

Rozdział VII

AUDYT W ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA⁴¹⁵

Audyt to systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu⁴¹⁶.

Audyty wewnętrzne to konieczny element systemowego zarządzania jakością, stojący na straży jego utrzymania i rozwoju. Audyt to także stały element znormalizowanych systemów zarządzania opartych na zróżnicowanych standardach (na przykład ISO/ TS 16949, VDA 6.1, TE 9000, SA 8000, AQAP 110, ISO/ IEC 27001), systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001, EMAS), systemu zarządzania bhp (PN-N 18001, OHSAS 18001).

Według typowego podziału⁴¹⁷ audyty dzieli się na wewnętrzne (pierwszej strony) i zewnętrzne, które z kolei dzielą się na audyty drugiej strony i trzeciej strony. Audyt pierwszej strony – wewnętrzny, realizowany jest najczęściej przez wewnętrzny zespół audytorów. Ta forma oceny zgodności systemu zarządzania uznawana jest jako kluczowy element systemu⁴¹⁸. Audyt zyskał również opinię skutecznego narzędzia wykorzystywanego jako metoda kwalifikacji i ciągłej oceny dostawców, szczególnie cenione narzędzie w branżach motoryzacyjnej, spożywczej i farmaceutycznej. W praktyce jest to kosztowna, ale jednocześnie bardzo skuteczna metoda pozwalająca nie tylko na ocenę, lecz także skłaniająca do doskonalenia przez dostawców rozwiązań w zakresie zarządzania.

Wreszcie audyt certyfikacyjny – to formalne uwieńczenie prac wdrożeniowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego czy bhp, ale także systemów bezpieczeństwa informacji, zdrowotnego żywności (HACCP) i innych.

⁴¹⁵ Por. także J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania*, op.cit., s. 136–159.

⁴¹⁶ ISO 19011, p. 3.1 oraz ISO 9000, p. 3.9.1.

⁴¹⁷ ISO 19011, p. 3.1.

⁴¹⁸ Por. M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 154.

Tab. 23. Najważniejsze różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów (pierwszej, drugiej i trzeciej strony)

Czynnik różnicujący	Audyty pierwszej strony	Audyty drugiej strony	Audyty trzeciej strony
Rezultat audytu	upewnienie się kierownictwa firmy co do skuteczności własnego systemu i jego zgodności z założeniami normy ISO 9001	upewnienie się firmy audytującej co do skuteczności systemu jakości audytowanego podwykonawcy, a także zgodności tego systemu z normą ISO 9001	wzrost zaufania potencjalnych odbiorców co do skuteczności systemu jakości w firmie posiadającej certyfikat, a także zgodności tego systemu z normą ISO 9001
Koszty audytu	ponosi firma wykonująca u siebie audyt	pośrednio strona audytująca, przy pewnym udziale strony audytowanej	ponosi strona audytowana
Stopień obligatoryjności audytu (w przypadku firmy wdrażającej system jakości wg normy ISO/TS 16949)	obowiązkowy (zgodnie z wymaganiami rozdziału 8.2.2. normy ISO 9001)	pośrednio wymagany (rozdział 7.4 normy ISO 9001)	dobrowolny, jednak z chwilą rozpoczęcia procedury certyfikacyjnej firma obowiązkowo musi poddać się takiemu audytowi
Częstotliwość przeprowadzania audytu	zgodnie z programem audytów wewnętrznych (na przykład każdy proces przynajmniej dwa razy w roku), a także w miarę potrzeby i w zależności od ważności	zgodnie z programem audytów zewnętrznych, także w miarę potrzeby oraz przed zawarciem kontraktu z nowym podwykonawcą	po pozytywnym audycie certyfikacyjnym kolejny pełny audyt odbywa się najczęściej po trzech latach; w międzyczasie przeprowadza się tzw. audyty nadzorujące
Wykonawcy audytu – audytorzy (w każdym przypadku audytowani muszą wyrazić zgodę na proponowany skład zespołu audytującego)	najczęściej własna kadra przedsiębiorstwa; możliwość wynajęcia audytorów z zewnątrz	audytorzy delegowani przez przedsiębiorstwo audytujące	zespół audytorów delegowany przez jednostkę certyfikującą
Kwalifikacje audytorów w warunkach polskich	ukończenie szkolenia w zakresie znajomości normy ISO/TS 16949 i techniki prowadzenia audytów (wystarczy szkolenie wewnętrzzakładowe)	oprócz szkolenia wewnątrz zakładu pożądane ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów	akredytacja
Zaangażowanie się audytora (w formie doradztwa) w proces usuwania niezgodności	dopuszcza się taką możliwość, jednak pod warunkiem, że audytor robi to w sposób taktowny i jest fachowcem z danej dziedziny	możliwość udzielenia niezobowiązujących porad na wyraźne życzenie audytowanego	zabronione

cd. tab. 22.

