

HANDLEIDING

ISO 9000: De interne audit

TFC TrainingsMedia



- © Video Publishing House Inc.
© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia
Oorspronkelijke titel: "ISO 9000 Internal Quality Audits"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)
www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3406
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3406

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Over "ISO 9000: De interne audit"	5
2. Toepassing	7
Toepassing van het programma	7
Suggestie voor een trainingsopzet.....	8
Synopsis van de video.....	9
3. Discussievragen	11
4. Handout	15
Discussievragen.....	16

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Over “ISO 9000: De interne audit”

Het videoprogramma "**ISO 9000: De interne audit**" toont de situaties en reacties waarmee een auditor te maken kan krijgen bij het uitvoeren van een interne audit volgens ISO 9000. Het programma is daarom zeer geschikt als ondersteuning van bestaande trainingsprogramma's op het gebied van ISO 9000 voor beginnende auditors, of als opfrustraining voor ervaren auditors. Hij kan bovendien dienen als voorlichtingsinstrument voor medewerkers die betrokken zijn bij de interne audit.

De gedramatiseerde opzet van de video is meer 'verhalend' dan instructief; het is een praktijkvoorbeeld. Een commentator geeft aan het begin van het programma een korte inleiding op de verhaallijnen. Hij vertelt dat de kijker gaat zien hoe een auditor te werk gaat bij het uitvoeren van een interne audit. De hoofdpersonen worden geïntroduceerd en voorgesteld. De video toont vervolgens de daden en reacties van de betrokkenen bij het auditproces.

Juist omdat het programma zo'n realistisch beeld schetst van de situaties waarmee de auditor te maken kan krijgen, wordt ook duidelijk wat de kenmerken en eigenschappen zijn van een effectieve auditor. Het trainingsprogramma is daarom waardevol voor beginnende auditors, ervaren auditors en voor de overige betrokkenen bij het proces.

Deze handleiding voor de trainer bevat een drietal toepassingsuggesties, een synopsis van de video en een aantal discussievragen met mogelijke antwoorden voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "**ISO 9000: De interne audit**". De discussievragen staan bovendien (zonder antwoorden) afgedrukt op een handout, die gekopieerd mag worden voor de deelnemers.

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Toepassing

Toepassing van het programma

Vertoning van de video is zinvol voor beginnende en meer ervaren auditors, en verder iedereen die bij de audit betrokken is. Als onderdeel van een training voor auditors is het echter nuttig om de vertoning van de video te laten volgen door een groepsdiscussie. Onderstaand vindt u een drietal vertoningssuggesties; op de volgende pagina een suggestie voor een trainingsopzet.

► **Vertoning voor betrokkenen bij de audit**

U kunt de video tijdens een bespreking of werkoverleg vertonen, om de betrokken medewerkers een beeld te geven van hoe de interne audit in zijn werk gaat. Een eventuele discussie na afloop zal zich met name concentreren op de basisprincipes van ISO 9000 en het doel van de interne audit.

► **Als onderdeel van een training voor beginnende auditors**

Als het programma wordt ingezet als casestudy in een training voor beginnende auditors, dient u allereerst te bepalen op welk moment in de training u het programma wilt vertonen. Als u de video vertoont bij wijze van inleiding, zal de daarop volgende discussie met name gericht zijn op de basisprincipes. Een tweede vertoning, of vertoning later in het cursusprogramma, kan aanleiding geven tot een uitgebreider bespreking van de leerpunten.

► **Als opfrustraining voor ervaren auditors**

Als de video wordt vertoond voor meer ervaren auditors, moet tijdens de daarop volgende discussie het verband worden gelegd tussen de ervaringen van de auditor in de video en de ervaringen van de deelnemers. Hierbij kunt u tevens de kenmerken en eigenschappen van een effectieve auditor bespreken.

U kunt de video zonder onderbrekingen vertonen, of de band tussentijds stoppen om de getoonde scènes afzonderlijk te bespreken.

Suggestie voor een trainingsopzet

Een korte, inleidende training op het gebied van de interne kwaliteitsaudit kan er als volgt uitzien:

▶ **Inleiding**

Uiteenzetting van de doelstelling en de opzet van de training; het tonen van een praktijkvoorbeeld van een interne audit volgens ISO 9000.

