bij visitatie gaan specialisten (professionals) bij collega's 'op visite' om hun praktijkvoering te beoordelen en als klankbord te fungeren. In de medische wereld is visitatie het meest ontwikkeld. De meeste visitatiecommissies bezoeken daarvoor gedurende een dag een afdeling van een ziekenhuis en voeren gesprekken met artsen en verpleegkundigen. Over het algemeen zijn praktijknormen beschikbaar waaraan de bestaande situatie kan worden getoetst.

1.3 **Waarop heeft de audit betrekking?**

De uitvoering van een audit kan op verschillende onderwerpen betrekking hebben: een systeem, proces of product.

1.3.1 *Systeemaudit*

Bij een systeemaudit richt je je op een systeem als geheel. De auditor toetst of en in welke mate het kwaliteitsmanagement aan de gestelde systeemeisen voldoet. Maar de auditor toetst ook of het systeem doeltreffend is. Is het goed ingevoerd? En leidt het tot de gewenste resultaten? Functioneert het systeem overeenkomstig het vastgestelde beleid? Zijn beleid, doelstellingen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden consistent vastgelegd en ingevoerd? Kunnen we hiermee onze doelstellingen behalen?



Figuur 1.1 Het kwaliteitsmanagementsysteem

1.3.2 Procesaudit

Bij een procesaudit is het uitgangspunt een proces. Je wilt als manager informatie over het functioneren van de processen. Je hebt namelijk niets aan je processen als je niet met regelmaat nagaat of de medewerkers nog volgens de procesbeschrijving werken of dat het proces nog wel aan het doel en gestelde eisen voldoet, of het nog effectief verloopt. De procesaudit richt zich op het verloop van het proces; de auditor loopt het hele proces stap voor stap na en toetst of de procesbeschrijvingen nog overeenkomen met de dagelijkse praktijk op de werkvloer. Maar de auditor toetst ook of het proces nog doeltreffend is en licht daarvoor het proces door aan de hand van een aantal normen of criteria. Zijn de stappen in het proces te volgen? Leidt het proces tot het gewenste resultaat? Wie is verantwoordelijk voor het resultaat van de activiteiten? Is het resultaat van een activiteit te meten en zo ja, hoe? En draagt het proces bij aan de vastgestelde doelstellingen? Is het proces op de meest effectieve en efficiënte manier georganiseerd? Of zijn er verbeteringen mogelijk? Werkt het proces efficiënt en zijn de medewerkers ermee tevreden? De auditor let bijvoorbeeld op kritische momenten in het proces, terugkoppelingen bij afwijkingen, genomen maatregelen, de beheersing van de uitvoering, de bruikbaarheid, beschikbaarheid en

betrouwbaarheid van de gebruikte middelen, materiaal en informatiebronnen. Maar ook op de methoden die medewerkers gebruiken om iets te beoordelen en de manier waarop de bijbehorende documenten worden beheerst.

Omdat processen dwars door de organisatie lopen zullen bij de uitvoering van een procesaudit meerdere afdelingen en medewerkers betrokken zijn. Een procesaudit beperkt zich tot het auditen van een proces en biedt je daardoor de mogelijkheid om de diepte in te gaan. Dit laatste in tegenstelling tot een systeemaudit, die een hoger abstractieniveau heeft en meer is bedoeld om de gehele structuur van het kwaliteitsmanagementsysteem te onderzoeken.

Systeemaudit:

- Wordt het kwaliteitsbeleid uitgevoerd overeenkomstig de missie, visie en strategisch plan?
- Worden de doelstellingen behaald volgens verwachtingen en behoeften van belanghebbenden?
- Hoe staat het met de kwaliteitsplanning, risicobeoordeling en validatie van de processen?

Procesaudit:

- Verloopt de input en output van het proces volgens planning? Worden de resultaten gemeten?
- Loopt het procesverloop volgens planning en worden de middelen doelmatig gebruikt?
- Hoe worden resultaten gemeten, geanalyseerd en teruggekoppeld?

1.3.3 *Productaudit*

Het onderwerp van deze audit is een product of dienst. Het product is het resultaat van de processen. De productaudit gaat over de output van deze processen. De auditor beoordeelt de kwaliteit van het product of dienst en let vooral op de eigenschappen en kenmerken die de klant belangrijk vindt. Voldoet het product aan de daaraan gestelde eis? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, neemt de auditor bijvoorbeeld een monster van het product, of van het tussenproduct of halffabricaat. Voor een productaudit kan het nuttig zijn wanneer de auditor kennis heeft van het product en van de speciale meetapparatuur om kritieke kenmerken vast te stellen.

Een productaudit kan samenvallen met een eindcontrole van een product. Daarom zal een auditor niet vaak te maken hebben met een productaudit. Bijvoorbeeld: wanneer met vaste regelmaat een kant-en-klaar verpakt product uit de voor verzending gereedstaande productie wordt genomen om het ver-

volgens te onderzoeken op kwaliteit, verpakking, bijgevoegde documentatie et cetera. Sommige organisaties hebben daarvoor zelfs een speciaal uitgeruste testafdeling ingericht. Pas als blijkt dat de productaudit positief is verlopen, wordt het product vrijgegeven voor verzending.