Czynnik różnicujący	Audyt pierwszej strony	Audyt drugiej strony	Audyt trzeciej strony
Organizacja spotkania otwierającego i zamykającego audyt (stopień sformalizowania audytu)	szybkie robocze spotkanie audytorów z kierownictwem (ograniczony stopień sformalizowania)	przygotowanie spotkania zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy przy zachowaniu formalnych reguł	przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej firmy (wysoki stopień sformalizowania)

Źródło: J. Luczak, *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – ocena istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 199–200.

Warto także zwrócić uwagę na inne rodzaje audytów, bowiem **poza audytem systemu zarządzania wyróżnia się także audyt wyrobu i audyt procesu produkcyjnego**. Tabela 24 prezentuje różnice w celach i przedmiocie ww. audytów.

Tab. 24. Przedmiot oraz cele audytów

Rodzaj audytu	Przedmiot audytu	Cel
Audyt systemu zarządzania jakością	system zarządzania jakością (SZJ)	ocena zgodności i skuteczności rozwiązań systemowych
Audyt procesu produkcyjnego	proces powstawania wyrobu (produkcja seryjna)	ocena zdolności jakościowej dla specjalnych wyrobów/grup wyrobu i ich procesu
Audyt wyrobu	wyrobu i usługi	ocena spełnienia wymagań specyfikacji w odniesieniu do wyrobu

Źródło: VDA 6.3.

Audyt jest szczególnie cennym narzędziem zarówno na etapie wdrażania, jak i doskonalenia systemu zarządzania i trudno wyobrazić sobie prawidłowe utrzymanie i rozwój systemu bez nieustannie doskonalonego procesu audytu wewnętrznego, realizowanego w ramach tzw. zarządzania programami audytów. Konieczność zmian doskonalących i podnoszących skuteczność dotyczy wszystkich elementów procesu – jego planowania, wykonania, dokumentowania i działań poaudytowych. Szczególną rolę w tym względzie trzeba przypisać kompetencjom audytorów wewnętrznych. Audyty stanowią mechanizm ciągłego doskonalenia systemu, bowiem pozwalają na potwierdzanie zgodności rozwiązań, ale także wskazywanie słabych stron systemu (definiowanie niezgodności i obserwacji) i skłaniają do analizy przyczyn, podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych, jeżeli zachodzi taka potrzeba.

Wykorzystanie metodyki audytu pozwala na ocenę, czy organizacja prezentuje wystarczający poziom zarządzania, aby można było uznać, że system⁴¹⁹:

⁴¹⁹ Por. ISO 19011, p. 4.

- spełnia zaplanowane ustalenia (patrz 7.1 ISO 9001 oraz punkty dotyczące planowania), wymagania norm międzynarodowych ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 oraz inne wymagania systemu zarządzania jakością czy środowiskowego lub bhp ustanowione przez organizację,
- jest skutecznie wdrożony i utrzymany.

Ponadto audyt umożliwia zdefiniowanie koniecznych kierunków doskonalenia jakości, rozwoju i rozszerzenia systemu zarządzania jakością i środowiskiem. W trakcie audytu zwraca się uwagę na zgodność rozwiązań systemowych z wymaganiami prawa, wymaganiami klienta, podstawami normatywnymi systemu (na przykład ISO 9001, ISO 14001) oraz innymi regulacjami wewnętrznymi ustanowionymi przez organizację.

W kontekście powyższych uwag, szczególnie istotny wydaje się system audytów wewnętrznych organizacji, stanowiący obowiązkowe wymaganie systemu jakości. Jest to konieczny element, stosowany także w innych systemach kształtowania jakości⁴²⁰. Dla pełnego wykorzystania możliwości, jakie daje przeprowadzanie audytu, konieczna jest znajomość podstaw metodyki audytu, wymagań normy stanowiącej podstawę systemu danej organizacji (na przykład ISO 9001, ISO 14001) oraz określonych w normie stanowiącej wytyczne do audytowania – ISO 19011.

