

Audit systému managementu podle ISO 19011

Ing. Lukáš Žaludek,

odborný konzultant ENVI GROUP s.r.o.

tel: +420 737 756 713 email.: zaludek@envigroup.cz

Obsah školení

1. Výklad normy ČSN EN ISO 19011:2019
 - a) Principy auditování
 - b) Řízení programu auditu
 - c) Provádění auditů
 - d) Kompetence a hodnocení auditorů
2. Check-listy, zjištění z auditů

ČSN EN ISO 19011:2019

- Směrnice pro auditování systému managementu
- Návod pro řízení a provádění auditů, pro odbornou způsobilost a hodnocení auditorů
- Jedná se již o třetí vydání této normy, cílem je širší přístup k auditům systémů managementu.
- Norma je určena pro auditování systému managementu obecně (nikoliv pouze ISO 9001, 14001, 45001)

Hlavní rozdíly ISO 19011:2018 oproti 2 vydání

- Použití nových termínů a definicí tak, aby nebyly v rozporu s termíny a definicemi používanými v jiných normách (např. „kontext” nebo „dokumentované informace”)
- Zdůraznění rizik a příležitostí (tj. principu založeného na rizicích)
- Rozšíření pokynů pro řízení programu auditů, včetně problematiky rizik programu auditů
- Rozšíření pokynů k provádění auditu, zejména plánování auditu založené na rizicích; kompetenci auditorů; použití technologií (videokonference, online dokumenty); flexibilní auditní přístup

Audity a jejich rozlišení

Interní audity	Zákaznické audity	Dodavatelské audity	Certifikační/ akreditační audity
<u>Audit 1. stranou</u>	<u>Audit 2. stranou</u>		<u>Audit 3. stranou</u>
Prováděny přímo organizací, nebo externí společností jejím jménem, pro přezkoumání systému managementu a jiné vnitřní účely.	Jsou určené pro kontrolu dodavatelů společnosti, za účelem ověření, že výrobky, nebo služby, které jim jejich dodavatel poskytuje, jsou kvalitní a v souladu s jejich zadáním a specifikací, případně za účelem prevence zamezení nekvalitních dodávek.	Provádí se za účelem ověření, zda zákazníci plní stanovené požadavky, které dodavatelská společnost vyžaduje pro poskytování produktů a služeb.	Provádí nezávislý certifikační/ akreditační orgán

Pojmy a definice

Audit

- Systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu k objektivnímu zhodnocení za účelem stanovení rozsahu splnění kritérií auditu

Kritéria auditu

- Reference podle nichž je hodnocena shoda.

Předmět auditu

- Rozsah a vymezení auditu – org. jednotka, proces, časový úsek

Důkaz z auditu

- Záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné

Zjištění z auditu

- Výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu – shoda, neshoda, příležitost pro zlepšování

Neshoda

- Nesplnění požadavku

Pojmy a definice

Závěr z auditu

- Výstup z auditu poskytnutý týmem auditorů po zvážení cílů auditu a všech zjištění z auditu

Auditor

- Osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditů

Technický expert

- Osoba, která poskytuje týmu auditorů specifické znalosti nebo posudky

Odborná způsobilost

- Prokázané osobní vlastnosti a prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti

Program auditů

- jeden audit nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel

Plán auditu

- Popis činností při auditu

Principy auditování

Integrita:

- Plánování a provádění auditů by měly vykonávat kompetentní osoby

Nezávislost:

- Auditoři jsou nezávislí na činnosti, kterou auditují a nejsou zaujatí a nesmějí se dostat do střetu zájmů. Auditoři zauímají během procesu auditu objektivní stanovisko, aby zajistili, že zjištění z auditů a závěry z auditů budou založeny výlučně na důkazech z auditů

Průkaznost:

- Důkazy z auditu mají být ověřitelné, založeny na vzorcích dostupných informací, protože je audit prováděn ve vymezené době a s vymezenými zdroji. Vzorkování má být využíváno vhodným způsobem, protože silně ovlivňuje důvěru, kterou lze vložit v závěry auditu.

Důvěrnost:

- Bezpečnost informací. Auditoři mají při používání a pro ochranu informací jednat diskrétně.

