

VYUŽIVÁ SE OPRAVDU DOSTATEČNĚ INTERNÍCH AUDITŮ JAKO NÁSTROJE PRO ZLEPŠOVÁNÍ?

Ing. Marie Šebestová
certifikační orgán CQS, Senior Manager,
E-mail: ma.sebestova@gmail.com,

Ing. Lenka Adamčíková,
certifikační orgán CQS, zástupce vedoucí certifikačního orgánu,
E-mail: ladamcikova@cqs.cz

Resumé

Článek uvádí základní charakteristiky normy EN ISO 19011:2018, analyzuje některá nová doporučení tohoto standardu a zamýšlí se nad tím, jak je doposud využíván potenciál této normy k odhalování příležitostí k dalšímu rozvoji systémů managementu organizací. Zvláštní pozornost je poté věnována auditování procesů zvažování a řízení rizik.

Abstract

Paper presents basic features of the last version of EN ISO 19011:2018. It analyses some new recommendations of this standard and thinks about current using of this standard potential in area of discovering areas for next management systems development. Special attention is paid for auditing risk-based thinking and risk management.

V roce 2018 vyšla nová, už 3. zásadní verze kultovní normy EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu, která nahrazuje předchozí vydání z roku 2012 [1].

V čem je nová a pro koho je určena?

Jak vzniká nová verze normy? Příslušná pracovní skupina v rámci Mezinárodní normalizační komise ISO sbírá v mezidobí zkušenosti z využívání normy, vyhodnocuje pozitiva, a hlavně i negativa, která se v průběhu její aplikace objevují a snaží se vytvořit nový, lepší model, využívající to, co přinesla předchozí verze dobrého. Vzniká tak první návrh změny, který bývá zpravidla velmi radikální, a k němu se všechny státy začnou vyjadřovat. Tam teprve dochází ke skutečné rafinaci normy, kdy si připomínající strany vynutí zachování dobrých zásad z předchozích vydání a optimální interpretace pro lepší pochopení nových přístupů. Úkolem autorů normy ISO 19011 bylo předložit normu pro provádění různých typů auditu dostatečně univerzální, aby byla použitelná pro širokou škálu organizací (malé, velké, výrobní i poskytující služby nebo jednoúčelové produkty), a která bude pomáhat odkrývat slabá místa systémů managementu, aby mohla být následně efektivně ošetřována.

Co zůstalo zachováno?

V normě zůstaly zachovány v nezměněné podobě zásady provádění auditů pro všechny typy auditování: 1. stranou – interní audity, 2. stranou – zákaznické audity a 3. stranou – auditu certifikačních orgánů.

Co je tedy nové?

- přidání přístupu založeného na rizicích k principům auditování;
- rozšíření návodu k řízení programu auditů, včetně rizik programu auditů;
- rozšíření návodu k provádění auditu, zejména v části plánování auditu;
- rozšíření požadavků na obecné kompetence auditorů;
- úprava terminologie, aby se spíše než objektu (věci), týkala procesu;
- odstranění přílohy obsahující požadavky na kompetence pro auditování specifických oborů systémů managementu (z důvodu velkého množství jednotlivých norem systémů managementu bylo nepraktické zahrnout požadavky na kompetence pro všechny jednotlivé obory);
- rozšíření přílohy A, aby poskytovala návod k auditování (nových) konceptů, jako je kontext organizace, vedení a závazek, virtuální audity, soulad s legislativou a dodavatelský řetězec. Tato část normy je velmi zdařilá a může sama o sobě sloužit pro plánování při provádění celého programu auditů.

Pro koho je norma určena a kde jsou největší problémy?

Auditoři, kteří pracují v rámci certifikačních orgánů, se musí řídit normou ISO/IEC 17021-1, která má obdobné požadavky na plánování auditů i na kompetence auditorů. Ti mohou z normy ISO 19011 využít právě výše uvedený návod, který je v Příloze A, k naplánování a provedení auditu nových oblastí, jako je kontext, kompetence a samozřejmě i přístupy k rizikům a příležitostem. Z hlediska metodického by nová norma neměla výrazněji zasáhnout do zavedených metodologií interních auditů ve firmách, pouze Příloha A může pomoci při plánování konkrétních auditních přístupů zejména v nových oblastech, jakými je např. zohlednění přístupu k rizikům.

Relativně největším problémem v současné době jsou audity 2. stranou, tzn. především auditu u dodavatelů, a právě jimi by měla být tato norma více využívána.