De productaudit is gericht op het opsporen van problemen die tijdens de productie mogelijk aan de aandacht zijn ontsnapt. De uitvoering van deze controle is de taak van een andere, onafhankelijke afdeling of functionaris. Uit deze situatie is de functie van kwaliteitscontroleur ontstaan. De controleur of externe keuringsinstantie voert een eindcontrole uit en zet de foute exemplaren apart. Het risico van deze functie is overigens dat de kwaliteitscontroleur wordt gezien als 'diegene van de kwaliteit'. Een andere valkuil is dat de eindcontrole als belangrijk wordt ervaren en er minder aandacht uitgaat naar de tussentijdse controles.

Vershil procesaudit en productaudit

Bij een productaudit in een bakkerij is het brood de output van het bakproces. De auditor onderzoekt of het brood de juiste kleur, geur, ingrediënten, smaak en/of verpakking et cetera heeft.	Bij een procesaudit in een bakkerij staat het bakproces centraal. De auditor onderzoekt of de juiste processtappen in het bakproces worden gevolgd. Stond de oven op de juiste temperatuur, stond het brood lang genoeg in de oven? Et cetera.
--	--

Kader 1.1

1.4 Betrokken partijen

Bij de voorbereiding en uitvoering van een audit zijn diverse partijen betrokken.

Auditklant

De auditklant of opdrachtgever geeft de opdracht voor het uitvoeren van een audit. De opdrachtgever is meestal het management. Het management heeft informatie nodig. Je hebt als manager de verantwoordelijkheid dat de medewerkers de werkzaamheden overeenkomstig de afspraken en op de juiste manier uitvoeren. Bij een procesaudit kan behalve het management de proceseigenaar de opdrachtgever zijn. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor het verloop van het proces en het management voor het eindresultaat.

Na afloop ontvangt de auditklant van de auditor het auditrapport. De auditklant bepaalt vervolgens in overleg met de medewerkers de eventuele vervolg-

activiteiten. Maar het is ook heel goed mogelijk dat het management de audit ondergaat en daarmee zelf de auditee is. De auditklant bepaalt het doel van de audit, laat aan de medewerkers zien wat er met de resultaten gebeurt en evalueert het auditproces. De kwaliteitsmanager is dus als zodanig niet de opdrachtgever. Hij geeft opdracht namens het management. Hij is staffunctionaris van het management.

Bij een externe audit is de opdrachtgever iemand van buiten de organisatie. En bij interne audits zal in nagenoeg alle gevallen het management de auditklant zijn. Over het onderscheid tussen de interne en externe audit staan we verderop stil.

Auditee

De auditee is de medewerker die de audit ondergaat en wordt geïnterviewd. Uiteraard verleent de auditee medewerking aan de auditor zodat deze in staat is de audit goed uit te voeren. De auditee geeft, als het goed is, open en eerlijke antwoorden en stelt informatie beschikbaar (zie hoofdstuk 4). Het is belangrijk dat je de auditees van tevoren goed inlicht. Vaak krijgt de auditee het eindresultaat van het gesprek in het rapport te zien. Doorgaans betrek je de auditee bij het opstellen van maatregelen.

Kwaliteitsmanager

De kwaliteitsmanager is niet de opdrachtgever van de audit. De kwaliteitsmanager is wel de coördinator. Het management geeft opdracht, terwijl de kwaliteitsmanager verantwoordelijk is voor de organisatie van de audits. Hij is verantwoordelijk voor een goed verloop van het auditproces en zorgt ervoor dat er voldoende tijd wordt vrijgemaakt om de audits uit te voeren. Bovendien zorgt hij ervoor dat er voldoende opgeleide auditoren beschikbaar zijn. De kwaliteitsmanager bereidt de medewerkers voor op de audits. Daarnaast houdt hij zich bezig met de facilitaire kant van de audit, hij regelt bijvoorbeeld vergaderruimte en zorgt ervoor dat de auditor bekend is met eventuele veiligheidsprocedures die gelden op de locatie waar de audit wordt uitgevoerd. En hij selecteert samen met de opdrachtgever de auditor(en).

De kwaliteitsmanager is ook betrokken bij de vervolgactiviteiten naar aanleiding van het auditrapport. Dat wil zeggen dat de manager en de medewerkers aan de slag gaan om verbeteringen door te voeren. De kwaliteitsmanager zal de voortgang bewaken. De kwaliteitsmanager zorgt bovendien ervoor dat de auditprocedure is vastgesteld en bijgehouden. Daarom moet de kwaliteitsmanager kennis hebben van het uitvoeren van audits, de competenties van een auditor en de toepassing van audittechnieken.

