

Sdružení poradců
Systémy managementu - Ochrana životního prostředí

Audity systémů managementu se zaměřením na normu ISO 14001:2015

Ing. Jiří Seger
Seminář ENVI GROUP s.r.o.
Praha, 6.11.2017

Sdružení poradců Interní audity 1

ISO 19011:2011

Systémy managementu -
Směrnice pro auditování systémů managementu



Sdružení poradců Interní audity 2

Vývoj norem pro auditování

1990 – 91
ISO 10011-1 Směrnice pro prověřování **systemů jakosti**. Část 1: Prověřování
ISO 10011-2 Směrnice pro prověřování **systemů jakosti**. Část 2: Kvalifikační kritéria pro prověřovatele systémů jakosti
ISO 10011-3 Směrnice pro prověřování **systemů jakosti**. Část 3: Řízení programů prověrek



Sdružení poradců Interní audity 3

Vývoj norem pro auditování

1996

ISO 14010 Směrnice pro provádění **environmentálních auditů** - Všeobecné zásady

ISO 14011 Směrnice pro provádění **environmentálních auditů** - Postupy auditu - Provádění auditu **systemů environmentálního managementu**

ISO 14012 Směrnice pro provádění **environmentálních auditů** - Kvalifikační kritéria pro environmentální auditory



Sdružení poradců

Interní audity

4

Vývoj norem pro auditování

2003

ISO 19011 Směrnice pro auditování **systemů managementu jakosti a/nebo systemů environmentálního managementu**

Preambule:

„Ačkoliv se tato norma používá k auditování QMS a/nebo EMS, je na zvážení uživatele, zda přizpůsobí nebo rozšíří tento návod tak, aby byl použitelný pro jiné typy auditů, včetně auditů jiných typů managementu“



Sdružení poradců

Interní audity

5

Vývoj norem pro auditování

2011

ISO 19011 Systémy managementu - Směrnice pro auditování **systemů managementu**

- ISO 9001
- ISO 14001
- OHSAS 18001
- ISO/IEC 27001
- ISO/IEC 20001
- ISO/TS 16949
- ISO 13485.....



Sdružení poradců

Interní audity

6

ISO 19011 je SMĚRNICE

„Tato mezinárodní norma nestanovuje požadavky, ale poskytuje návod k managementu programů auditů, plánování a provádění auditů systému managementu i ke kompetencím a hodnocení auditora a týmu auditorů“

ISO 9001, ISO 14001...

Organizace musí.....

Sdružení poradců

ISO 19011

Vedení má
(když se mu bude chtít)

Interní audity

7

ALE (požadavek ISO 9001, 14001, OHSAS 18001...)

- Organizace **musí** stanovit a udržovat programy a postupy pro provádění auditů v plánovaných intervalech.

Účelem je stanovit zda systém

- odpovídá požadavkům normy a požadavkům, které si na něj stanovila organizace (plánovaným krokům)
- je správně zaveden a udržován
- poskytnout vedení organizace informace o výsledcích auditů

Sdružení poradců

Interní audity

8

Protože

**KAŽDÝ
NEAUDITOVANÝ
SYSTÉM ČASEM
ZHOVADÍ**



Sdružení poradců

Interní audity

9

ISO 19011 - Struktura

Předmluva, Úvod

1. Předmět
2. Normativní dokumenty
3. Termíny a definice
4. Principy auditování
5. Řízení programu auditů
6. Provádění auditů
7. Kompetence a hodnocení auditorů

Příloha A – Návod a názorné příklady znalostí a dovedností auditorů podle specifických oborů

Příloha B – Další návod pro auditory k plánování a provádění auditů

Sdružení poradců

Interní audity

10

ISO 19011 - Struktura

Předmluva, Úvod

1. Předmět
2. Normativní dokumenty
3. **Termíny a definice**
4. Principy auditování
5. Řízení programu auditů
6. Provádění auditů
7. Kompetence a hodnocení auditorů

Příloha A – Návod a názorné příklady znalostí a dovedností auditorů podle specifických oborů

Příloha B – Další návod pro auditory k plánování a provádění auditů

Sdružení poradců

Interní audity

11

Audit

Audit - systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu.



Sdružení poradců

Interní audity

12

Jaké audity?

- Interní audit (audit první stranou)
- Externí audit (audit druhou a třetí stranou)
 - Druhá strana – strana, která má na organizaci zájem (zákazníci, jiné osoby z jejich pověření)
 - Třetí strana (nezávislá auditorská organizace, např. certifikační organizace)

Sdružení poradců
Interní audity
13

Co je audit?