Přístup založený na rizicích:

- Přístup založený na rizicích by měl zásadním způsobem ovlivňovat plánování a provádění auditů

Program auditů

Program auditů má zahrnovat následující informace:

- cíle programu auditů
- rizika a příležitosti spojené s programem auditů
- předmět auditů
- harmonogram
- typy auditů
- kritéria auditů
- metody auditů

Do plánování programu auditů je rovněž nutné zahrnout informace týkající:

- kritéria pro výběr členů týmu auditorů
- relevantní dokumentované informace

Program auditů

- Implementace programu auditů má být soustavně monitorována, pro dosažení stanovených cílů.
- Program auditů má být následně přezkoumán s cílem identifikovat potřeby změn a případné příležitosti ke zlepšování.
- Při plánování je nutné zvážit rizika, příležitosti a požadavky na zdroje, které mohou ovlivnit plánování a provedení auditů.

Osoba řídící program auditů

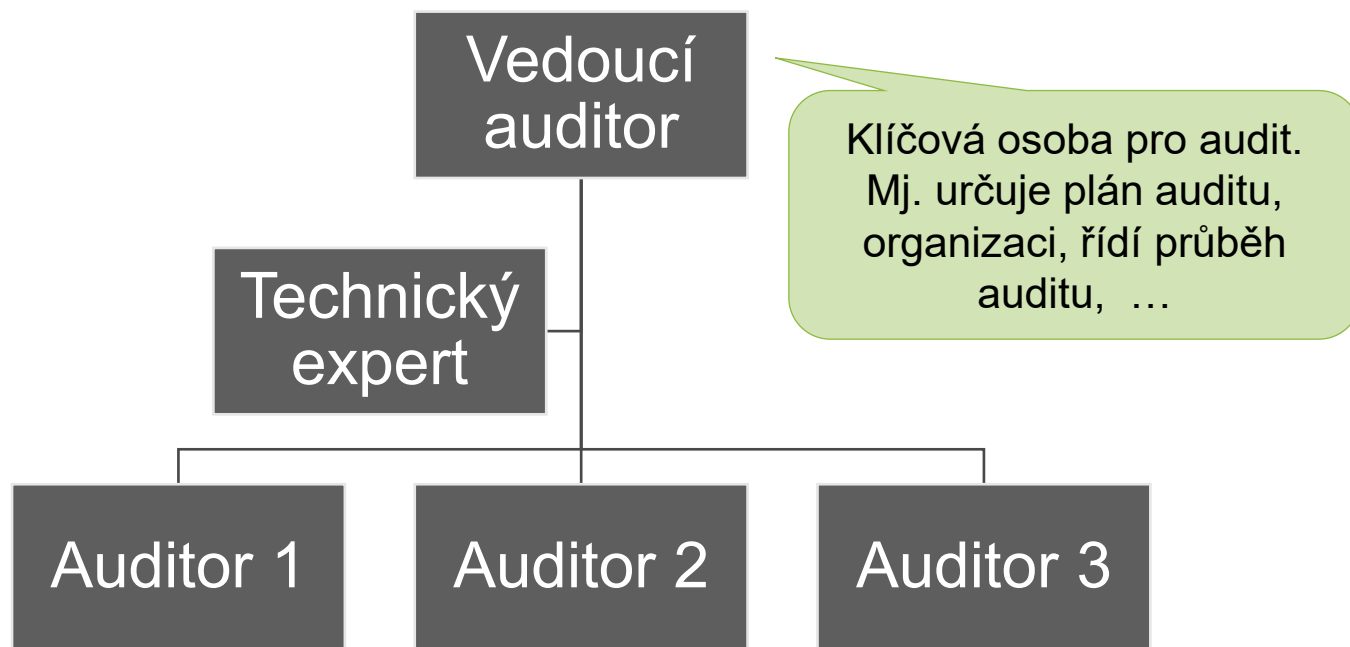
Pro splnění cíle programu auditů má být osoba řídící program auditů kompetentní pro tuto činnost. Součástí kompetence jsou znalosti:

- principů a metod auditů
- norem systému managementu
- společnosti, jejích procesech a činnostech, požadavků zainteresovaných
- aplikovatelných zákonů a předpisů

Osoba řídící program auditů má jmenovat členy auditního týmu, včetně vedoucího týmu a všech technických expertů.

Osoba řídící program auditů je odpovědná za komunikaci pro naplnění programu auditů, včetně informování o vývoji rizik a příležitostí, včetně poskytnutí zdrojů a informací týmu auditorů.