1. Istota audytu jakości

Pojęcie audytu jest powszechnie znane w znaczeniu audytu finansowego, związanego z rewizją finansową, jak również audytu wewnętrznego (kontroli wewnętrznej). Coraz powszechniejszy staje się termin „quality audit”, wskazujący na weryfikację systemu zarządzania jakością, wykonywaną jednak w odmienny sposób i z odmiennymi celami niż ww. audyty.

Definicja audytu przedstawiona na początku rozdziału wydaje się najpełniejsza, chociaż w literaturze można spotkać nieco inne ujęcie omawianego procesu⁴²¹. Audyt systemu zarządzania środowiskowego natomiast jest to proces systematycznego, niezależnego i udokumentowanego uzyskania dowodów z audytu i ich obiektywna ocena, na podstawie której określa się, czy system zarządzania środowiskowego organizacji jest zgodny z ustalonymi przez organizację kryteriami audytu systemu zarządzania środowiskowego⁴²².

⁴²⁰ Por. ISO 19011.

⁴²¹ Por. m.in. E. Kreier, J. Łuczak, *Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu ISO 9000*, Forum, 1997–2002; J. Russell, *The Quality Audit*, 2002.

⁴²² PN – ISO 14001, p. 3.14.

Audyt systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy⁴²³ to systematyczne i niezależne badanie mające na celu określenie, czy działania podejmowane w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz osiągnięte rezultaty odpowiadają planowanym ustaleniom i czy te ustalenia zostały skutecznie wdrożone oraz czy są odpowiednie do realizacji polityki bezpieczeństwa i higieny pracy, a także do osiągnięcia celów organizacji w tym zakresie.

Każdy system zarządzania niesie ze sobą ryzyko powstania niezgodności, wynikających w pierwszej kolejności z niedoskonałości założeń systemu, wad materiałowych czy ostatecznie ludzkiej niedoskonałości. Zatem zasadne wydaje się wykrywanie ich w sposób nieprzypadkowy, a więc regularny i zorganizowany, w ramach przeprowadzonego audytu, oraz przeprowadzenie systematycznych działań poaudytowych (ukierunkowanych tak na skutek, jak na przyczyny niezgodności). Z audytem związanych jest wiele pojęć, które są istotne w realizacji procesu. Do najważniejszych można zaliczyć⁴²⁴:

- kryteria audytu – zestaw rodzajów polityki, procedur i wymagań,
- dowód z audytu – zapisy, stwierdzenia faktu lub inne informacje, które są istotne ze względu na kryteria audytu i możliwe do zweryfikowania,
- audytowany – organizacja, która jest audytowana,
- audytor – osoba mająca kompetencje w zakresie przeprowadzania audytu,
- zespół audytujący – jeden lub więcej audytorów przeprowadzających audyt, wspomaganych przez ekspertów technicznych, jeżeli jest to wymagane,
- program audytu – zestaw audytów, jednego lub więcej, zaplanowanych w określonych ramach czasowych i mających określony cel.

Audyt systemu zarządzania przeprowadzany jest na zlecenie klienta, czyli na przykład:

- odbiorcy – przedsiębiorstwa, które korzystając z zasad audytu, chce dokonać wstępnej, czy też okresowej oceny dostawcy,
- dostawcy – organizacja, która zakłada, że jej system jakości będzie audytowany poprzez tzw. audyty wewnętrzne,
- jednostki niezależnej, odpowiedzialnej za nadzór nad jakością wyrobu lub usługi (na przykład odpowiedzialne za nadzór nad określonymi instalacjami), czyli upoważniona do audytu strona trzecia,
- jednostki certyfikującej systemu jakości wyznaczonej do wykonania audytu w celu certyfikacji systemu jakości audytowanej organizacji, czyli jednostki przeprowadzającej audyt certyfikacyjny.

Organizacja może zlecić także wykonanie audytu innej, specjalistycznej organizacji. U podstaw takiej decyzji mogą leżeć następujące przyczyny:

- niewystarczające przygotowanie własnych audytorów,

⁴²³ PN-N 18001, p. 3.1.

