

AUDIT UITVOEREN

Bron:

- Aangepast aan NEN-EN-ISO 19011: 2011 / NNI
- Kwaliteitsaudit, als instrument om te verbeteren / Assegaff & Kottenhagen / Kluwer
- Auditstrategie in de praktijk / Assegaff & Vermeulen / Kluwer

Leeswijzer: lees audit ook als SCB- Auditing / toets en afwijking als negatieve bevinding.

De voorbereiding voor de uitvoering van de audit bestaat uit minimaal drie stappen:

1. Het formuleren van het doel van de audit;
2. Het opstellen van het Auditprogramma (en de bijbehorende meldingsbrief voor de auditee);
3. Het opstellen van een vragenlijst, na het verdiepen in het auditonderwerp.

Het doel en het programma

In het Auditprogramma zijn de auditonderwerpen vastgesteld. Per audit zal door het auditteam, eventueel met de auditees, moeten worden gezocht naar een zo concreet mogelijke beschrijving van het doel. De kernvraag is: wat willen wij bereiken met de audit? Hiervoor moet men zich inleven in de relevante elementen van het managementsysteem waar het auditonderwerp betrekking op heeft. Een gesprek met de auditee, een technisch deskundige of andere betrokkenen kan hierbij behulpzaam zijn.

Aan de hand van het doel worden de processen, de producten en de criteria vastgesteld. Tevens wordt de benodigde informatie voor het opstellen van de vragenlijst opgevraagd bij de auditee. Vervolgens kan men vaststellen welke functionarissen, naast de auditee, betrokken moeten zijn. Let op: focus bij het beschrijven van het doel niet op het zoeken van afwijkingen bij de auditee. Een audit gaat tenslotte niet om het constateren van afwijkingen, wel om het vinden van verbeteringen voor beide partijen (auditee en auditor).

De vragenlijst

Een essentieel onderdeel van de voorbereiding van een audit is het opstellen van een auditvragenlijst. Het vergt vaak veel voorbereiding van het auditteam om zich te verdiepen in het onderwerp van de audit. Door gebruik te maken van technisch deskundigen kan het onderwerp de auditors eigen worden gemaakt. Tevens is het belangrijk om het hele proces, waar het auditonderwerp onderdeel van is, inzichtelijk te krijgen. Dit vormt de interpretatie van de gestelde eisen en normen. Daarnaast wordt de soort vragen aangepast aan het type uit te voeren audit: een product-, proces- dan wel systeemaudit.

Productgerichte vragenlijsten

Productgerichte vragenlijsten komen in aanmerking, indien de audit het verkrijgen van inzicht in de productbeheersing als zodanig tot doel heeft. Bij de voorbereiding van de audit maakt het auditteam allereerst de totstandkoming van het product inzichtelijk, bijvoorbeeld met behulp van een stroomschema. Hierbij moet worden gedacht aan een inventarisatie van de (deel)producten, de criteria van de (deel)producten, de controlemomenten, de eisen/normen, de richtlijnen en daarnaast een inschatting van de hierbij behorende risico's. Daarna wordt vastgesteld welke functies en eisen van de specificatie(s) van toepassing zijn bij de totstandkoming van het product.

Vervolgens worden de eisen geïnterpreteerd en omgezet in vragen.

Procesgerichte vragenlijsten

Procesgerichte vragenlijsten komen in aanmerking, indien de audit het verkrijgen van inzicht in de procesbeheersing tot doel heeft. Bij de voorbereiding van de audit maakt het auditteam allereerst een inventarisatie van het proces en daarnaast een inschatting van de hiertoe behorende kritische activiteiten. Daarna wordt vastgesteld welke functies hierbij betrokken zijn en welke elementen uit de gekozen eisen van de procedures en/of werkinstructies van toepassing zijn.

Vervolgens worden de eisen geïnterpreteerd en omgezet in vragen.

Systeemgerichte vragenlijsten

Systeemgerichte vragenlijsten komen in aanmerking, indien de audit het verkrijgen van inzicht in de implementatie van het vastgestelde deelprojectplan als zodanig tot doel heeft. Bij de voorbereiding van de audit maakt het auditteam allereerst een inventarisatie van het systeem en de daarbij behorende processen. Daarnaast wordt een inventarisatie gemaakt van het hierbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van sleutelfunctionarissen, de kritische activiteiten en het doel met betrekking tot het auditonderwerp. Er wordt een inschatting van de risicoanalyse en andere bijkomende criteria gemaakt. Daarna wordt vastgesteld welke functies hierbij betrokken zijn en welke onderdelen en/of elementen van het deelprojectplan uit de gekozen, (kwaliteit-)documenten van toepassing zijn.

Vervolgens worden de eisen geïnterpreteerd en omgezet in vragen.

Als de vragenlijst is opgesteld stel u zelf de volgende vragen:

- Is er een rode draad in de vragen aanwezig?
- Is er een juiste verdeling van open en gesloten vragen?
- Worden suggestieve vragen vermeden?
- Worden kwalitatieve beoordelingen in de vraag vermeden?
- Is voor alle auditors duidelijk wat men met de vraag wil bereiken, waarom juist deze vragen worden gesteld?
- Wordt met deze vragen het vooraf gestelde doel bereikt?