Auditní tým



Kompetence auditora

Osobní chování

- Auditori mají při provádění auditu projevovat profesionální chování:
 - etické chování
 - diplomatičnost
 - vnímavost
 - houževnatost apod.

Znalosti a dovednosti:

- Znalosti a dovednosti nezbytné pro dosažení zamýšlených výsledků auditu
- Znalosti a dovednosti specifické pro obor a odvětví
- Vedoucí týmu auditorů mají mít znalosti a dovednosti nezbytné pro vedení týmu auditorů

Plánování a příprava auditu

Příprava auditu

Auditor by měl mít k dispozici:

- IŘD o interním auditu
- Procesní model
- Formuláře k podávání zpráv
- Program auditu
- Seznam platné dokumentace
- Příslušné směrnice
- Příručku IMS
- Normy „14“

Plánování a příprava auditu

Příprava auditu

Auditor by se měl připravit:

- Prostudovat dokumentaci
- Prostudovat výsledky předchozího auditu
- Rozvrhnout audit
- Promyslet sled prověřovaných témat
- Promyslet, koho chce prověřovat
- Sestavit plán a předat auditovanému

Plánování a příprava auditu

Kontrolní seznam

- Stručný přehled témat
- Vodítko pro poznámky
- Pružný dokument
- Připravený s použitím příslušných postupů
- Není odškrtačím seznamem otázek

Plánování a příprava auditu

Kontrolní seznam

umožňuje

- stát se záznamem o auditu,
- užitečně organizovat čas,
- zaznamenat
 - odpovědi,
 - rozhovory,
 - kontrolované body,
 - kontrolovaná zařízení,
 - kontrolované dokumenty.