⁴²⁴ ISO 19011, p. 3.0.

- większy profesjonalizm audytorów zewnętrznych w realizacji procedury audytu,
- nadanie większego znaczenia audytom,
- wyeliminowanie stronniczości oceny.

Ma to szczególne znaczenie w przypadku systemu zarządzania środowiskowego, gdy chcemy ocenić, czy dostawca spełnia wymagania dotyczące minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko. W ten sposób można mieć kontrolę nad działalnością dostawcy, jak również podwykonawcy, szczególnie pracującego na terenie organizacji.

W czasie trwania procesu audytu zespół audytujący weryfikuje rozwiązania systemowe pod kątem zgodności z wymaganiami norm i innymi założeniami (tzw. kryteriami audytu) oraz zwraca szczególną uwagę na efektywność podejmowanych działań. Każda stwierdzona niezgodność zostaje precyzyjnie zdefiniowana i opisana wraz ze wskazaniem na jej podstawę.

W pierwszej kolejności powinny być ustalone i znane wymagania, w odniesieniu do których dokonujemy audytu. Mogą to być:

- normy dotyczące systemów jakości, środowiska, bezpieczeństwa,
- utrzymywany i udokumentowany system dostawcy,
- wymagania prawne,
- realizacja celów i zadań środowiskowych, bhp,
- monitoring,
- umowa z klientem.

W przypadku dokonania spostrzeżenia, konieczne jest jego odniesienie do odpowiedniego wymagania oraz znalezienie obiektywnego dowodu, który potwierdzi obserwację.

Dopiero realizacja wszystkich powyższych czynności jest konieczna do stwierdzenia niezgodności.

Jeżeli choć jeden z tych elementów nie wystąpi, tzn. nie ma podstawy niezgodności, nie dokonano spostrzeżenia lub nie znaleziono dowodu, nie można orzec o wystąpieniu niezgodności.

2. Cele audytu i zakresy odpowiedzialności

Z zapisów zawartych w normie ISO serii 9000 oraz ISO serii 14000 wynika, że najwyższe kierownictwo powinno zapewnić ustanowienie efektywnego i sprawnego procesu audytów wewnętrznych dla dokonywania oceny mocnych i słabych stron systemu zarządzania. Do przykładowych zagadnień, które powinny być wzięte pod uwagę w audycie wewnętrznym, można zaliczyć między innymi⁴²⁵.

⁴²⁵ ISO 9004, p. 8.2.1.3.

- efektywność i skuteczność implementacji procesów,
- możliwość ciągłego doskonalenia,
- zdolność procesu,
- skuteczność wykorzystania technik statystycznych,
- wykorzystanie technologii informatycznych,
- analizę kosztów jakości, kosztów środowiskowych,
- efektywność i skuteczność wykorzystania zasobów.

Audyty przeprowadzane są przez zespół audytorów. Spośród audytorów uczestniczących w audycie konieczne jest wyznaczenie audytora wiodącego, nawet jeśli audyt wykonuje jedna osoba. Ponosi on całkowitą odpowiedzialność za przeprowadzenie audytu.

Do zespołu audytorów często są włączani:

- eksperci techniczni w danej dziedzinie,
- audytorzy będący w trakcie szkolenia,
- obserwatorzy.

O obecności tych osób musi być poinformowany klient, audytowany i audytor wiodący oraz ten fakt powinien być przez nich zaakceptowany.

Audytorzy powinni być wolni od uprzedzeń i nie powinni podlegać wpływom oddziałującym na ich obiektywność.

Wyraźnie są określone zadania i odpowiedzialności:

- audytorów,
- audytora wiodącego,
- klienta,
- audytowanego.

Audytor wiodący ponosi ostateczną odpowiedzialność za wszystkie fazy audytu. Powinien posiadać zdolności i doświadczenie w kierowaniu audytami oraz uprawnienia do podejmowania ostatecznych decyzji dotyczących wszystkich działań audytowych.