Indien alle vragen kunnen worden beantwoord met ja, stem dan de rolverdeling binnen het auditteam af.

De audit kan van start gaan!

Tips voor auditors

Bereid de audit goed voor. Stelt u zelf de volgende vragen:

- Wat is het doel van de audit?
- Wat zijn de meest relevante onderwerpen (vragenlijst)?
- Wat is de rode draad in de onderwerpen (vragenlijst)?
- Wat zijn de criteria (of eisen) voor deze onderwerpen?
- Wat zijn de procedures die bij deze onderwerpen passen?
- Hoe lang duurt de audit?
- Wanneer is het een geschikt moment om de audit uit te voeren?
- Welke sleutelfunctionarissen dienen noodzakelijk aanwezig te zijn?
- Is er een procedure 'Audit' beschikbaar (voor de eenduidigheid van de uitvoering)?

De uitvoering van de audit

Een audit kan globaal in de volgende vier delen worden opgesplitst:

1. Voorbespreking;
2. Audit-interview;
3. Auditconclusie (auditors);
4. Nabespreking (auditees, auditors en belanghebbenden).

Voorbespreking

Begin altijd met een voorbespreking, ook wel openingsgesprek genoemd. Het doel van de voorbespreking is het creëren van een optimale sfeer voor het uitvoeren van de audit. De voorbespreking omvat een aantal belangrijke zaken die aan de hand van de meldingsbrief dienen te worden besproken.

Tijdens de voorbespreking introduceert de lead auditor de overige leden van het auditteam. Tevens wordt kennisgemaakt met de auditees. De lead auditor legt het doel en de omvang van de audit uit en geeft aan welke criteria/eisen/normen worden gehanteerd tijdens de audit. Tevens zet hij de procedure 'Audit' uiteen en het vastgestelde auditprogramma.

Tips voor auditors

Zorg voor een duidelijk en stimulerend begin:

- Introduceer uzelf en de overige teamleden kort
- Profileer uzelf als gesprekleider
- Geef het doel van de audit aan
- Geef de wijze van de audit (tot rapportage) aan
- Zorg voor een gemeenschappelijke gespreksbasis
- Besteed aandacht aan 'lichaamstaal'

Audit-interview

Als duidelijk is waarom, met wie, waarover en in hoeveel tijd het audit-interview wordt gevoerd, kan worden begonnen met het eigenlijke interview. Bij 'professioneel afnemen' van een audit moet de auditor denken aan: de beginvraag, de gesprekstechniek, de wijze van documenteren en de afsluiting van elke vraag.

De eigenlijke beoordeling wordt uitgevoerd door de auditor, eventueel geassisteerd door een technisch deskundige. De beoordeling vindt plaats op basis van de vragenlijst.

Hierbij is van belang dat de auditee, die geïnterviewd wordt, allereerst in de gelegenheid wordt gesteld zijn taken uiteen te zetten. Vragen van de auditor kunnen ertoe bijdragen dat deze een duidelijker inzicht verkrijgt. Vervolgens is het noodzakelijk dat wordt nagegaan of de voorgestelde gang van zaken daadwerkelijk wordt toegepast en nageleefd. Dit kan enerzijds door het opvragen en inzien van procedures, (deel)-kwaliteitsplannen en dergelijke en anderzijds door te onderzoeken in hoeverre deze procedures operationeel worden gebruikt en toegepast.

Tijdens de audit zelf worden de interviews gehouden en verificaties verricht, zodat het managementsysteem kan worden beoordeeld, geëvalueerd en geanalyseerd. **Houd de rode draad van een audit vast.** Een audit beweegt zich meestal op het grensgebied van product-, proces- en systeemaudit. Een systeemaudit kan niet worden uitgevoerd zonder de bedrijfsprocessen door te lichten en eisen die aan producten worden gesteld, te verifiëren.

Een volgend onderdeel van het interview kan zijn dat geverifieerd wordt of van de opgestelde vragenlijst een aantal relevante zaken aan de orde is geweest. Wellicht dat enkele vragen overbodig zijn, of dat een vraag moet worden toegevoegd.

Het verdient aanbeveling een kort, beschrijvend commentaar te verstrekken, waarom een bevinding als een afwijking wordt gekenmerkt. Dit geldt mede ter onderbouwing bij de nabespreking met de auditees.