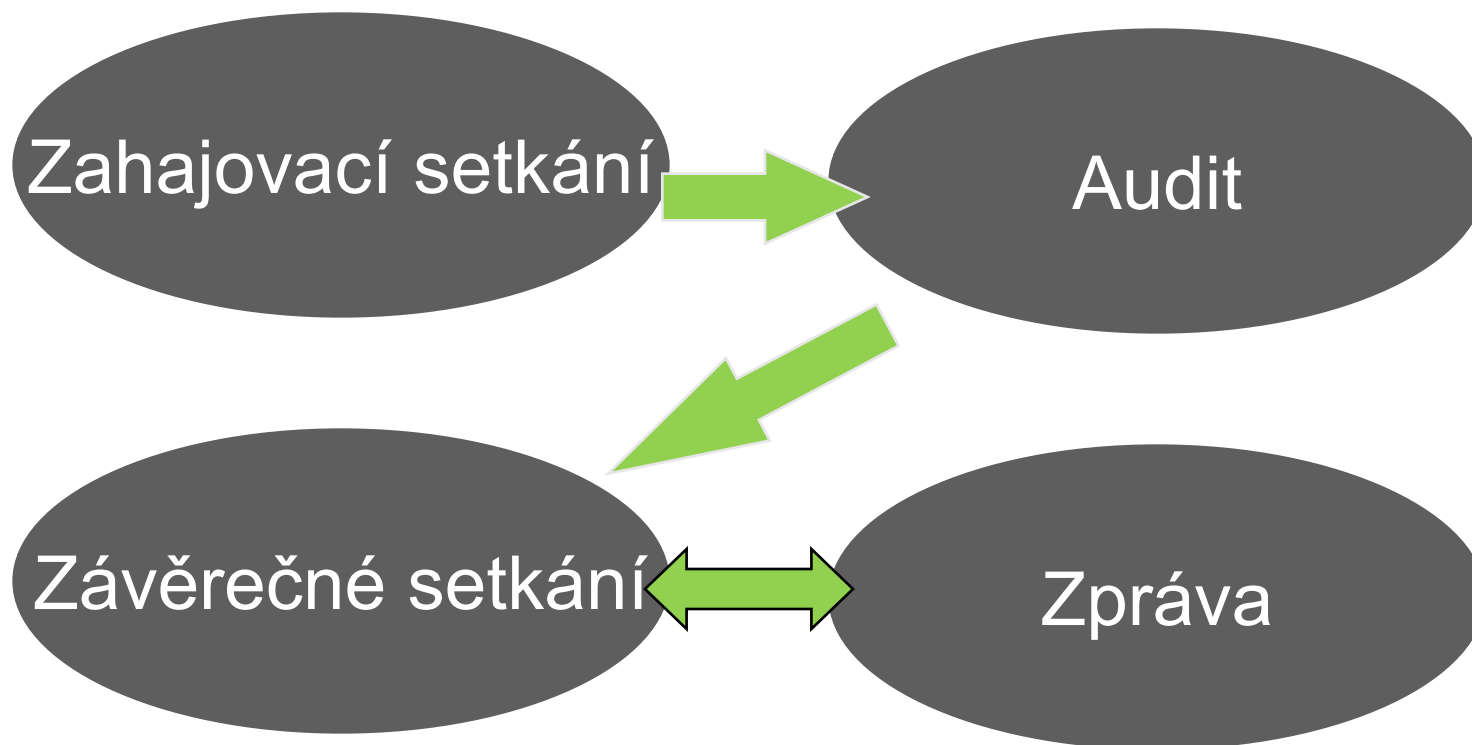
Plánování a příprava auditu

Příklad kontrolního seznamu

Oddělení příjmu zboží		Pozn. auditora:	Čas
1	Opatření z minulého auditu.		
2	Přiměřenost postupů.		
3	Návaznost požadované dokumentace.		
4	Dostupnost požadované dokumentace.		
5	Specifikace kritérií přijatelnosti.		
6	Pokyny pro kontrolu.		
7	Kalibrace přístrojů.		
8	Režim vzorkování.		
9	Záznamy.		
10	Spolupráce s ostatními útvary.		
11	Proces zamítnutí - vyřazení.		
12	Manipulace.		
13	Hodnocení dodavatelů služeb.		
14	Stav po kontrole (označování-oddělování)		
Doplňující otázky:			
Jméno:		Podpis:	Datum:

Průběh auditu

Fáze auditu



Průběh auditu

Zahajovací jednání

- Potvrdit nebo upravit program
- Vysvětlit, co bude prověřováno
- Vysvětlit, co se od auditu očekává
- Dohodnout, s kým budete mluvit
- Zkontrolovat, zda máte správné dokumenty

Průběh auditu

Přístup k auditovaným

- Vysvětlí účel
- Komunikuj - usnadníš audit
- Vciť se do problémů
- Vol správnou techniku otázek
- Bud' přátelský
- Bud' diplomatický

Průběh auditu

Přístup k auditu

- Rozhovory, kladení otázek od otevřených k zavřeným
- Pozorování činností
- Místní hloubkové šetření
- Sledování - záznamy kontrol, metody a postupy (objednávka-žádanka-technologická specifikace)
- Dokumentační audit - řízení, používání, neautorizované změny, řízení záznamů

Průběh auditu

7 pomocníků auditora



Principy auditování

Etické chování:

- Při provádění auditů je základem důvěryhodnost, jednotnost, důvěrnost a diskrétnost

Spravedlivé prezentování:

- Zjištění z auditů, závěry z auditů a zprávy z auditů mají pravdivě a přesně odrážet činnosti při auditech. Významné překážky, které se vyskytnou během auditů a nevyřešené rozdíly v názorech mezi týmem auditorů a auditovanou organizací jsou zaznamenávány do zprávy z auditů

Povinnost profesionálního přístupu:

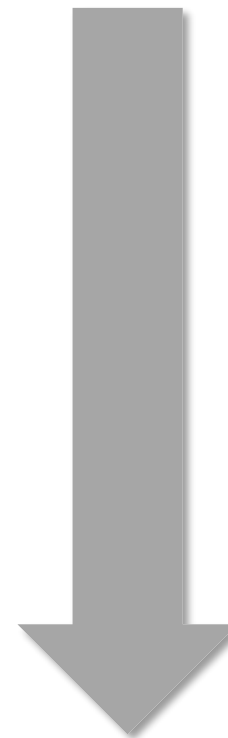
- Pečlivost auditorů je v souladu s důležitostí jejich úkolu a s důvěrou, kterou v ně vkládají klienti a jiné zainteresované strany. Důležitým činitelem je potřebná odborná způsobilost

Kvalifikace auditora (doporučená)

Parametr	Auditor	Vedoucí týmu auditorů
Vzdělání	Středoškolské vzdělání	Totéž jako u auditora
Celková pracovní zkušenost	5 let	Totéž jako u auditora
Pracovní zkušenost v oboru	Nejméně 2 roky z celkových 5 let	Totéž jako u auditora
Školení/ výcvik auditorů	40 h školení/ výcviku auditu	Totéž jako u auditora
Zkušenosti z auditů	4 kompletní audity z celkových 20 dní zkušeností z auditů jako auditor v přípravě pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů. Audity by měly být dokončeny nejméně během 3 posledních let.	3 kompletní audity z celkových nejméně 15 dní zkušeností z auditů působící v roli vedoucího týmu auditorů pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů. Audity by měly být dokončeny nejméně během 2 posledních let.