Audit je účinný a spolehlivý nástroj při podpoře politiky managementu, poskytující informace, které organizace může využít pro zlepšování dosahované úrovně

Sdružení poradců
Interní audity
14

Co audit není

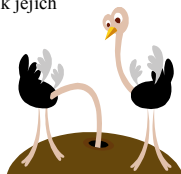
A NESMÍ BÝT

- Přepadová kontrola
- Prostředek stíhání jednotlivců

Sdružení poradců
Interní audity
15

Úrovně auditů a jejich účinnost

- Interní audit
 - do hloubky, detailně,
 - místy kvalifikovanější,
 - hledá příčiny problémů a podklad k jejich odstranění,
 - neukončený proces
- Externí audit
 - nadhled, nejde do velké hloubky,
 - postihuje celý systém,
 - ukončeno závěrečným srovnáním



Sdružení poradců

Interní audity

16

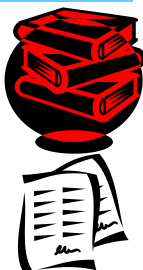
Kritéria. důkazy

Kritéria auditu – soubor politik, postupů nebo požadavků

Základ, se kterým se porovnávají důkazy z auditu

Důkazy z auditu – záznamy, konstatování faktů nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné

Mohou být kvalitativní nebo kvantitativní



Sdružení poradců

Interní audity

17

Zjištění

Zjištění z auditu

- Indikují shodu nebo neshodu.
- Mohou vést k identifikaci příležitosti ke zlepšování nebo mohou být záznamem správných postupů.
- Jsou-li jako kritéria auditu zvoleny právní nebo jiné požadavky, jsou označovány jako soulad nebo nesoulad s požadavky.



Sdružení poradců

Interní audity

18

Auditor, tým auditorů

Auditor

— Osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu

- Osoba provádějící audit

Tým auditorů

- Jeden nebo více auditorů provádějící audit, v případě potřeby podpoření technickými experty



Sdružení poradců

Interní audity

19

ISO 19011 - Terminologie

Program auditů - sestavení souboru jednoho nebo více auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel

Předmět auditu - rozsah a vymezení auditu.

(Poznámka: předmět auditu obvykle zahrnuje popis fyzických míst, organizačních jednotek, činností a procesů, a rovněž časový rozsah auditu.

Plán auditu - popis činností a uspořádání organizace auditu

Sdružení poradců

Interní audity

20

ISO 19011 - Struktura

Předmluva, Úvod

1. Předmět
2. Normativní dokumenty
3. Termíny a definice
4. **Principy auditování**
5. Řízení programu auditů
6. Provádění auditů
7. Kompetence a hodnocení auditorů

Příloha A – Návod a názorné příklady znalostí a dovedností auditorů podle specifických oborů

Příloha B – Další návod pro auditory k plánování a provádění auditů

Sdružení poradců

Interní audity

21

Principy auditování

- a) **Integrita:** základ profesionality
- b) **Spravedlivé presentování:** povinnost podávat pravdivé a přesné zprávy
- c) **Profesionální přístup:** aplikování pečlivosti a rozvahy v rámci auditu
- d) **Důvěrnost:** bezpečnost informací
- e) **Nezávislost:** základ nestrannosti auditu a objektivity závěrů z auditu
- f) **Průkaznost:** racionální metoda užívaná pro dosahování spolehlivých a reprodukovatelných závěrů z auditu v rámci systematického procesu auditu



Sdružení poradců

Interní audity

22

Integrita

Integrita: základ profesionality

Auditoři a osoby řídící program auditů mají:

- vykonávat svou práci poctivě, svědomitě a odpovědně,
- sledovat všechny aplikovatelné legislativní požadavky a být s nimi v souladu,
- prokazovat kompetence v průběhu výkonu práce,
- provádět svou práci nestranným způsobem, tj. ve všech případech být spravedliví a nepodjatí,
- vnímat veškeré vlivy, narušující jejich úsudek v rámci provádění auditu.



