

# 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](mailto: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>
<p>Prováděny přímo organizací, nebo externí společností jejím jménem, pro přezkoumání systému managementu a jiné vnitřní účely.</p>	<p>Jsou určeny 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.</p>	<p>Provádí se za účelem ověření, zda zákazníci plní stanovené požadavky, které dodavatelská společnost vyžaduje pro poskytování produktů a služeb.</p>	<p>Provádí nezávislý certifikační/ akreditační orgán</p>

# 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 zaujmají 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:**

- Příklad 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

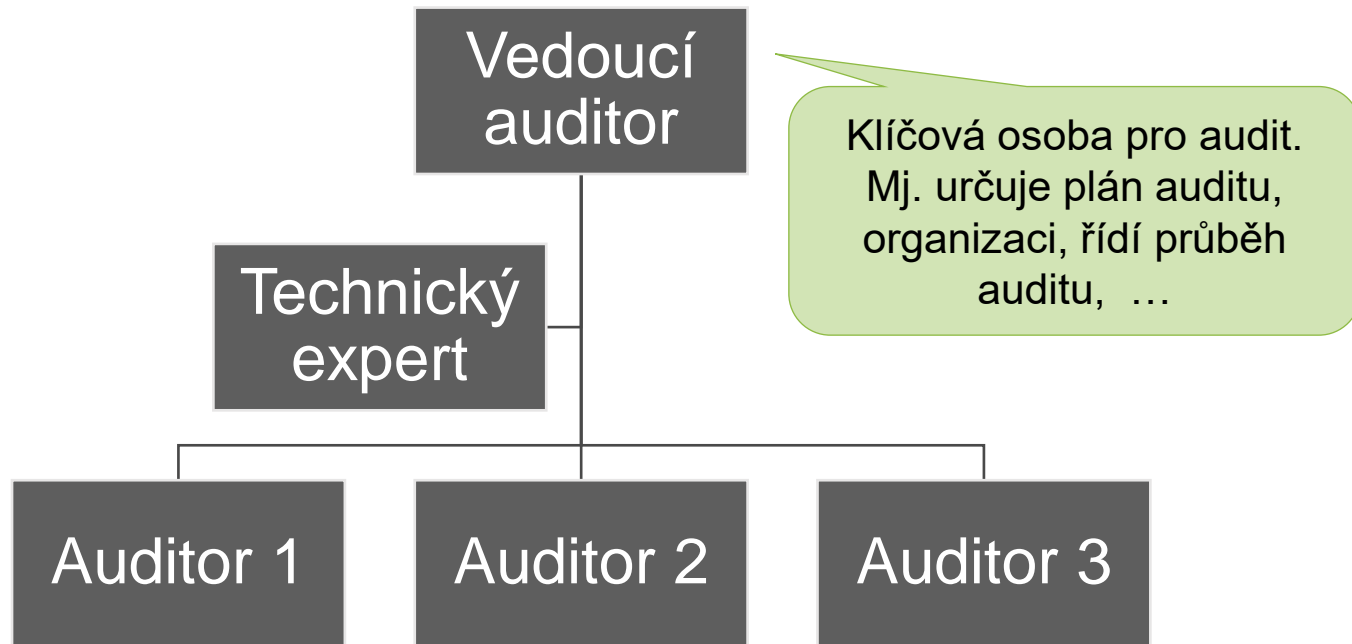
Pro splnění cíle programu auditů má být osoba řídící program auditů kompetentní pro tuto činnost. Součástí kompetence jsou znalosti:

- 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

- Auditoři 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 odškrtačným 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.