Průběh auditu

- Plán (program) auditu
- Příprava auditu
- Zahájení auditu – úvodní schůzka
- Audit
- Ukončení auditu – závěrečná schůzka
- Zpráva z auditu
- Vystavení zjištění
- Ověření efektivity opatření pro odstranění zjištění



Kritéria auditu

Auditor hledá shodu

- Mezi standardem (normami) a dokumentací,
- Mezi standardem a vykonávanými činnostmi,
- Mezi právními předpisy a dokumentací,
- Mezi vykonávanými činnostmi a dokumentací,
- Mezi vykonávanými činnostmi a právními předpisy

A zkoumá, zda systém je efektivní.

Plán / program auditu

- Audity se rozlišují na plánované, mimořádné nebo následné
- Pracovníci, jejichž činnost bude prověřována, jsou informováni odpovědným pracovníkem o datu a času auditu, rozsahu auditu (prověřovaná oblast)
- Plán auditu připravuje vedoucí auditor podle stavu a důležitosti procesů (činností, oddělení, ...).

Obvykle se vytváří auditní tým, dle zaměření auditu (definováno legislativou). Je vhodné jej sestavit tak, aby byli přítomni odborníci na všechny auditované oblasti/činnosti.

Příprava auditu

Jde o co nejlepší pochopení auditovaného pracoviště.
Může se jednat například o:

- Shromáždění podkladů (směrnice procesu, záznamy, ...)
- Studium referenčních dokumentů (normy, standardy)
- Seznámení s procesem (pracovišti)
- Stavba orientačního programu auditu – tj. harmonogramu samotného průběhu auditu
- Příprava témat a oblasti prověřování (vypracování check-listů)

Check-listy (Kontrolní seznamy)

Představuje

- Stručný přehled témat
- Vodítko pro poznámky
- Pružný dokument
- Připravený s použitím příslušných postupů
- Neměl by být odškrtačím seznamem otázek

Umožňuje

- stát se záznamem o auditu
- užitečně organizovat čas
- zaznamenat odpovědi,
- rozhovory,
- kontrolované body,
- kontrolovaná zařízení,
- kontrolované dokumenty

Zahájení auditu – úvodní schůzka

Na začátku každého auditu provede vedoucí auditor vstupní/ úvodní jednání, kterým se zahajuje audit. Při tomto jednání auditor seznámí prověřované:

- Potvrdit nebo upravit program
- Vysvětlit, co bude prověřováno
- Vysvětlit, co se od auditu očekává
- Dohodnout, s kým budete mluvit
- Zkontrolovat, zda máte správné dokumenty

Při auditu žádejte „průvodce“.

Auditor obvykle provádí kontrolu odstranění zjištění z minulého auditu (pokud je to možné), tj. správnosti vystavení nápravného opatření včetně návrhu a termínu odstranění zjištění, odstranění zjištění, přijetí nápravných opatření, osoby odpovědné za odstranění a kontrolu účinnosti opatření. Není to ale podmínkou.

Audit

Audit se provádí obvykle formou:

- Rozhovoru
- Zkoumáním dokumentace a záznamů
- Auditováním reálných činností – pozorováním
- Procesní auditování - sledování – záznamy
(poptávka – nabídka – objednávka – dodací list – faktura)
(plánování – příprava – provedení – kontrola výroby)

Vyžadujte důkazy o shodě - záznamy, záznamy, záznamy!

Auditor hledá shodu!

Auditor musí být nezávislý na činnostech, které audituje!

Auditujte procesně!

Audit

- Dokumentační audit x Audit reálných činností
- Ptejte se na standardní činnosti i mimořádné (např. Co uděláte, když vypne proud....porouchá se zařízení...chemikálie se rozlije...)

Vyžadujte důkazy o shodě - záznamy, záznamy, záznamy!

Auditor hledá shodu!

Auditor musí být nezávislý na činnostech, které audituje!

Auditujte procesně!