Tips voor auditors

Houd de vraagstelling zuiver:

- Stel de vragen één voor één
- Stel geen suggestieve vragen
- Stel geen vragen met kwalificatie waardeoordelen (goed/slecht/fout etc.)
- Leg geen antwoorden in de mond
- Laat woordkeus en formulering aansluiten bij het niveau van de auditee
- Mijd discussies

Tijdens de uitvoering van de audit zullen, op basis van het auditbewijsmateriaal, auditbevindingen worden gedaan. Deze bevindingen worden verdeeld in drie categorieën: positieve punten, afwijkingen en defecten. Positieve punten zijn auditbevindingen die voldoen aan de eis/criteria. Afwijkingen en defecten voldoen niet aan de gestelde eis/criteria. Zorg ervoor dat u, zeker wanneer u een afwijking constateert, de feiten noteert of in bezit bent van een document (auditbewijsmateriaal), waarmee u later uw conclusies kunt staven. Meld een afwijking ook tijdens de audit, door bijvoorbeeld het antwoord samen te vatten. U geeft dan de auditee een kans om hierop nog te reageren, waardoor uiteindelijk bij de nabespreking meer draagvlak van de bevindingen zal ontstaan.

Wanneer u *onbevredigende antwoorden* krijgt, ga dan door 'in de diepte', totdat u zeker weet dat u al dan niet met een afwijking te maken hebt. Let op, 'doorvragen' is anders dan 'zoeken' naar fouten! Omschrijf afwijkingen in termen van de norm of eisen. Dit maakt het voor de beide partijen gemakkelijk om de afwijking te begrijpen en te plaatsen in het licht van de norm.

Tips voor auditors

Maak gebruik van de juiste gesprekstechnieken:

- Luister zorgvuldig naar wat de auditee u vertelt (en wat de auditee eventueel verzwijgt)
- Breng ordening aan door middel van samenvatten, doorvragen etc.
- Stuur aan op verduidelijking door specifiekere vragen te stellen
- Vraag bij stellige beweringen om nader bewijsmateriaal of duidelijke voorbeelden (aantoonbaarheid)
- Laat merken dat u nog bij de les bent (hoofdknikken etc.)
- Vraag om een oplossing als geen nieuwe informatie meer naar voren komt
- Voorkom het betreden van zijpaden

Documenteer het interview:

- Maak notities
- Gebruik hierbij een checklist met ruimte voor aantekeningen in klad
- Nodig de geïnterviewde (lees: auditee) uit om te schetsen wat hij bedoelt
- Maak pas na het interview een verslag
- Behandel deze verslagen vertrouwelijk

Auditconclusie

De fase tussen de uitvoering van de audit en de nabespreking met de auditees en/of belanghebbenden, is de periode waarin het auditteam onder begeleiding van de lead auditor, in een korte tijd (15 – 30 minuten), zich zo efficiënt en effectief mogelijk over de auditbevindingen beraadt. Aan de orde komen: de beleving van de audit door het auditteam, de waargenomen positieve punten en afwijkingen en overweging van de verwijzingen naar het bewijsmateriaal. De volgende stap is het verifiëren van het auditresultaat aan de hand van het vastgestelde doel van de audit. Is het resultaat constructief voor beide zijden én is het doel bereikt? Zo ja, dan formuleert de lead auditor, namens het auditteam, de auditconclusie op het voorblad van het concept auditverslag. Een duidelijke en heldere formulering, waarin de uitslag van de audit in het kort is samengevat, inclusief de bijhorende positieve punten, afwijkingen en criteria waarop de auditresultaten op gebaseerd zijn, is hierbij zeer belangrijk.

Nabespreking

De nabespreking met de auditees en/of belanghebbenden van de audit vindt plaats nadat het auditteam zich heeft beraad over de auditbevindingen, de audit heeft samengevat en de auditconclusies heeft geformuleerd.

De nabespreking is één van de belangrijkste momenten van de audit. Voor de lead-auditor is het van belang dat hier zijn 'presentatie' helder, duidelijk en goed onderbouwd is. Hoe beter de nabespreking is voorbereid, des te minder weerstand bij de auditees.

Het primaire doel van de nabespreking is er voor te zorgen dat de auditees of de belanghebbenden alle conclusies en bevindingen, voortvloeiend uit de gehouden audit, begrijpen én onderschrijven.

Voor deze nabespreking dient voldoende tijd te worden uitgetrokken. De nabespreking wordt bijgewoond door het auditteam, de auditees en door de leiding of vertegenwoordigers van de geauditeerde organisatie (de directie). Afhankelijk van de omvang van de audit kan ook een aparte nabespreking na elke deel-audit worden georganiseerd.

Bij een interne audit (binnen uw eigen organisatie) is het aan te bevelen om afdelingshoofden te betrekken in de formulering van uw auditconclusie, vooral ten aanzien van de geconstateerde afwijkingen (lees ook als verbeterpunten).

Let op: geef als auditor **geen aanbevelingen en/of oplossingen**, ook niet bij een interne audit. Het is en blijft de verantwoordelijkheid van de auditee(s) om de geconstateerde afwijkingen te verbeteren.

Tips voor auditors

Sluit de audit zorgvuldig af:

- Geef een afsluitende samenvatting
- Zeg heel duidelijk wat u geconstateerd hebt, de positieve punten en afwijkingen
- Vermijd het geven van adviezen c.q. oplossingen
- Vraag of deze samenvatting correct is en overhandig uw handgeschreven samenvatting
- Geef tenslotte in enkele hoofdlijnen aan hoe de afhandeling van de audit verder zal verlopen
- Vraag vervolgens hoe men de audit heeft ervaren