▶ **Discussie**

Wat zijn de kenmerken van een goede auditor?

▶ **Vertoning van de video "ISO 9000: De interne audit"**

▶ **Discussie**

Plenaire discussie of discussie in kleine groepjes naar aanleiding van de discussievragen verderop in deze handleiding (de vragen staan ook afgedrukt op een handout). De leerpunten van de discussie worden vervolgens gerelateerd aan de ervaringen van de deelnemers.

▶ **Samenvatting en conclusie**

Herhaling van de belangrijkste leerpunten.

Synopsis van de video

In dit hoofdstuk vindt u een synopsis van de video "ISO 9000: De interne audit". Het verhaal speelt zich af in een industriële onderneming, op de afdeling Productie en Ontwerp. De synopsis geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste hoofdpersonen, verhaallijnen en leerpunten.

De hoofdpersonen

- ▶ Joe, projectmanager en auditor
- ▶ Joyce, directeur Productie en Ontwerp
- ▶ Carla, technicus Ontwerp
- ▶ Howard, productiemanager
- ▶ Meyer, voorman
- ▶ Elize, operator op de productieafdeling

Het verhaal

Joe, een projectmanager, voert een interne kwaliteitsaudit uit op de afdeling van Joyce. Als hij bij Joyce komt, reageert zij in eerste instantie nog afwijzend; er is een probleempje op de afdeling en Joyce wil de audit uitstellen. Hieruit blijkt dat Joyce het belang van de audit niet onderkent. Joe houdt echter voet bij stuk. Hij geeft aan wat het doel van de audit is, namelijk het systeem en de procedures controleren, en niet de mensen. Joyce is nogal sceptisch, maar stemt tenslotte toch in.

Als eerste wordt de rol van Joyce in het proces besproken. Vervolgens gaan Joe en Joyce naar Carla, een van de technici. Joe bespreekt met Carla welke controleprocedure er is voor nieuwe ontwerpen, en bekijkt haar exemplaar. Tijdens het gesprek blijkt dat Carla een latere versie van de controleprocedure heeft dan Joe; hier ligt een communicatiestoornis en Joe maakt er een aantekening van. Hij vraagt Carla hoe de gang van zaken is als er een nieuw project is, en met wie ze daaraan samenwerkt. Carla toont hem verder dat er met geijkte apparatuur wordt gewerkt, en dat de ijkbeurten worden bijgehouden in een boek. Hoewel Carla in eerste instantie niet precies begrijpt wat de bedoeling van de audit is, stelt ze zich professioneel op en geeft ze Joe de informatie die hij nodig heeft.

Hierna gaat Joe met Joyce naar Howard, de produktiemanager. Howard is al even onwillig als Joyce, en gaat zelfs met Joyce staan overleggen over een probleem met het vrijgeven van een zending. Joe springt hier professioneel op in; hij geeft aan dat er maar weinig tijd is, en dat hij dus graag snel wil beginnen. Howard blijft onwillig maar stemt hiermee in, en ze bespreken hoe Howard op de hoogte wordt gebracht van de binnenkomst van een nieuwe order. Joe neemt zo'n werkorder door, en Howard vertelt hem dat hij een materiaallijst en een machinelijst moet opstellen voor een dergelijke klus, in samenspraak met voorman Meyer.

Joe gaat dan naar voorman Meyer om te bespreken hoe een orderpakket met materiaal- en machinelijst eruit ziet. Dan blijkt dat de lijsten die produktiemanager Howard aanlevert, vaak niet volledig zijn. Meyer past de lijsten dan aan, maar geeft de wijzigingen niet door aan Howard. Dit is niet volgens de procedure, dus Joe maakt hier een aantekening van. Meyer vindt dit nogal verontrustend; hij is bang dat hij problemen krijgt met zijn manager. Joe probeert hem te kalmeren door nog eens aan te geven wat het doel van de audit is, maar Meyer blijft agressief. Joe blijft echter kalm en geduldig en vat het niet persoonlijk op. Hij bespreekt met Meyer hoe hij nieuwe klussen toewijst aan zijn operators. Zo komt Joe terecht bij operator Elize.