Přístup k auditovaným

- Vysvětlí účel
- Komunikuj - usnadníš audit
- Vciť se do problémů
- Vol správnou techniku otázek
- Bud' přátelský
- Bud' diplomatický

Přístup k auditovaným

Typy otázek

Otevřené

7 pomocníků

- *Připravené*
podle kontrolního seznamu
- *Očekávané*

Zavřené

ano, ne

- *Nepřipravené*
podle situace
Neočekávané
„Co uděláte, když
vypnou proud?“

Přístup k auditovaným

Klady při komunikaci

Jsem:

- **Přátelský**
- **Sympatický**
- **Přijímající myšlenky**
- **Otevřený a čestný v odpovědi**
- **Uvolněný**
- **Chápající**
- **Entusiastický**
- **Pozorující**
- **Zajímá mě naslouchat**
- **Imaginativní**

Dělám:

- **Mluvím jasně**
- **Pomáhám**
- **Připravuji se**
- **Naslouchám pečlivě**
- **Znám vždy svůj cíl**
- **Uznám, když se mýlím**
- **Snažím se vidět okolnosti**
- **Nechávám ostatní mluvit**
- **Ujišťuji se, že rozumím, co má druhý na mysli**

Přístup k auditovaným

Zápory při komunikaci

Jsem:

- Neosobní
- Předpojatý
- Nervózní
- Negativní
- Netolerantní
- Argumentativní
- Snadno vyprovokovatelný

Dělám:

- Unáhlené závěry
- Nedokážu se vzdát utkvělých názorů
- Špatně organizuji
- Nesnáším kritiku
- Používám emotivní výrazy
- Ztrácím koncentraci
- Skáču druhým do řeči

Auditování – komunikace

Vlastnosti auditora

- Kvalifikace, Osobní vlastnosti, Odpovědnost, Nezávislost, Komunikativnost, Slušnost, Důvěrnost, Zachování etiky

Způsob komunikace

- Výtky a pochvala
- Při negativním hodnocení - my
- Při pochvale - vy, ty
- Hodnoťte konstruktivně
- Podmiňovací způsob
- Negativní hodnocení by mělo iniciovat zlepšení a nikoliv odpor

Řešení zjištění z auditu

Zjištění z auditu se obvykle kategorizují – např. neshoda, doporučení, příležitosti ke zlepšení.

- Nalezení objektivního důkaz o zjištění (především neshody)
- Vystavení záznamu o zjištění
- Formulace zjištění
 - uvádí se pouze zjištění, případně atribut (viz. další strana)
 - auditor nesmí uvádět nápravu
 - neuvádí se přímé (osobní) odpovědnosti
- Určení a přijetí nápravy (dle povahy zjištění)
- Přijetí nápravného opatření (dle povahy zjištění, určení kořenové příčiny!!)
- Ověření účinnosti opatření
- Uzavření zjištění

Formulace zjištění - neshod

Zjištění

- Na pracovišti ... se neprovádí činnost
- Výsledky měření se zaznamenávají
- Nebyl k dispozici dokument, záznam
- Činnost se provádí „tak“
- Výrobek, prostor, měřidlo nebylo označeno,
-

Atribut

jak požaduje směrnice

ale směrnice požaduje.....

požadovaný normou v článku ...
směrnice požaduje „onak“

jak požaduje směrnice

Formulace zjištění

Zjištění musí být

- přesně formulováno
- srozumitelné
- pochopené
- dostatečně doložené důkazy

Závěrečné jednání

- Mějte vždy připravený koncept zprávu, minimálně zjištění
- Diskutujte pozitivní i negativní aspekty
- Buďte diplomatický
- Zajistěte, aby zprávy byly odsouhlaseny všemi stranami
- Zajistěte, aby došlo k dohodě o termínu realizace opatření k nápravě

Zpráva z auditu, vystavení neshod, přezkoumání účinnosti opatření

- Obsahuje zhodnocení auditu
 - příklady auditních výroků
- Výsledky auditu jsou projednány s odpovědnými osobami (vedoucí organizačních jednotek)
- Všechny neshody (zjištění) musí být pracovníky pochopeny
- Na každou neshodu se vystavuje zvláštní záznam

Děkuji za pozornost

Ing. Lukáš Žaludek,

odborný konzultant ENVI GROUP s.r.o.

tel: +420 737 756 713 email.: zaludek@envigroup.cz