De kwaliteitsmanager is niet een direct betrokken partij, maar wel indirect. In

grote organisaties kan hiervoor zelfs iemand speciaal worden aangesteld, de manager van het auditprogramma. Deze functionaris is fulltime bezig met de organisatie van audits, terwijl een kwaliteitsmanager zich met het hele kwaliteitsmanagement bezighoudt.

Wie is de auditor?

De auditor is zeker geen controleur in een witte jas die komt kijken of de medewerkers hun werk wel goed doen. De auditor voert een onafhankelijk onderzoek uit om te kunnen vaststellen of een werkwijze, voorschrift, activiteit, instructie of proces of procedure wel of niet voldoet aan de gemaakte afspraken en doeltreffend is. De auditor kan zowel uit de organisatie zelf afkomstig zijn als van buiten de organisatie komen. Om de objectiviteit zo veel mogelijk te waarborgen of ten minste de schijn van subjectiviteit te vermijden, zal de auditor een zo onafhankelijk mogelijke positie en houding moeten innemen ten aanzien van het bedrijfsonderdeel waar hij de audit uitvoert. Hij mag geen deel uitmaken van de lijnorganisatie waar hij de audit uitvoert, omdat hij anders betrokken kan raken bij een eventuele discussie over geschilpunten met de leidinggevende van de afdeling, die immers in dat geval de leidinggevende van de auditor zou zijn. Hij rapporteert zijn bevindingen op een onpersoonlijke wijze en wordt daarbij niet verblind door de bedrijfsvoering of gehinderd door interne politieke spelletjes. Voor een organisatie kan dit heel verfrissend werken. De auditor moet beschikken over zodanige sociale vaardigheden dat de auditee bereid is de benodigde informatie te geven (zie hoofdstuk 3).

Auditteam

We spreken van een auditteam wanneer een groep auditoren de audit uitvoert. Dat wil niet zeggen dat de hele groep bij een medewerker op bezoek komt. Maar de groep is meestal opgesplitst in tweetallen die de audits uitvoeren. Een van de auditoren vervult de rol van teamleider. Soms heet deze functie leadauditor, maar met deze term wordt eigenlijk iets anders bedoeld, zoals we hieronder zien.

Leadauditor

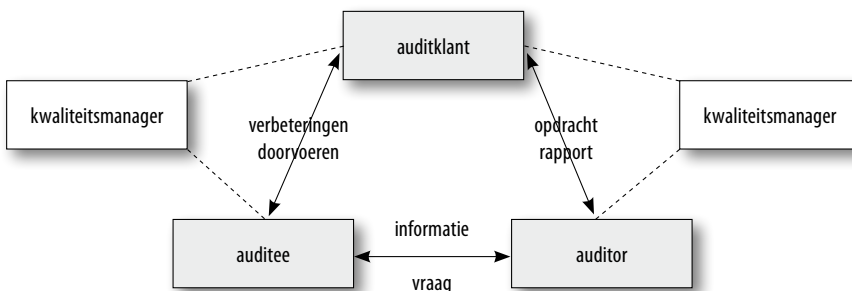
Behalve dat met de term leadauditor soms de teamleider van het auditteam wordt bedoeld, wordt met deze term de auditor van de certificerende instelling bedoeld. Een certificatie-audit wordt uitgevoerd door een leadauditor. Een leadauditor is een door de Raad van Accreditatie erkende auditor. Om zijn of haar erkenning te behouden moet de leadauditor een aantal certificatie-audits per jaar afnemen (dus geen interne audits!). Periodiek loopt er een auditor van de Raad van Accreditatie met de leadauditor mee om de auditor te beoordelen, dit noem je de *witness*-audit.

Begeleider

Verder kan er nog sprake zijn van een begeleider. Een begeleider loopt met de auditor mee, introduceert de auditor bij de auditees en leidt de auditor als het ware geografisch door de organisatie. De begeleider zal eventueel in het gesprek erop letten dat de auditor geen vragen stelt die buiten zijn competentie valt. Maar bij een professionele auditor zal dat niet gauw het geval zijn. Niet alle auditoren zijn overigens blij met een begeleider. Het is namelijk niet de bedoeling dat een begeleider in discussie gaat met een auditor bij een geconstateerde afwijking. De inhoud van het gesprek komt voor rekening van de auditor en de auditee. Afhankelijk van zijn positie in de organisatie kan een begeleider een remmende werking hebben op de auditees. Hij zal daarom zo veel mogelijk op de achtergrond moeten blijven. De begeleider is in de meeste gevallen de kwaliteitsmanager.

Deskundige

Een deskundige kan bijvoorbeeld helpen bij het begrijpen van technisch bewijsmateriaal of het interpreteren van bepaalde wetgeving, of het begrijpen van het kalibreren van bepaalde meetapparatuur. Hij hoeft niet bij de gesprekken aanwezig te zijn.