Elize is nogal nerveus voor de audit. Ze is niet op de hoogte van wat een interne audit is, en lijkt bovendien bang te zijn iets 'verkeerds' te zeggen, zodat ze problemen krijgt met Meyer. Joe weet haar echter op haar gemak te stellen door haar werk te prijzen, en nogmaals te benadrukken dat het om het systeem gaat, en niet om de mensen. Tijdens het gesprek met Elize blijkt dat soms met een order wordt begonnen terwijl het orderpakket met de benodigde papieren nog niet gereed is. Dit is niet volgens de procedure, dus ook hier maakt Joe een aantekening van. Joe bespreekt deze afwijking van de procedure nog eens met Meyer, om feiten en oorzaken te achterhalen.

Joe is nu klaar met zijn audit en rapporteert zijn bevindingen aan Joyce. Hij heeft twee afwijkingen van de procedures gevonden, en geeft Joyce daar specifieke voorbeelden van.

Joyce vindt dat de procedures dan maar moeten worden veranderd, maar Joe laat zich niet verleiden tot een discussie over correctieve maatregelen.

Door Joe's professionele opstelling en vasthoudendheid blijft er bij de medewerkers een positieve indruk achter, ondanks de weerstand die er in eerste instantie bestond.

De leerpunten

Joe is een zeer goede auditor, want:

- ▶ Hij stelt duidelijk wat het doel van de interne audit is, en probeert zo weerstand weg te nemen.
- ▶ Hij blijft kalm en beleefd als hij toch met weerstand wordt geconfronteerd, en trekt het zich niet persoonlijk aan. Hij houdt zich bij de feiten.
- ▶ Hij is vasthoudend, en blijft doorvragen tot hij tot de kern van de zaak is gekomen; hij zoekt zijn eigen voorbeelden en neemt niet alles klakkeloos aan.
- ▶ Hij heeft zich goed voorbereid en luistert en observeert goed.
- ▶ Hij is flexibel en speelt in op de reactie van degene met wie hij spreekt; hij grijpt in als Joyce de touwtjes in handen dreigt te nemen tijdens zijn gesprek met Carla; hij is kalm maar vasthoudend tegenover onwillige Howard; en hij stelt Elize op haar gemak.

Bovendien blijkt uit de video duidelijk dat goede voorlichting van groot belang is bij het auditproces.

3.

Discussievragen

De discussievragen in dit hoofdstuk kunnen dienen als aanzet tot uitgebreide bespreking van de leerpunten van de video. Na elke vraag wordt een kort antwoord gegeven; het is aan u om te bepalen hoe u de punten wilt belichten voor uw specifieke deelnemersgroep. De discussie zal het meeste effect sorteren als de besproken punten worden gerelateerd aan de ervaringen van de deelnemers.

Op de handout verderop in deze handleiding staan de vragen zonder antwoorden afgedrukt; u kunt de deelnemers dus ook vragen kleine groepjes te vormen en de handout per groepje te bespreken.

1. Hoe zou u de reactie van Joyce op de audit omschrijven?

- Ze wilde niet meewerken aan de audit.
- Ze had geen vertrouwen in het kwaliteitsprogramma.
- Ze had zich niet voorbereid op de audit.
- Ze onderkende het belang van de interne audit niet.
- Ze was onaangenaam verrast dat Joe, de auditor, bij haar werkzaamheden wilde beginnen.

Uit Joyce's reactie zou men ook kunnen opmaken dat de organisatie weinig voorlichting had gegeven over ISO 9000 en het kwaliteitssysteem.

2. Hoe reageerde Joe toen Joyce hem vroeg de audit uit te stellen? Wat bleek er uit die reactie?

- Zijn eerste reactie was een weigering.
- Joe stelde vervolgens die eerste impulsieve reactie bij.
- Deze omschakeling toonde dat Joe flexibel was, en bereid was zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Joe bleef zich concentreren op zijn taak, namelijk het verrichten van de interne audit. Hij bood niet aan de audit uit te stellen.