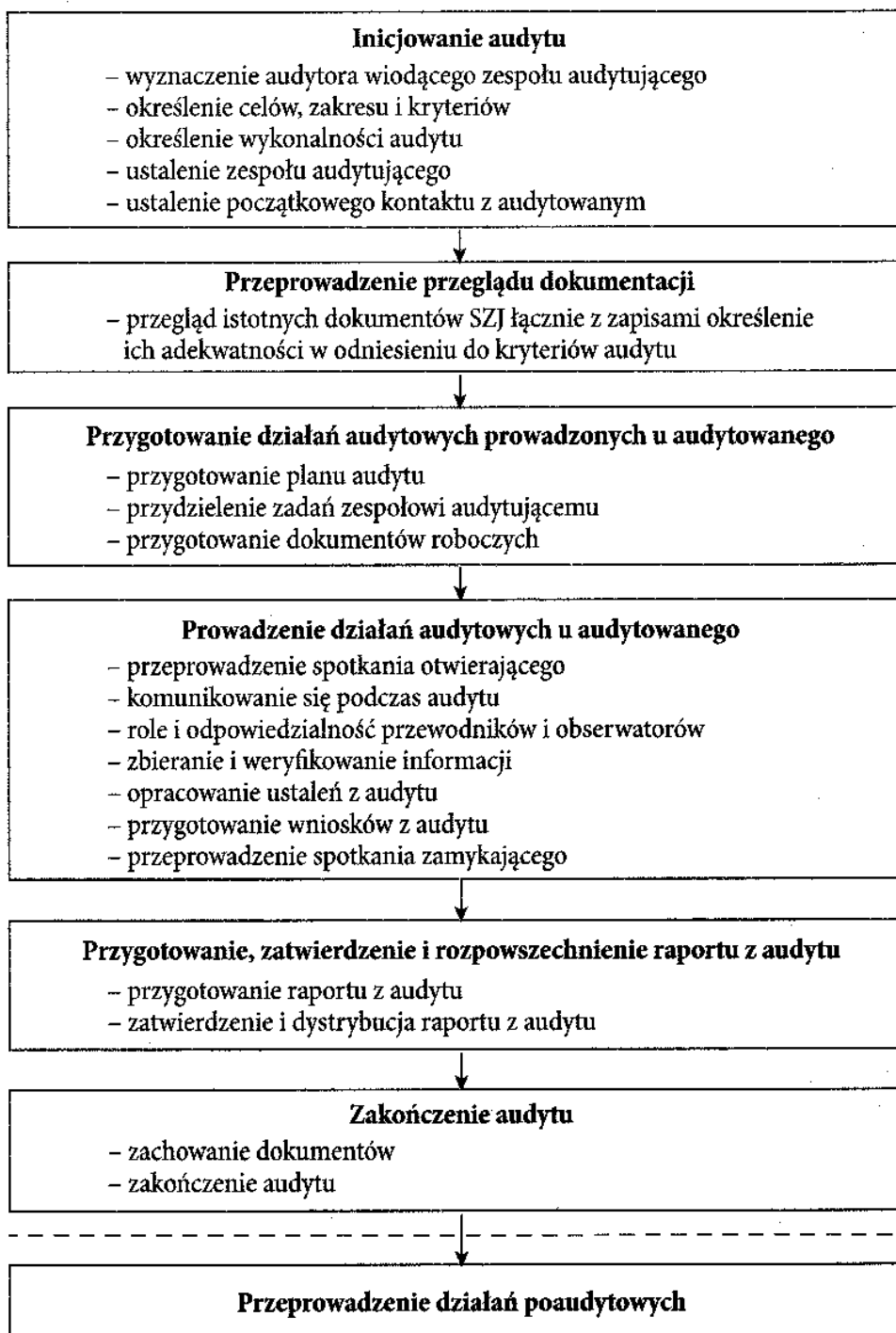
Do odpowiedzialności i zadań audytora wiodącego należą przede wszystkim⁴²⁶:

- określenie wymagań i zakresu audytu,
- udział w doborze pozostałych członków zespołu audytowego,
- przygotowanie planu audytu, dokumentacji roboczej i instruktaż dla audytorów,
- przegląd dokumentacji systemu jakości,
- reprezentowanie zespołu audytorów wobec kierownictwa audytowanej jednostki,
- informowanie i usuwanie przeszkód napotkanych podczas audytu,
- przygotowanie i przedstawienie raportu z audytu.

⁴²⁶ Por. ISO 19011, p. 7.

3. Etapy działań audytowych

Uznając istotność i użyteczność procesu audytowania, ważne jest zwrócenie uwagi na konieczność respektowania wszystkich jego etapów wskazanych na rysunku 24.