Sdružení poradců

Interní audity

23

ISO 19011 - Struktura

Předmluva, Úvod

1. Předmět
2. Normativní dokumenty
3. Termíny a definice
4. Principy auditování
5. **Řízení programu auditů**
6. **Provádění auditů**
7. **Kompetence a hodnocení auditorů**

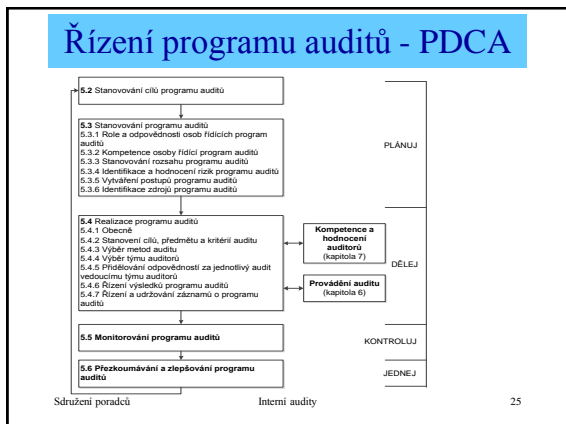
Příloha A – Návod a názorné příklady znalostí a dovedností auditorů podle specifických oborů

Příloha B – Další návod pro auditory k plánování a provádění auditů

Sdružení poradců

Interní audity

24



Program auditů

- Vrcholové vedení má zabezpečit, že
 - jsou stanoveny cíle programu auditů
 - jmenována jedna nebo více kompetentních osob pro řízení programů auditů.
- Vytvořit program auditů. Ten může zahrnovat audity podle jedné, nebo více norem systémů managementu, které mohou být prováděny odděleně nebo kombinovaně.
- Rozsah programu auditů založit na:
 - velikosti a povaze organizace,
 - na povaze, funkci, složitosti a vyspělosti auditovaného systému managementu.

Sdružení poradců Interní audity 26

Další návod (a povinnost) je v „požadavkových“ normách

Program auditů se **musí** plánovat s ohledem:

- ISO 9001: na stav a důležitost procesů (vlivy na jakost)
- ISO 14001: S ohledem na environmentální význam daných činností
- OHSAS 18001: výsledky hodnocení rizik činností organizace

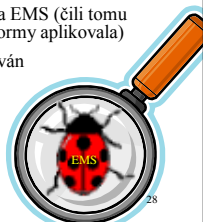
a na výsledky předešlých auditů

Sdružení poradců Interní audity 27

Co ještě říkají ty „požadavkové“ normy?

ISO 14001: Provádět interní audity v plánovaných intervalech za účelem ověření, zda EMS:

- odpovídá požadavkům normy ISO 14001
- odpovídá požadavkům organizace na EMS (čili tomu jak ta která organizace požadavky normy aplikovala)
- je efektivně implementován a udržován



Sdružení poradců

Interní audity

28

Cíle programu auditů

Cíle mohou být založeny na zvažení:

- priorit managementu;
- komerčních záměrů;
- charakteristik procesů, produktů a projektů a jejich změn
- požadavků systému managementu a jeho vyspělosti
- právních, smluvních a dalších požadavcích
- potřeby hodnocení dodavatelů
- potřeb a očekávání zainteresovaných stran včetně zákazníka;
- rizik pro organizaci;
- výsledků předchozích auditů

Sdružení poradců

Interní audity

29

Cíle programu auditů - příklady

- Splnit požadavky na certifikaci podle normy specifikující požadavky na systém managementu
- Ověřit shodnost s požadavky smlouvy
- Dosáhnout a udržet důvěru ve způsobilost dodavatele
- Přispívat ke zlepšování systému managementu, udržovat jeho efektivitu
-



Sdružení poradců

Interní audity

30

Stanovování rozsahu programu auditů

- Rozsah programu auditů se může lišit na základě velikosti a typu auditované organizace, stejně jako povaze, funkcích, složitosti a úrovni vyspělosti a významných záležitostí auditovaného systému managementu.
- V některých případech může program auditů zahrnovat pouze jeden audit (např. projektování v malém rozsahu).



Jdeme k Vám na pravidelný měsíční audit

Sdružení poradců

Interní audity

31

Co může rozsah programu auditů ovlivnit

- cíle, předmět a doba trvání každého auditu a počet auditů
- počet, význam, složitost, podobnost a umístění auditovaných činností
- faktory ovlivňující efektivnost systému managementu;
- použitelná kritéria auditu
- závěry z předchozích interních nebo externích auditů;
- výsledky předchozích přezkoumání programu auditů;
- jazyk, kulturní a sociální otázky;
- otázky týkající se zainteresovaných stran, jako jsou stížnosti zákazníka nebo nedodržení legislativních požadavků;
- významné změny auditované organizace nebo jejího provozu;
- dostupnost informačních a komunikačních technologií pro podporu činností při auditu, zejména využití metod auditu prováděného na dálku
- výskyt interních a externích událostí, jako jsou chyby produktů, úniky informací, incidenty v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, trestné činy nebo environmentální incidenty.