Trochu nostalgicky vzpomínáme na to, že se těchto auditů účastnili špičkoví odborníci ze zákaznických firem s dlouhodobými zkušenostmi s výrobky a službami a potřebnými komponentami, které bylo nutno nakupovat. Tito auditoři šli velmi adresně po příčinách nedostatků, se kterými se pak ve své praxi u nakupovaných produktů (výrobků nebo procesů) ve svých organizacích potýkali. Tyto auditu byly sice pro dodavatele zpočátku nepříjemné, ale ve svém důsledku velmi přínosné pro zlepšování kvality dodávaných výrobků i služeb.

V současné době se stále více stává, že audity u dodavatelů dělají poměrně nezkušení auditoři s cílem eliminovat nevhodné dodavatele nebo vytvářet tlak na cenu dodávaných produktů. Pak jsou takové audity nejen nepříjemné, ale i nemotivující. Skutečnost, že audit provádějí lidé bez hlubších znalostí a zkušeností v oboru (neznalost technologií a organizace práce) je ze strany auditovaných organizací v poslední době velmi kritizována.

Co je dobré vědět i pro vlastní praxi a přístupy k auditování a kde to hledat?

Norma obsahuje stále se zpřesňující návod pro formální vedení auditů, ale neobsahuje návod, jak prakticky pojmout jednotlivé oblasti, které se prověřují. Tohoto úkolu se už dlouhodobě ujala Auditing Practice Group ve spolupráci ISO a IAF, které zpracovává návody pro konkrétní auditní témata (www.iaf.nu; www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup). V současné době jsou k dispozici tato témata zohledňující požadavky ISO 9001:2015:

- Kompetence
- Kontext
- Komunikace se zákazníkem
- Stížnosti zákazníků
- Zpětná vazba zákazníků
- Návrh a vývoj
- Externí poskytovatelé
- Zlepšování
- Interní audity
- Interní komunikace
- Návaznost měřidel
- Monitorování a měření
- Znalosti organizace
- Politiky, Cíle a Přezkoumání Managementu
- Procesy
- Zdroje
- Zvažování rizik
- Servisní organizace
- Právní a jiné požadavky
- Vrcholové vedení

Jak např. konkrétně při auditu uchopit pojem „Zvažování rizik“?

Auditoři stále nemají jistotu, jak správně naplánovat audit pro procesy, jejichž součástí má být „Zvažování rizik“ a v celé šíři zpracovaný návod může k tomu být dobrou pomůckou.

Audit na téma „Zvažování rizik“ nelze provádět jako izolovanou činnost. Způsoby firemního „Zvažování rizik“ je třeba hledat a identifikovat po celou dobu auditu systému managementu kvality (QMS) nebo dalších systémů managementu, počínaje rozhovorem

s vrcholovým vedením a konče sledováním přístupů pracovníků na pracovištích výrobních linek nebo poskytování služby. Auditor by měl postupovat systematicky a sbírat příslušné objektivní důkazy:

- Jaké vstupy využívá organizace pro určení rizik a příležitostí?
Tyto vstupy zahrnují:
 - Analýzu vnitřních a vnějších aspektů a jejich vazeb.
 - Strategické směřování organizace.
 - Zainteresované strany, které mají vliv na QMS a jejich požadavky ve vztahu ke kvalitě.
 - Rozsah QMS organizace.
 - Procesy organizace a jejich vzájemné interakce.

- Auditor by měl při auditu vyhodnotit, do jaké míry organizace přiměřeně určila rozsah dokumentovaných informací potřebný k poskytnutí objektivních důkazů o zvažování rizik. Norma ISO 9001:2015 totiž sama o sobě neobsahuje konkrétní požadavky, jak dokumentovat výsledky stanovení rizik a příležitostí.

- Potřeby organizací, týkající se rozsahu a typu dokumentovaných informací se významně liší podle velikosti, kultury, povahy produktů a služeb, právních a dalších požadavků, které se na ně vztahují nebo požadavků zákazníků s ohledem na rizika produktů a služeb, které jim poskytují.

- Objektivní důkazy mohou být v různých formách, jako např.
 - Zápisy z porad.
 - SWOT analýzy.
 - Záznamy ze zpětné vazby u zákazníků.
 - Brainstorming.
 - Analýza konkurence.
 - Plány, analýzy a vyhodnocení s ohledem na strategii a následně na procesy, jako např. strategické plánování, návrh a vývoj, marketing, výroba a poskytování služeb, nápravná opatření.
 - Přezkoumání managementu.
 - Záznamy o identifikování rizik a jejich vyhodnocení (pokud se organizace rozhodne takto postupovat, což u větších a složitějších organizací je žádoucí).