Figuur 1.2 Betrokken partijen

1.5 Toetsings- of referentiekader

Een audit is dus een onderzoek, een toets, waarbij de auditor de werkzaamheden op de werkvloer vergelijkt met een toetsingskader, ook wel referentiekader of auditcriterium genoemd. Wij gebruiken in dit boek de term toetsingskader. Dat toetsingskader kan van alles zijn, bijvoorbeeld de eisen voor een kwaliteitsmanagementsysteem zoals de ISO 9001:2008, of de keurmerkeisen van een branchevereniging. Dit zijn normen die zijn opgesteld door een instantie buiten je eigen organisatie. Een keurmerk kan ook op een product worden aange-

bracht. Dan is het een productcertificaat en staat borg voor een bepaalde kwaliteit of keuring van het product.

Een toetsingskader kan ook bestaan uit bindende afspraken die je zelf hebt gemaakt binnen de organisatie, zoals normen en criteria die je hebt vastgesteld om de processen te beoordelen (normen waaraan volgens jouw mening een proces moet voldoen). Deze normen liggen vast in een procesbeschrijving, een kwaliteitshandvest of een handboek. Een kwaliteitshandvest is een uitspraak (normen) waarmee je je garant stelt voor de kwaliteit van je dienstverlening. Het geheel van beleidslijnen kun je eveneens hanteren als toetsingskader. Ook deze beleidslijnen liggen doorgaans vast in je handboek. Je eigen gedocumenteerde kwaliteitsmanagementsysteem vormt dan het toetsingskader voor de audit.

Bij de uitvoering van een audit heb je altijd een toetsingskader nodig. Zonder toetsingskader kan een audit weliswaar een leuk gesprek opleveren, maar het is niet duidelijk wat er is getoetst. De auditor heeft een duidelijk toetsingskader bovendien nodig voor een goede voorbereiding, aanpak, uitvoering en rapportage van de bevindingen.

De auditor blijft tijdens de audit binnen het gekozen toetsingskader. Is dit een proces dan bekijkt hij uitsluitend de aspecten van het proces waaraan specifieke eisen worden gesteld. Met andere woorden, hij blijft binnen het kader van de gestelde norm bij het doorlichten van het proces. Hij mag dus niet zomaar alles roepen wat hij ziet of vindt. Het is daarom van groot belang welk toetsingskader je aan de auditor meegeeft. Jij bepaalt als manager, als opdrachtgever, het toetsingskader dat de auditor bij de audit gebruikt. Het gehanteerde toetsingskader moet je van tevoren goed communiceren met de medewerkers.

Om een audit uit te kunnen uitvoeren, moeten de activiteiten en processen zijn vastgelegd. Wanneer je deze niet hebt vastgelegd, kun je er geen normen en criteria aan hangen en kun je ze niet toetsen aan de hand van een toetsingskader!

1.6 Omvang: scope of reikwijdte

De omvang en datgene waarop de audit betrekking heeft, noem je ook wel scope of reikwijdte. Deze scope kan bijvoorbeeld bestaan uit een bepaald gedeelte van het systeem of een specifiek proces of product. Maar de audit kan ook betrekking hebben op een overkoepelend onderwerp of thema, bijvoorbeeld veiligheid. De auditor toetst dan de veiligheid op kantoor, op de bouwplaats et cetera aan de hand van het gekozen toetsingskader. Een ander voorbeeld van een onderwerp of thema is de verbetercyclus, of de klant. Wanneer de klant het onderwerp is, kun je ervoor kiezen de auditor het proces of traject

te laten volgen dat de klant doorloopt. Bijvoorbeeld, bij een bibliotheek kan dit het traject zijn dat de klant doorloopt van achter de computer tot en met het ophalen van een boek. Wanneer het onderwerp de verbetercyclus is, kun je ervoor kiezen de auditor te laten onderzoeken in hoeverre de *plan, do, check en act*-cyclus wordt toegepast (bijvoorbeeld in het proces van beleid maken, zorg bieden of het bevorderen van deskundigheid).

Omdat de klant bepaalt dat een audit moet worden uitgevoerd, bepaalt hij het doel en de omvang van de audit. Bovendien bepaalt hij waarop de audit betrekking heeft. Over het doel van een audit staan we uitgebreid stil in hoofdstuk 3.

1.7 Auditbewijsmateriaal

De auditor verzamelt objectieve gegevens en aantoonbare feiten. Dit kan allerlei informatie zijn, zoals registraties, waarnemingen of uitspraken van auditees. Bewijsmateriaal moet verifieerbaar zijn. Bewijsmateriaal dat is verkregen uit tweede hand, van horen zeggen, voldoet niet aan dit criterium en mag daarom niet worden gebruikt. Een uitspraak van één auditee is vaak niet voldoende, tenzij hetzelfde is gezegd in diverse gesprekken. De auditor zal de uitspraak dan verifiëren in andere gesprekken.