Sdružení poradců

Interní audity

32

Program auditů

E. auditu	Pracovníčt	Článek normy	Plán, Měsíc	Vedoucí auditor	Auditor	Audit proveden dne
1	Personalistika	6.1.1 6.1.2 7.2 7.3 7.5	Březen	Vopička	Vonišková	
2	Vedení společnosti, představitel vedení	5 6 7.5	Duben	Vonišková	Vopička	
3	Stavba I	6.1.2 6.2 7.5 8.5	Květen	Vonišková	Vonišková	

Sdružení poradců

Interní audity

33

Na co se nyní (při auditu EMS podle nové normy) zejména soustředit

- Environmentální aspekty – co můžeme ovlivnit (nepřímé aspekty), zvážení hlediska životního cyklu
- Další rizika kromě environmentálních aspektů (ve všech procesech)
- Dokumentování závazných povinností
- Stanovení komunikace, přístupnost politiky a rozsahu
- Výběr a hodnocení poskytovatelů – environmentální hledisko
- Návrh a vývoj - environmentální hledisko
- Vymezení indikátorů environmentální výkonnosti
-

Sdružení poradců

Interní audity

37

Rizika programu auditů

- Vzít v úvahu rizika, která mohou ovlivňovat dosahování cílů programu auditů
- Tato rizika mohou být spojena:
 - s plánováním, např. chyba při stanovení relevantních cílů auditu a určení rozsahu programu auditů;
 - se zdroji, např. přidělení nedostatečného času pro vytváření programu auditů nebo pro provedení auditu;
 - s výběrem týmu auditorů, např. tým dohromady nemá kompetence pro efektivní provedení auditu;
 - s realizací, např. neefektivní komunikace o programu auditů;
 - se záznamy a jejich řízením, např. neschopnost dostatečně chránit záznamy z auditu, které prokazují efektivnost programu auditů;
 - s monitorováním, přezkoumáváním a zlepšováním programu auditů, např. neefektivní monitorování výsledků programu auditů.

Sdružení poradců

Interní audity

38

Stanovování postupů programu auditů

Pokud to přichází v úvahu, má osoba řídící program auditů vytvořit jeden nebo více postupů, které řeší:

- plánování a vytváření časových rozvrhů auditů s přihlédnutím k rizikům programu auditů;
- zajišťování bezpečnosti a důvěrnosti informací;
- zajišťování kompetenci auditorů a vedoucích týmu auditorů;
- výběr vhodných týmů auditorů a přidělování rolí a odpovědností;
- provádění auditů, včetně využití vhodných metod vzorkování;
- pokud to přichází v úvahu, provádění následného auditu;
- podávání zpráv vrcholovému vedení o celkových výsledcích programu auditů;
- udržování záznamů o programu auditů;
- monitorování a přezkoumávání výkonnosti a rizik a zlepšování efektivnosti programu auditů.

Sdružení poradců

Interní audity

39

Zda to přichází v úvahu?

ISO 14001:2015, 9.2:

Organizace **musí**

- Plánovat program auditu
- Stanovit kritéria auditu
- Uchovávat dokumentované informace o auditech
- XXXXXXXXXXXXX
- YYYYYYYYYYYYYYYYYY

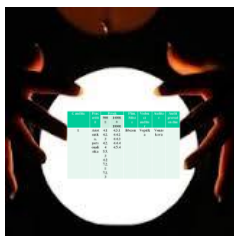
Sdružení poradců

Interní audity

40

Stanovení cílů, předmětu a kritérií auditu

Každý jednotlivý audit má být založen na dokumentovaných cílech, předmětu a kritériích auditu stanovených osobou řídící program auditů a konzistentních s celkovými cíli programu auditů.