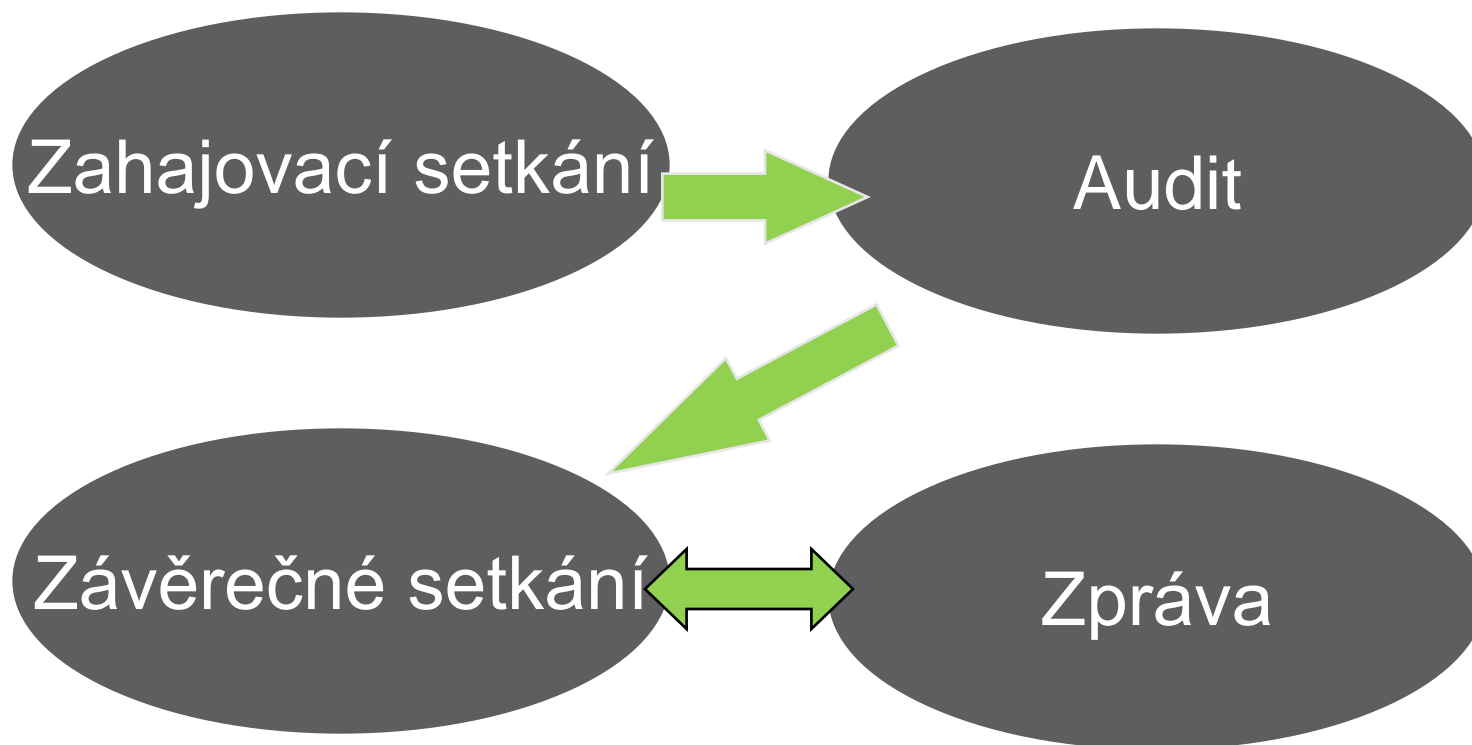
# Plánování a příprava auditu

## 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

- Vysvětli účel
- Komunikuj - usnadniš 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
<b>Vzdělání</b>	Středoškolské vzdělání	Totéž jako u auditora
<b>Celková pracovní zkušenost</b>	5 let	Totéž jako u auditora
<b>Pracovní zkušenost v oboru</b>	Nejméně 2 roky z celkových 5 let	Totéž jako u auditora
<b>Školení/ výcvik auditorů</b>	40 h školení/ výcviku auditu	Totéž jako u auditora
<b>Zkušenosti z auditů</b>	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 odškrtávacím 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

- Vysvětli 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
- Zním 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 pochvle - 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 .....

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
- Bud'te 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](mailto:zaludek@envigroup.cz)



ENVI GROUP s.r.o., Příčná 2186, 34701 Tachov; IČO: 26367807  
tel.: 737 756 713, email: [zaludek@envigroup.cz](mailto:zaludek@envigroup.cz)