1.8 Auditbevindingen

Op basis van het bewijsmateriaal dat de auditor verzamelt, stelt hij vast of de werkzaamheden wel of niet volgens gemaakte afspraken verlopen en de resultaten aan gespecificeerde eisen voldoen. Een auditor gaat hierbij niet uit van zijn eigen mening, maar van het toetsingskader en neemt het resultaat waar. De auditor beoordeelt het auditbewijsmateriaal aan de hand van het toetsingskader. Deze beoordeling leidt tot de bevinding dat iets wel of niet voldoet aan de gestelde eisen, ofwel dat er sprake is van conformiteit of afwijking. Op basis van deze bevindingen komt de auditor tot een auditconclusie (zie hoofdstuk 6).

1.9 Het verschil tussen een interne en externe audit

Het is belangrijk om bij het verschil tussen een interne en externe audit stil te staan. Op wiens initiatief komt de auditor toetsen? De interne audit initieer je zelf. Deze audit wordt of uitgevoerd door medewerkers binnen de organisatie zelf of door een ingehuurde auditor van buiten. Ook in het laatste geval is er

nog steeds sprake van een interne audit en niet van een externe audit, omdat het initiatief voor de audit van binnenuit komt. Het initiatief voor een externe audit ligt buiten de organisatie; de externe audit wordt niet op eigen initiatief uitgevoerd. De opzet van een externe audit is overigens niet anders dan die van een interne audit. Maar een groot verschil tussen de interne en externe audit is het doel van de audit.

In dit boek zullen we het verder alleen hebben over de interne audit. In de volgende paragraaf zullen we nog wel in het kort de externe audit bespreken.

1.9.1 Externe audit

De externe audit wordt in opdracht van en door een externe instantie uitgevoerd, meestal de certificerende instelling of een klant. Maar ook wel door een branchevereniging, of een bedrijf dat in een overname is geïnteresseerd of door overheden. Het initiatief komt dus van buiten en ligt bij een onafhankelijke instelling.

Een externe audit heeft meestal betrekking op de volledige organisatie (certificatie-audit) of op die delen van de organisatie die van invloed zijn op het betrokken product (leveranciersaudit). Deze audits hebben in vergelijking met interne audits een bredere aanpak en gezien de beperkte beschikbare tijd een geringere diepgang.

Leveranciersaudit

Kwaliteitsverbetering omvat niet alleen je eigen product maar ook de producten en diensten die je inkoop. De kwaliteit wordt al bepaald aan het begin van een productieproces. Juist daar wordt de kwaliteit vaak beïnvloed door de producten van leveranciers. Om aan bepaalde kwaliteitseisen te voldoen is hetgeen de leverancier jou levert van grote invloed. Daarom gaat de klant op bezoek bij de leverancier om te kijken of deze nog wel in staat is om kwaliteit te leveren. Wanneer de klant afwijkingen constateert kan hij maatregelen eisen. Dit is de leveranciersaudit.

De leveranciersaudit is een audit die in opdracht van een klant wordt uitgevoerd. Vanuit de klant gezien, die deze audit uitvoert, is het een leveranciersaudit. De resultaten zijn vooral voor de klant bedoeld. Deze audits zijn gebruikelijk in de autobranche, maar ook in andere takken van de industrie komen deze audits voor. Bij de overheid, bijvoorbeeld, werden alle taken, van beleid tot uitvoering en facilitaire activiteiten, zelf door de overheid uitgevoerd. Maar de overheid kiest er steeds meer voor zich op kerntaken te richten en zich terug te trekken uit bijzaken. Bij dit veranderingsproces hoort onder andere het uitbesteden van diverse taken aan verschillende leveranciers, zoals facilitaire activiteiten. Hoe-

wel de overheid deze activiteiten uitbesteedt, blijft zij wel verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Dat vraagt een nieuwe invulling van de taak controleren en bewaken. Leveranciersaudits zijn daarvoor een geschikt instrument.

Overigens, wanneer de leverancier in bezit is van een ISO-certificaat is de noodzaak voor de klant om een leveranciersaudit uit te voeren minder groot. Voor een klant betekent een gecertificeerde leverancier dat een onafhankelijke instantie heeft vastgesteld dat het kwaliteitsmanagementsysteem aan bepaalde eisen voldoet en dat daarop toezicht wordt gehouden. De klant hoeft het kwaliteitsmanagementsysteem van de leverancier dan niet te beoordelen om vast te stellen of die in staat is producten volgens de vereiste specificaties te leveren.

De uitvoering van leveranciersaudits vereist wel dat de klant over goed opgeleide en ervaren auditoren beschikt die in staat zijn om de kwaliteitsbeheersing van een leverancier te beoordelen. Bovendien moeten deze auditoren de kwaliteitsbeheersing van een leverancier kunnen beoordelen in het licht van eisen die specifiek zijn voor het betreffende product.

Certificatie-audit

Een certificerende instelling voert een certificatie-audit uit bij een organisatie om te beoordelen of het kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de eisen uit de ISO 9001:2008-norm. Als uit de audit blijkt dat het kwaliteitsmanagementsysteem hieraan voldoet, reikt de certificerende instelling een certificaat uit. Over het algemeen is een ISO-certificaat drie jaar geldig. Ieder jaar voert de certificerende instelling een audit uit om te beoordelen of het kwaliteitsmanagementsysteem nog steeds adequaat functioneert. Na drie jaar vindt er een heraudit plaats.