Sdružení poradců

Interní audity

41

Možné cíle auditu

- stanovení rozsahu shody auditovaného systému managementu, nebo jeho částí, s kritérii auditu;
- stanovení úrovně shody činností, procesů a produktů s požadavky a postupy systému managementu;
- hodnocení způsobilosti systému managementu zajišťovat shodu s legislativními a smluvními požadavky a dalšími požadavky, k jejichž dodržování se organizace zavázala;
- hodnocení efektivnosti systému managementu při plnění jeho specifických cílů;
- identifikace oblastí pro potenciální zlepšování systému managementu;



Sdružení poradců

Interní audity

42

Předmět a kritéria auditu

- Předmět auditu má být v souladu s programem auditů a cíli auditu. To zahrnuje takové faktory, jako jsou místa auditu, organizační jednotky, činnosti a procesy, které mají být auditovány, stejně jako doba auditu.
- Kritéria auditu jsou využívána jako reference, na základě které je určována shoda nebo soulad a mohou zahrnovat použitelné politiky, cíle, postupy, normy, legislativní požadavky, požadavky systémů managementu, smluvní požadavky, odvětvová pravidla chování nebo jiná plánovaná opatření.



Sdružení poradců

Interní audity

43

Kritéria auditu

Externí	Interní dokumentované informace	Záměry
<ul style="list-style-type: none"> • Systémová norma (ISO 14001) • Právní požadavky • Jiné požadavky <ul style="list-style-type: none"> – technické normy – požadavky oboru – požadavky zákazníků – 	<ul style="list-style-type: none"> • Směrnice, kontrolní postupy, zkušební postupy, • Havarijní postupy • Plány (výcviku, údržby, revizí...) • Formuláře se specifikací • Údaje v IS • Popisy pracovních funkcí, kvalifikační požadavky 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiky, • Cíle (na příslušných úrovních) • Akceptované příležitosti ke zlepšení • Záměry,



Sdružení poradců

Interní audity

44

Výběr týmu auditorů

- Jmenovat členy týmu auditorů, včetně vedoucího týmu auditorů a případných technických expertů kteří jsou potřební pro konkrétní audit.
- Výběr na základě kompetencí potřebných k dosažení cílů konkrétního auditu ve stanoveném rámci.
- Důležitá je nezávislost



Sdružení poradců

Interní audity

45

Řízení výsledků programu auditů

Zajišťovat, že se provede:

- přezkoumání a schválení zpráv z auditu, včetně hodnocení vhodnosti a přiměřenosti zjištění z auditu
- přezkoumání analýzy kořenových příčin a efektivnosti nápravných a preventivních opatření
- distribuce zpráv z auditu vrcholovému vedení a dalším relevantním stranám
- určení nezbytnosti následného auditu.

Sdružení poradců

Interní audity

46

Monitorování programu auditů

Monitorování s využitím charakteristik dosahované úrovně, kterými jsou například:

- shoda s programy a časovými harmonogramy a cíli auditu
- výkonnost jednotlivých auditorů
- schopnost týmů auditorů implementovat plán auditu,
- zpětná vazba od klientů, vrcholového vedení auditované organizace, dalších zainteresovaných stran a auditorů.

Sdružení poradců

Interní audity

47

Program auditů není svatý

Některé faktory mohou být důvodem ke změně programu auditů:

- Zjištění z auditu
- Prokázaná úroveň efektivnosti systému managementu
- Organizační změny, personální změny, změny systému
- Změny norem, předpisů a dalších (např. smluvních) požadavků
- (Ne)stabilita procesů
- Výsledky kontrol, výsledky měření
- Změny ve vybavení, technologiích, apod.
- Nový cíl programu auditů

Sdružení poradců

Interní audity

48

ISO 19011 - Struktura

Předmluva, Úvod

1. Předmět
2. Normativní dokumenty
3. Termíny a definice
4. Principy auditování
5. Řízení programu auditů
- 6. Provádění auditů**
7. Kompetence a hodnocení auditorů

Příloha A – Návod a názorné příklady znalostí a dovedností auditorů podle specifických oborů

Příloha B – Další návod pro auditory k plánování a provádění auditů

Sdružení poradců

Interní audity

49

Zahájení auditu

- Ve chvíli zahájení auditu přechází odpovědnost za jeho provedení na určeného vedoucího týmu auditorů
- Pro rozhodnutí o provedení auditu se mají zvážit kroky uvedené na obrázku, jejich posloupnost se ale může lišit v závislosti na auditované organizaci, procesech a specifických podmínkách auditu.



Sdružení poradců

Interní audity

50

Úvodní kontakt auditovanou organizací

- Kdy
- Jaký audit
- Kritéria
- Kde
- Kdo
- O čem
- Kdo u toho má být
- Jaké dokumenty, jejich zpřístupnění
- Přístup, zabezpečení, BOZP...
- Zájmy auditovaného

A HLAVNĚ
FČAS

Sdružení poradců

Interní audity

51

Určení proveditelnosti auditu

Dostupnost:

- dostatečných a vhodných informací pro plánování a provádění auditu;
- dostatečné spolupráce ze strany auditovaného;
- dostatečného času a zdrojů pro provádění auditu.