Rys. 24. Przegląd typowych działań audytowych

Źródło: PN-EN ISO 19011, rys. 2, s. 14

Każdy z elementów procesu audytów wskazany w normie ISO 19011 jest konieczny dla osiągnięcia celów audytu. Bez wątplenia jest realizowany w każdym przypadku audytu trzeciej strony, natomiast w odniesieniu do audytu wewnętrznego można zdecydować o ograniczeniu niektórych z nich.

Do podstawowych etapów działań audytowych zaliczyć należy:

- inicjowanie audytu,
- przegląd dokumentacji,
- przygotowanie działań audytowych,
- przeprowadzenie działań audytowych,
- udokumentowanie rezultatów audytu,
- zakończenie audytu,
- przeprowadzenie działań poaudytowych.

Na inicjowanie działań audytowych składają się: wyznaczenie audytora wiodącego zespołu audytującego, określenie celów audytu, zakresu i kryteriów, określenie wykonalności audytu, ustalenie zespołu audytującego oraz nawiązanie pierwszego kontaktu z audytowanym.

Norma zaleca, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie programem audytów wyznaczyły audytora wiodącego zespołu audytującego dla danego audytu.

Gdy prowadzone są audyty wspólne, ważne jest, aby przed rozpoczęciem audytu, organizacje audytujące osiągnęły porozumienie co do odpowiedzialności każdej organizacji, w szczególności w odniesieniu do uprawnień audytora wiodącego zespołu audytującego wyznaczonego na dany audyt.

W ramach ogólnych celów programu audytów zaleca się, aby poszczególne audyty były oparte na udokumentowanych celach, zakresie i kryteriach.

Cele audytu określają, co ma być osiągnięte wskutek procesu audytu. Cele audytu mogą obejmować:

- określenie zakresu zgodności systemu zarządzania audytowego, lub jego części, z kryterium audytu,
- ocenę zdolności systemu zarządzania w celu zapewnienia zgodności z wymaganiami przepisów i wymaganiami kontraktowymi,
- ocenę skuteczności systemu zarządzania w osiąganiu wyspecyfikowanych celów,
- identyfikację obszarów potencjalnego doskonalenia systemu zarządzania.

Zakres audytu opisuje obszar i granice audytu, takie jak fizyczne lokalizacje, jednostki organizacyjne, działania i procesy, które mają być audytowane, oraz normy czasowe audytów.

Kryteria audytu mogą obejmować mające zastosowanie polityki, procedury, normy, przepisy i prawo, wymagania systemu zarządzania, wymagania kontraktowe lub kodeksy postępowania branżowe lub biznesowe.

Zaleca się, aby odpowiedzialni za zarządzanie programem audytów określili wykonalność audytu, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak:

- wystarczająca i odpowiednia informacja dla celów planowania audytu,

- możliwość adekwatnej współpracy z audytowanym,
- wystarczający czas i odpowiednie zasoby.

Jeżeli audyt jest niewykonalny, zaleca się, aby odpowiedzialni za plan audytów zaproponowali alternatywne rozwiązanie w konsultacji z audytowanym.

Konieczne jest na tym etapie określenie niezbędnych dla prowadzenia audytu zasobów:

- cele audytu, zakres, kryteria oraz przybliżony czas trwania audytu,
- ogólne kompetencje zespołu audytującego, niezbędne do osiągnięcia celów audytu,
- wymagania jednostek audytujących, certyfikujących, jeśli ma to zastosowanie,
- potrzeba zapewnienia niezależności zespołu audytującego wobec działań, które mają być audytowane w celu uniknięcia konfliktu interesów,
- zdolność członków zespołu audytującego do skutecznego współdziałania z audytowanym oraz wspólnej pracy,
- język audytu oraz zrozumienie społecznych i kulturalnych uwarunkowań audytowanego albo poprzez własne umiejętności audytora, albo poprzez wsparcie/pomoc eksperta technicznego.