Het initiatief voor de uitvoering van deze audit ligt niet bij jezelf. Hoewel je aanvankelijk wel het initiatief nam om je kwaliteitsmanagementsysteem te laten certificeren! De certificerende instelling neemt, nadat je het certificaat hebt behaald, vervolgens het initiatief voor de uitvoering van de jaarlijkse (externe) audit. De certificerende instelling wordt op haar beurt beoordeeld door de Raad van Accreditatie (RvA).

Accreditatie

Er is in Nederland een groot aantal certificerende instellingen. Deze certificerende instellingen zijn door de Raad van Accreditatie (RvA) erkend. De RvA houdt toezicht op de certificerende instellingen en geeft een lijst uit van de door hem erkende certificerende instellingen in binnen- en buitenland, oftewel de RvA beoordeelt de beoordelaars. Omdat de certificerende instelling op haar beurt weer wordt getoetst door de RvA, wordt onpartijdigheid, onafhankelijkheid en deskundigheid gewaarborgd.

Bij erkende keurmerken stellen commissies van betrokken partijen en deskundigen eisen vast. De certificerende instelling laat daarmee zien dat zij voldoende deskundig en onafhankelijk is om organisaties te beoordelen.

Het is ook mogelijk dat een branchevereniging een keurmerk uitbrengt dat niet is erkend door de RvA. Niet erkende keurmerken kunnen weliswaar aan de eisen van de RvA voldoen, maar zeker is dit niet. Dit kan dus ten koste gaan van de objectiviteit van de beoordeling.

De accreditatie-instellingen in de verschillende Europese landen zijn verenigd in de *European co-operation for Accreditation* (EA). Door middel van onderlinge visitaties (*peer group evaluation*) en overeenkomsten hanteren de leden dezelfde normen, zodat een accreditatie van een certificerende instelling door een lid ook wordt erkend door de andere leden.

Een andere, belangrijke taak van de RvA is het coördineren van certificerende instellingen en testlaboratoria om ervoor te zorgen dat de diverse certificaten gelijkwaardig zijn. Hierbij maakt de RvA gebruik van Centrale Colleges van Deskundigen, waarin de betrokken partijen van een branche met de erkende certificerende instelling afspraken maken over de bijzonderheden van certificatiesystemen en interpretaties van normen. Voorbeelden zijn de Stichting Kwaliteitszorg Autoschadeherstelbranches, de Harmonisatie Commissie Bouw en de Stichting Bouwkwiteit, de Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector en het Platform voor Certificatie van HACCP voor voedselveiligheid.

1.9.2 Interne audit

De uitvoering van de interne audit initieer je zelf. Je wilt informatie verzamelen om vast te stellen of je kwaliteitsmanagementsysteem nog aan de door jou gestelde eisen voldoet. Maar je kunt een interne audit onder andere ook uitvoeren om:

- knelpunten en problemen op te sporen;
- mogelijke risico's vast te stellen;
- structurele fouten in de werkwijze van het kwaliteitsmanagementsysteem op te sporen;
- verbetermogelijkheden vast te stellen;
- het effect van ingevoerde maatregelen te beoordelen;
- de invoering van nieuwe werkzaamheden te beoordelen;
- vast te stellen in welke mate je kwaliteitsmanagementsysteem bijdraagt aan het behalen van je doelstellingen;
- te beoordelen of het kwaliteitsmanagementsysteem nog wel effectief is;
- verbetermogelijkheden te initiëren.

1.9.3 *Verskil tussen de interne en de (externe) certificatie-audit*

De externe audit die wordt uitgevoerd door de certificerende instelling verschilt wezenlijk van de interne audit. De externe audit is een conformiteitsaudit. Een externe audit wordt uitgevoerd om de conformiteit ten aanzien van een externe norm vast te stellen. Bij een externe audit van een certificerende instelling staan de eisen uit de ISO 9001:2008-norm centraal. De auditor onderzoekt of je kwaliteitsmanagementsysteem nog voldoet aan de gestelde eisen uit een norm, zoals de ISO 9001:2008-norm.

Een interne audit is een conformiteits- en sturingsinstrument. Maar de interne audit is vooral bedoeld als sturingsinstrument. Een interne audit hanteer je in principe om de doeltreffendheid van je kwaliteitsmanagementsysteem te beoordelen en is gericht op verbetermogelijkheden van je bedrijfsvoering.

Soms zie je dat een organisatie bij een interne audit de auditmethode van de certificerende instelling overneemt, in de veronderstelling dat deze audit en een interne audit hetzelfde doel hebben. Dit is een misvatting, want zowel de normstelling voor de beoordeling als de auditmethode is verschillend. Dit is een heel belangrijk verschil om bij stil te staan.