Pokud není audit proveditelný, navrhnout alternativu

Nemám čas ani peníze a vůbec se s tebou nechci bavit



Sdružení poradců

Interní audity

52

Přezkoumání dokumentů při přípravě

- Shromáždit informace
- Získat přehled
- Existuje k auditovanému procesu/prvku dokument?
- Odpovídá dokument požadavku normy?
- Vyžádání dokumentů a jejich studium (plánované záměry)
- Na tomto základě vytipování vstupů a výstupů (dokumenty, **záznamy** apod.)
- Stanovení kritérií vyhodnocení vstupů a výstupů
- Popř. příprava dotazníku („check- list“)

	A	N
Adaa?		
fjsfsd!?		
Sfsdfs?		
Wwšrww?		
Fsfsfs?		

Sdružení poradců

Interní audity

53

Příprava plánu auditu

Plán auditu má pokrývat, popřípadě se odkazovat na:

- cíle auditu;
- předmět auditu (vč. identifikace auditovaných organizačních a funkčních jednotek i procesů;
- kritéria auditu a jakékoli referenční dokumenty;
- místa, termíny, časy a očekávané trvání činností při auditu, včetně jednání s vedením auditované organizace;
- použité metody auditu
- role a odpovědnosti členů týmu auditorů, průvodců, pozorovatelů;
- přidělení vhodných zdrojů kritickým oblastem auditu.

Sdružení poradců

Interní audity

54

Plán auditu

Plán auditu				
Podle programu interních auditů bude proveden audit č. 3				
Audítované pracoviště	Stavba 1			
Cíl auditu	Ověřit soulad činnosti s požadavky na ochranu životního prostředí a EMS			
Kritéria auditu	ISO 14001, TOP 01- Identifikace a hodnocení environmentálních aspektů a rizik, TOP 03-Realizace stavby, TOP 08- Odpadové hospodářství			
Auditní tým	Vonišková, Vonička			
Datum auditu	Na sv. Dvůdy			
Časový plán auditu	Probíhá od – do	Proces	Místo	Auditor
	8:00 – 8:15	Zahájení auditu	Kancelář stavbyvedoucího	Oba auditoři
	8:15 – 9:00	Příprava realizace zakázky		Vonišková
	8:15 – 9:00	Identifikace a hodnocení environmentálních aspektů a rizik	Kancelář přípravitě	Vonička
	9:30 – 11:00	Realizace stavby	Lokalita realizace stavby	Oba auditoři
	11:00 – 11:15	Ukončení auditu		Oba auditoři

Sdružení poradců

Interní audity

55

Plán auditu (proč bychom neintegrovali?)

Plán auditu				
Podle programu interních auditů ISR bude proveden audit č. 3				
Audítované pracoviště	Stavba 1			
Cíl auditu	Ověřit soulad činnosti s požadavky ISR			
Kritéria auditu	ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, TOP 01- Identifikace a hodnocení environmentálních aspektů a rizik, TOP 03-Realizace stavby, TOP 08-Odpadové hospodářství, TOP 15-Rizici BOZP			
Auditní tým	Vonišková, Vonička			
Datum auditu	Na sv. Dvůdy			
Časový plán auditu	Probíhá od – do	Proces	Místo	Auditor
	8:00 – 8:15	Zahájení auditu	Kancelář stavbyvedoucího	Oba auditoři
	8:15 – 9:00	Příprava realizace zakázky		Vonišková
	8:15 – 9:00	Identifikace a hodnocení environmentálních aspektů a rizik	Kancelář přípravitě	Vonička
	9:30 – 11:00	Realizace stavby	Lokalita realizace stavby	Oba auditoři
	11:00 – 11:15	Ukončení auditu		Oba auditoři

Sdružení poradců

Interní audity

56

Příprava pracovních dokumentů

Pracovní dokumenty:

- kontrolní seznamy (checklisty);
- plány vzorkování v rámci auditu;
- formy zaznamenávání informací, jako jsou podpůrné důkazy, zjištění z auditu a záznamy týkající se setkání.

Využití kontrolních seznamů (checklistů) a formulářů by nemělo omezovat rozsah činností auditu, které se mohou měnit následkem informací shromážděných v průběhu auditu.