3. Hoe zou u Carla's reactie op de audit omschrijven?

- Zelfverzekerd en bekwaam.
- Uit Carla's reactie bleek verder dat zij weinig inzicht had in het hele proces; nog meer bewijs dat de organisatie haar medewerkers niet erg deugdelijk had voorgelicht.

4. Welke kenmerken van een effectieve auditor spreidde Joe ten toon bij het omgaan met Joyce's onderbrekingen?

- Beleefdheid
- Doelgerichtheid

Joe bedankte Joyce voor haar hulp, maar drong erop aan dat Carla zelf zijn vragen beantwoordde.

5. Hoe zou u de reactie van Howard op de audit omschrijven?

- Boos, ongeïnteresseerd, snoeverig.
- Hij nam de audit duidelijk niet serieus.

6. Welke technieken gebruikte Joe in zijn gesprek met Howard?

- Hij bleef doelgericht.
- Hij vatte het niet persoonlijk op.
- Hij zocht zelf naar voorbeelden en nam die van Howard niet klakkeloos over.
- Hij was tactvol maar doortastend.

7. Hoe reageerde Meyer in eerste instantie op Joe en de audit?

- In eerste instantie welwillend en bereid tot meewerken.

Had Meyer wellicht een specifieke reden voor die vriendelijkheid? Deed hij dat om zich tegen Howard af te zetten?

8. Waarom veranderde Meyers houding? Hoe stelde hij zich toen op?

- Omdat Joe een afwijking van de procedures vond.
- Onvriendelijk en dreigend.

9. Hoe reageerde Joe op Meyers dreigende gedrag?

- Hij bleef kalm en geduldig.
- Hij vatte het niet persoonlijk op.

10. Hoe reageerde Elize op de audit?

- Angstig.

Had Meyer haar wellicht al 'gewaarschuwd'? Wat zegt dat over Meyers relatie met zijn medewerkers?

11. Hoe ging Joe om met Elize?

- Hij was eerlijk en open en prees haar.

12. Waarom ging Joe nog een keer terug naar Meyer?

- Om bepaalde informatie te verifiëren en oorzaken te achterhalen.

13. Hoe stelde Joe zich op tijdens de rapportage naar Joyce toe?

- Hij concentreerde zich op de feiten, niet op persoonlijke meningen.
- Hij noemde specifieke voorbeelden.
- Hij liet zich niet verleiden tot een discussie over correctieve maatregelen.

14. Wat zijn volgens u de kenmerken en eigenschappen van een effectieve auditor, op basis van Joe's gedrag tijdens de interne audit?

- Beleefd
- Analytisch
- Voorbereiding
- Communicatief sterk
- Kalm
- Eerlijk
- Geduldig
- Goede luisteraar
- Gericht
- Goed in observeren

PREVIEW
www.tfc.nl

4.

Handout

De handout in dit hoofdstuk mag, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "ISO 9000: De interne audit".

Discussievragen

1. Hoe zou u de reactie van Joyce op de audit omschrijven?
2. Hoe reageerde Joe toen Joyce hem vroeg de audit uit te stellen? Wat bleek er uit die reactie?
3. Hoe zou u Carla's reactie op de audit omschrijven?
4. Welke kenmerken van een effectieve auditor spreidde Joe ten toon bij het omgaan met Joyce's onderbrekingen?
5. Hoe zou u de reactie van Howard op de audit omschrijven?
6. Welke technieken gebruikte Joe in zijn gesprek met Howard?
7. Hoe reageerde Meyer in eerste instantie op Joe en de audit?
8. Waarom veranderde Meyers houding? Hoe stelde hij zich toen op?
9. Hoe reageerde Joe op Meyers dreigende gedrag?
10. Hoe reageerde Elize op de audit?
11. Hoe ging Joe om met Elize?
12. Waarom ging Joe nog een keer terug naar Meyer?
13. Hoe stelde Joe zich op tijdens de rapportage naar Joyce toe?
14. Wat zijn volgens u de kenmerken en eigenschappen van een effectieve auditor, op basis van Joe's gedrag tijdens de interne audit?