De externe auditor zal echter wel geïnteresseerd zijn in de wijze waarop je de interne audits uitvoert, hoe je met de auditresultaten omgaat en hoe je hieraan vorm geeft! Wanneer je de interne audit gebruikt als conformiteitsinstrument, stel je vast of en in hoeverre de werkzaamheden overeenkomen met de afgesproken werkwijze. Deze werkwijze is vastgelegd in diverse procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies en formulieren. De interne audit is erop gericht om te onderzoeken of je kwaliteitsmanagementsysteem aan gestelde eisen voldoet. De auditor verifieert of de activiteiten nog wel worden uitgevoerd zoals afgesproken.

Maar het gaat natuurlijk vooral om het onderzoeken van de effectiviteit van je kwaliteitsmanagementsysteem. De auditor onderzoekt niet alleen of activiteiten nog wel worden uitgevoerd zoals afgesproken, maar ook of de activiteiten het gewenste resultaat opleveren. Hij toetst hoe doeltreffend de processen en activiteiten zijn. Hij gaat na of je met het kwaliteitsmanagementsysteem in staat bent de prestaties te verbeteren. Aan de hand van de auditresultaten evalueer je de doeltreffendheid van je kwaliteitsmanagementsysteem. Je stelt mogelijke risico's vast en gebruikt de verzamelde informatie om verbeteringen in gang te zetten en te sturen. Wanneer de interne audit zich zou beperken tot de vraag of datgene wat is vastgelegd in het kwaliteitsmanagementsysteem ook daadwerkelijk in de praktijk gebeurt, ben je alleen maar bezig met het controleren van het naleven van de spelregels.

Wanneer een auditor bij de uitvoering van een interne audit constateert dat de

medewerkers zich niet houden aan de stappen uit het inkoopproces zoals in het handboek staat, toetst de auditor de conformiteit. Wanneer de auditor zou onderzoeken waarom de medewerkers zich niet aan deze beschrijving houden, dan gaat hij al een stap verder. Dan toetst hij niet alleen de conformiteit, maar gaat hij ook op zoek naar de oorzaak. Met de bevindingen kunnen het management en de medewerkers aan de slag om een verbetering door te voeren. De interne audit is met name hiervoor bedoeld.

In beide gevallen, conformiteitsinstrument en sturingsinstrument, verzamel je overigens informatie om te verbeteren. In het eerste geval zul je de afwijking in de werkzaamheden ten aanzien van de gestelde eisen willen corrigeren en in het tweede geval zul je een verbetermaatregel willen opstellen om ervoor te zorgen dat het kwaliteitsmanagementsysteem wel doeltreffend is.

Wanneer je net je kwaliteitsmanagementsysteem hebt opgezet, kan het zinvol zijn om een interne audit te beperken tot het onderzoeken van de vraag of datgene wat is beschreven ook in de praktijk zo wordt uitgevoerd. Je hebt bijvoorbeeld je processen in kaart gebracht omdat je het ISO-certificaat wilt behalen. Als voorbereiding op de certificatie toets je of er in de praktijk wordt gewerkt zoals is beschreven. Nadat het proces eenmaal is beschreven en goed functioneert, heeft deze toets zijn doel verloren. Het handhaven hiervan is dan de verantwoordelijkheid van de medewerkers en het management.

Wanneer je net begint met het uitvoeren van interne audits zul je de neiging hebben om het instrument als een conformiteitsinstrument te gebruiken. Je toetst of het hele kwaliteitsmanagementsysteem voldoet aan de eisen uit de ISO 9001:2008-norm. De auditor beoordeelt of datgene wat is gedocumenteerd ook in de praktijk gebeurt. Naarmate je de audit vaker gaat hanteren zul je zien dat het doel gaat verschuiven van conformiteit naar sturing. Pas dan zal de auditor nagaan of de doelstellingen van de organisatie en van processen daadwerkelijk worden behaald. En pas dan ben je fundamenteel aan het nadenken over de toegevoegde waarde van het kwaliteitsmanagementsysteem. Hieruit ontstaan vaak zinvolle verbeteracties. Wanneer je met je interne audits blijft steken in het toetsen van de conformiteit, loop je het risico dat je niet bezig bent met het ontwikkelen en verbeteren van je kwaliteitsmanagementsysteem en dus van je organisatie.

Als het goed is, heb je het kwaliteitsmanagementsysteem opgezet op basis van de PDCA-cirkel. Wanneer je alleen toetst op conformiteit, kun je nog niet spreken van een goede invoering van de PDCA-cirkel. Daarvan is wel sprake wanneer je het kwaliteitsmanagementsysteem op zijn effectiviteit toetst. Stel, je hebt een klachtenafhandeling opgezet. Wanneer de auditor bij de interne

audit onderzoekt of de klachtenafhandeling in de praktijk wordt gehanteerd zoals beschreven in het handboek, toetst hij op conformiteit. De auditor kan ook de effectiviteit van de klachtenafhandeling toetsen. Dan zal hij onderzoeken hoe effectief de regeling is. Wat gebeurt er met de afgehandelde klachten? Wat gebeurt er met de resultaten uit de klachtenafhandeling? Worden deze geanalyseerd? Worden er verbeteringen doorgevoerd? Wordt er een trendanalyse gemaakt naar aanleiding van de klachten? In het eerste geval kijkt de auditor alleen naar de voorwaarden en in het tweede geval naar de effectiviteit.