Sdružení poradců

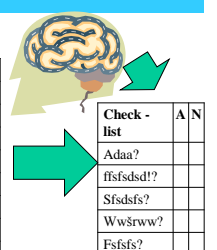
Interní audity

57

Check – list?

ANO, ALE.....

Katalog otázek	A	N
Vxvxcxcxcxcvcxcv?		
SQDASFASFASFDF?		
HFHFHFGHFFH?		
UTZUTZUTUTUTRTR?		
ĪPUĪOLĪOLĪLLZĪ?		
MHKHKHKHGK?		
Hjtuižziululjkkhrgweg?		
Hfdhfhfhfhtztzju?		
Utztruzerzerehsdfb?		



Check - list	A	N
Adaa?		
ffsfdsd!?		
Sfsdfs?		
Wwšrwv?		
Fsfdfs?		


Sdružení poradců
Interní audity
58

Činnosti při auditu

Činnosti při auditu se obvykle provádějí v předem stanoveném pořadí viz obrázek. Toto pořadí se podle okolností konkrétního auditu může měnit.

6.4 Provádění činnosti při auditu

6.4.1 Obecně
6.4.2 Úvodní jednání
6.4.3 Přezkoumání dokumentů v průběhu auditu
6.4.4 Komunikace v průběhu auditu
6.4.5 Přidělování rolí a odpovědností prováděcům a podporovatelům
6.4.6 Shromažďování a ověřování informací
6.4.7 Zjištění z auditu
6.4.8 Příprava závěru z auditu
6.4.9 Závěrečné jednání



Sdružení poradců
Interní audity
59


Úvodní jednání

Účel

- potvrdit souhlas všech stran s plánem auditu,
- představit tým auditorů,
- ujistit se, že všechny plánované činnosti při auditu lze provést.

Úroveň podrobnosti má být v souladu s tím, jak je auditovaná organizace seznámena s procesem auditu. V mnoha případech, například u interních auditů v malých organizacích, může úvodní jednání pouze informovat o tom, že je prováděn audit a vysvětlit povahu auditu.

V jiných situacích může být jednání formální a v tomto případě mají být uchovány záznamy o účasti na jednání.



Sdružení poradců
Interní audity
60

Audit = Získávání a ověřování informací

- Rozhovory s lidmi
- Zkoumání dokumentů
- Sledování činností
- Sledování podmínek



Sdružení poradců

Interní audity

61

Shromažďování a ověřování informací

- **Prvotní záznam z auditu** - podklad závěrečné zprávy, důkaz o komplexnosti a naplnění auditu
- dokazuje objektivitu a průběh auditu
- měl by obsahovat konkrétní data např.:
 - kolik smluv bylo prohlédnuto, kolik a jakých záznamů, objednávek, protokolů, strojů, postupů
 - s kým přesně bylo jednáno a v jaké pozici je
 - měly by být zaznamenány případné nedostatky



Sdružení poradců

Interní audity

62

Sled auditu

- Existuje k auditovanému procesu/prvku dokument?
- Je shoda mezi dokumentem a praxí? **Co Vy tady vlastně děláte?**
 - » typické otázky
 - » dokumenty a záznamy
 - » komunikace

Sdružení poradců

Interní audity

63

Získávání informací – dokumenty

- Výběr vzorků
- Neakceptovat to, co mi auditovaný nabízí
- Ale nehledat dlouho to, co „zavání neshodou“



Sdružení poradců

Interní audity

64

Získávání informací – otázky (a odpovědi)

Auditor – odvozeno od slova „Audio“ -
naslouchat



Odpovědi **ověřovat!**

Sdružení poradců

Interní audity

65

Získávání informací - otázky

- Uzavřené – na tyto otázky získáme odpověď „ano“ nebo „ne“. A tím rozhovor končí, Radši nepoužívat, nebo použít k rekapitulaci předchozích dotazů.
- Otevřené – vyžadují více informací (Rudyard Kipling: Mám šest poctivých služebníků, Naučili mne všechno co vím. **Jmenují se Co, Proč, Kdy, Jak, Kde a Kdo**)
- Navádějící – používají se k získání velmi rychlé odpovědi. „Navádějí“ auditované k odpovědi.

Sdružení poradců

Interní audity

66

Otevřené otázky

Příklady:

Co děláte, když obdržíte následující pokyn?

Jak funguje tento přístroj?

Proč radši nepoužijete tamtu nádobu?