V obr. 1 je naznačeno plánování auditu, který by měl vyhodnotit úroveň zvažování rizik, ve firmě.

Naplánovat interní audit, zda organizace zvažuje svá rizika (viz čl. 0.3.3) Tento typ auditu musí být součástí celkového programu auditu QMS a musí zahrnout všechny, nebo aspoň nejkritičtější oblasti organizace)
Aby organizace vyhověla požadavkům této mezinárodní normy, musí plánovat a realizovat

opatření pro řešení rizik a příležitostí. Řešení jak rizik, tak příležitostí vytváří základ pro zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, dosahování lepších výsledků a předcházení negativním účinkům	
Dokumenty	Kontext a rozsah systému Cíle a programy jejich plnění Dokumentované informace o plnění cílů Analýzy dat z procesů Vstupy pro přezkoumání systému SWOT analýzy, Záznamy ze zpětné vazby u zákazníků, Brainstorming, Analýzy konkurence
Dotazování	Dotazy na Vedení jsou typu: jaké procesy jsou pro ně klíčové, jaké jsou kritické, jak to řeší, jaké mají cíle, jak tyto cíle korespondují celkové strategii organizace Dotazy na Manažery kritických procesů jsou: jaké mají indikátory úspěšnosti, jaké mají cíle, kde jsou největší problémy, co s nimi dělají, jak úspěšná jsou opatření, která v rámci svých procesů přijali Dotazy na operátory a pracovníky z realizačních procesů se musejí týkat konkrétních činností: co oni musí plnit v rámci procesů, aby nedocházelo k problémům, jaké mají povědomí o dosahované úrovni své práci, v čem je třeba se zlepšit Odpovědi na otázky z jednotlivých úrovní by měly do sebe harmonicky zapadat a poskytovat důkazy o dobré vzájemné informovanosti ve vztahu k řízení firemních rizik
Vzorkování	Rozsah výběru záleží na velikosti organizace a kritičnosti procesů Je třeba vybírat vzorek manažerů a dalších zainteresovaných, jejichž činnosti na sebe navazují a kritické procesy, jejich kritická místa, kritická místa služeb a produktů
Faktické ověření	Nastavení cílů (strategických i procesních) Zápisy z porad na různých úrovních mají obsahovat průběhy řešení rizik v kritických procesech Dokumentované informace z průběhu procesů a jejich monitorování Analýzy dat, dlouhodobé trendy
Analýza	Na základě zjištěných informací auditor vyhodnotí, zda a v jakém rozsahu je zavedeno v organizaci „Zvažování rizik“

Obr. 1 Příprava plánu auditu, který má vyhodnotit míru „Zvažování rizik“ v organizaci (vlastní zpracování)

- Jak potom organizace s identifikovanými a vyhodnocenými riziky nakládají? I to může být velmi pestré a auditori mohou tyto činnosti, vedoucí ke snížení rizik nebo dosažení cílů na základě identifikovaných příležitostí dohledávat například v rámci:
 - Revidování starých a nastavování nových cílů.
 - Akčních plánů.
 - Výcviků na pracovištích.
 - Revize pracovních postupů.
 - Cílů pro zlepšování, podložených projektů atd.

Podklad pro zpracování vlastního plánu auditu s tímto tématem je znázorněn v obr. 1

Tím však tento audit nekončí, protože je třeba u tohoto přístupu hodnotit i jeho efektivnost. Opět si řada auditorů není jistá, jak podklady pro stanovení efektivnosti řízení rizik nacházet a vyhodnocovat. Co tedy hledat?

Především krátkodobé i dlouhodobé trendy:

- V obchodní úspěšnosti.
- V efektivnosti a produktivitě procesů.
- V kvalitě a na ni navazující spokojenosti zákazníka.

Co potom může být přidanou hodnotou takového auditu?

- Větší soustředění se na důležitější tzv. rizikové procesy a jejich výstupy.
- Lepší pochopení, definování a integrování vnitřně závislých procesů.
- Lepší využívání zdrojů a zvyšující se vědomí odpovědnosti.
- Konzistentnější dosahování politik a cílů, zamýšlených výsledků a celkové odpovědnosti.

Použitá literatura:

[1] Norma EN ISO 19011:2018 Guidelines for auditing management systems. Geneve: ISO. 2018, 71 s.