De ISO 9001:2008-norm eist dat je je op de hoogte stelt van de mate van tevredenheid bij de klanten. Stel, je hebt in je handboek gezet dat je periodiek een klanttevredenheidsonderzoek uitvoert. Wanneer de auditor onderzoekt of het onderzoek inderdaad periodiek wordt uitgevoerd, ben je wederom bezig met het toetsen van de conformiteit. Maar wanneer je als doel hebt genomen om tijdens de audit te onderzoeken wat er met de resultaten uit het klanttevredenheidsonderzoek gebeurt, ben je bezig met onderzoeken van de effectiviteit van het instrument. In het laatste geval kijk je niet alleen naar de conformiteit.

De resultaten uit de interne audit geven je inzicht in het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem en in de sterke en zwakke punten van de bedrijfsvoering. Je krijgt een aantal mogelijkheden voor verbeteringen aangedragen. En je laat aan de medewerkers zien dat je kwaliteitsmanagement belangrijk vindt. Dat maakt het gemakkelijker om hun medewerking te verkrijgen bij het doorvoeren van de gewenste verbeteringen. Redenen genoeg om het instrument te hanteren. Daarnaast kunnen interne audits een nuttige voorbereiding zijn op de externe audit. Door het uitvoeren van een interne audit raken medewerkers vertrouwd met het instrument. Dat wil niet zeggen dat je de interne audit gebruikt om de medewerkers bij het kwaliteitsmanagementsysteem te betrekken! Want dan ben je al een fase te laat. De medewerkers hadden natuurlijk al bij de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem betrokken moeten zijn.

1.10 Wat wordt er verwacht van het management?

Je zult als management het belang van de interne audit moeten onderschrijven, de uitvoering onvoorwaardelijk moeten steunen, openheid van zaken moeten geven, de auditresultaten serieus moeten nemen en je zult bereid moeten zijn om onvolkomenheden open te bespreken. De auditor zal je niet exact vertellen wat je wel of niet moet doen, omdat hij niet op de stoel van adviseur gaat zitten. Maar de aanbevelingen kunnen wel van nut zijn. De auditor komt niet als inspecteur, maar is op zoek naar tekortkomingen ten aanzien van het toetsings-

kader. De interne audit is absoluut geen middel om medewerkers te controleren en te beoordelen. Niet mensen maar producten, processen en systemen worden beoordeeld! Voor het beoordelen van de medewerker gebruik je het functioneringsgesprek.

Uiteindelijk levert een interne audit informatie op voor verbetermogelijkheden. Het is daarom in het belang van de auditee dat hij informatie verstrekt aan de auditor. Je zult dit als manager moeten uitdragen. Daarom is een goede communicatie en voorlichting onmisbaar. Jouw committent is van belang voor een succesvolle uitvoering van de interne audits. Door het geven van voorlichting over wat de medewerkers kunnen verwachten kun je draagvlak creëren. Daarnaast is het belangrijk dat de interne audit een duidelijke plaats in het kwaliteitsmanagement heeft. En dat er een duidelijke procedure is.

Bijna alle medewerkers zijn betrokken bij het kwaliteitsmanagementsysteem en krijgen vroeg of laat te maken met de interne audits. Je doet er goed aan om je ondubbelzinnig uit te spreken over de noodzaak van de uitvoering van interne audits. De interne audit speelt een rol bij het op peil houden van het kwaliteitsbewustzijn van de medewerkers. Als manager ben je ook degene die het mogelijk moet maken dat er tijd wordt vrijgemaakt voor het houden van audits. Hoe beter je in staat bent het belang in te zien van het nut van het instrument, des te eerder ben je geneigd hiervoor tijd vrij te maken.

De onafhankelijkheid van de uitvoering moet je borgen. Het zorgvuldig handhaven van deze stelregel is nodig om ervoor te zorgen dat de medewerkers het als een nuttig instrument accepteren. De cultuur binnen de organisatie is hierbij van belang, omdat de mate van acceptatie en gezag van de interne auditfunctie bepalend is voor bespreekbaar maken van de bevindingen over de kwaliteitsbeheersing.

Het is belangrijk dat de medewerkers overtuigd zijn van het instrument en het niet als een noodzakelijk kwaad beschouwen. Dit laatste zou ten koste gaan van de toegevoegde waarde van het instrument. De interne audit is een instrument om te reflecteren. Door het instrument te gebruiken als managementtool leveren interne audits niet alleen kosten maar ook baten op. De baten komen voort uit de opbrengst van de verbeteracties. En na verloop van tijd kun je aan de hand van de diverse auditrapportages vaststellen of de organisatie zich ontwikkelt.