Sdružení poradců

Interní audity

67

Získávání informací – sledování činností a podmínek

- **Ukažte mi, prosím, jak to děláte**



Sdružení poradců

Interní audity

68

Získávání informací – sledování činností a podmínek

- Srovnání s dokumentovaným postupem
- Existují podmínky k dodržení postupu?
- Není postup horší než skutečnost?



Sdružení poradců

Interní audity

69

Rekapitulace - co se prověřuje

- Organizace - odpovědnosti
- Postupy činností, postupy kontroly
- Dodržování právních požadavků
- Lidé jejich kvalifikace
- Zařízení, vybavení, dokladování
- Stav dokumentace
- **ZÁZNAMY**

**A POZOR
NA
ODCHOD**

Sdružení poradců

Interní audity

70

Psychologie auditu



- Buďte přátelští a optimističtí
- Buďte trpěliví
- Motivujte druhé
- Nebuďte kritičtí
- **Buďte připravení**
- Nebuďte dojem povýšenosti –
nemluvte Isovštinou!

Sdružení poradců

Interní audity

71

Psychologie auditu



Výsledek musí být:

- konstruktivní
- nesmí být pouze kritický
- prokázaný
- shrnutý
- ohodnocený
- dobře presentovaný
- měl by začínat pozitivními zjištěními
- přesvědčivý
- přesný
- pravdivý

Sdružení poradců

Interní audity

72

Psychologie auditu



Nástroje:

- auditor se musí držet zadání,
- zjištění vyjadřovat jednoduchými větami,
- používat důsledný tón,
- odstranit zadržování informací,
- vyvarovat se přehlcování informacemi,
- uvádět podpůrné informace,
- nabízet číselné přehledy.

Sdružení poradců

Interní audity

73

Vytváření zjištění z auditu

- Důkazy se porovnávají s kritérii
- Provádí tým auditorů
- Vyznačit shodu s kritérii
- Zaznamenat neshody
- Identifikovat příležitosti ke zlepšení



Tým auditorů



Sdružení poradců

Interní audity

74

Závěrečné jednání

- Závěrečné jednání má prezentovat zjištění a závěry z auditu.
- Úroveň podrobností má být v souladu s tím, jak je auditovaná organizace seznámena s procesem auditu.
- Prezentace zjištění a závěrů z auditu taková, aby zajistila jejich pochopení a přijetí managementem auditované organizace;
- Všechny rozdílné názory mezi týmem auditorů a auditovanou organizací, které se týkají zjištění nebo závěrů z auditu, mají být prodiskutovány, a pokud je to možné, také vyřešeny. Nevyřešené záležitosti mají být zaznamenány.

Sdružení poradců

Interní audity

75

Příprava zprávy

Odpovídá vedoucí týmu auditorů, ale podílí se celý tým



Sdružení poradců

Interní audity

76

Přínosy interních auditů

- Vstupní informace pro top management
- Reálný nezkreslený obraz skutečnosti
- Podklad pro zlepšení - ne pro postih!!!
- Kontrola před externím auditem (např. certifikací)
- Zlepšení komunikace mezi útvary
- Prověření zpětné vazby
- Nástroj výcviku

Sdružení poradců

Interní audity

77

Některá nejčastější úskalí


- Není podpora vedení
- Program auditů není založen na pochopení významu auditovaných procesů/pracovišť
- Program auditů není plánován na základě výsledků posouzení rizik
- Interní auditoři nejsou efektivně využiti
- Dokončení interních auditů a případných následujících opatření je zdlouhavé
- Nedostatečně specifikovaná kritéria auditu
- Chyby auditora – nedodržení zásad auditování

Sdružení poradců

Interní audity

78

**Otázky?
Diskuse?**



Má snad někdo nějaký dotaz?

Sdružení poradců Interní audity 79

Sdružení poradců

Systemy managementu
Ochrana životního prostředí
Poradenství, školení, audity

<p>Ing. Alena Švarcová Na Hájku 367 180 00 Praha 8 +420 775 320 422 alena@svarcova.com www.svarcova.com</p>	<p>Ing. Jiří Seger Veverkova 23 170 00 Praha 7 +420 602 644 626 seger@seger.cz www.seger.cz</p>	<p>Mgr. Hana Nečesalová Drdlova 7 591 01 Žďár nad Sázavou +420 602 572 821 necosalova@necosalova.cz www.necosalova.cz </p>
---	---	---

Sdružení poradců Interní audity 80