Tab. 25. Przykładowy plan audytu kontrolnego w przedsiębiorstwie branży energetycznej

Termin audytu		11.01.2010			
Audytowany proces/obszar systemu		ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001			
Uwagi do audytu		spotkanie otwierające 7.30, przerwa dla audytorów 12.30–13.00, spotkanie zamykające 14.45–15.00			
Lp.	Audytowany proces	Szczegółowy obszar audytu	Godzina	Zespół audytorów (audytor wiodący/ audytorzy)	Odpowiedzialny za audytowany obszar
1.	Zintegrowany system zarządzania	nadzór nad dokumentacją i zapisami	8.00–9.00	audytor 1	imię i nazwisko
		audyty wewnętrzne			
		działania korygujące i zapobiegawcze			
		przegląd ZSZ			
		zarządzanie ryzykiem zawodowym	9.30–12.30	audytor 1	imię i nazwisko
		wypadki przy pracy			
		gospodarka odpadami			
		sytuacje awaryjne			

cd. tab. 25

Lp.	Audytowany proces	Szczegółowy obszar audytu	Godzina	Zespół audytorów (audytor wiodący/ audytorzy)	Odpowiedzialny za audytowany obszar
		identyfikacja i ocena aspektów środowiska	8.00–9.30	audytor 2	imię i nazwisko
		monitorowanie i pomiary środowiskowe			imię i nazwisko
		komunikacja zewnętrzna środowiskowa			
		nadzór nad dokumentacją techniczną	9.30–10.30	audytor 2	imię i nazwisko
2	Planowanie	planowanie ekonomiczne	11.00–12.30	audytor 2	imię i nazwisko
		planowanie remontów i inwestycji			imię i nazwisko
		planowanie produkcji i sprzedaży			imię i nazwisko
		planowanie środowiskowe	10.30–11.00	audytor 1	imię i nazwisko
		planowanie i monitorowanie bhp	13.00–14.00	audytor 2	imię i nazwisko
3	Zasoby ludzkie	ochrona zdrowia pracowników	14.00–14.30	audytor 2	imię i nazwisko
4	Zakupy	realizacja zakupów i gosp. magazynowa	13.00–14.30	audytor 1	imię i nazwisko
5	Obsługa klienta	badanie zadowolenia klienta	14.00–14.30	audytor 1	imię i nazwisko
6	Zarządzanie zasobami	eksploatacja i utrzymanie urz. i inst. IT	9.00–9.30	audytor 1	imię i nazwisko

Termin audytu:	12.01.2010
Audytowany proces/obszar systemu	ISO 9001, ISO 14001, PN-N 18001
Uwagi do audytu	spotkanie otwierające 7.45 przerwa dla audytorów 12.00–12.30 czas dla audytorów 14.30–14.45 spotkanie zamykające 14.45–15.30

Lp.	Audytowany proces	Szczegółowy obszar audytu	Godzina	Zespół audytorów (audytor wiodący/ audytorzy)	Odpowiedzialny za audytowany obszar
1	Wytwarzanie energii	wytwarzanie energii – monitorowanie parametrów, sterowanie produkcją	8.00–9.00	audytor 1	imię i nazwisko
		identyfikacja i usuwanie awarii w obiekcie EC	9.00–10.00	audytor 1	imię i nazwisko
		badania laboratoryjne	8.00–9.00	audytor 2	imię i nazwisko

cd. tab. 25

Lp.	Audytowany proces	Szczegółowy obszar audytu	Godzina	Zespół audytorów (Audytor wiodący / audytorzy)	Odpowiedzialny za audytowany obszar
2	Obsługa klienta	przygotowanie, przegląd i podpisanie umowy	10.30–12.00	audytor 1	imię i nazwisko
		sprzedaż energii			imię i nazwisko
		sprzedaż pozostała	12.30–13.30	audytor 1	imię i nazwisko
		przygotowanie oleju elektroizolacyjnego do sprzedaży	9.00–10.30	audytor 2	imię i nazwisko
		postępowanie z wyrobem niezgodnym	10.00–10.30	audytor 2	imię i nazwisko
3	Zarządzanie zasobami	realizacja inwestycji i remontów	10.30–11.30	audytor 2	imię i nazwisko
		eksploatacja AKPiA	12.30–13.30	audytor 2	imię i nazwisko
		eksploatacja urządzeń energetycznych	13.30–14.30	audytor 2	imię i nazwisko
		utrzymanie środków transportu	13.30–14.00	audytor 1	imię i nazwisko
4	Zasoby ludzkie	szkolenia	11.30–12.00	audytor 2	imię i nazwisko
5	Zintegrowany system zarządzania	identyfikacja i dostęp do wymagań prawnych	14.00–14.30	audytor 1	imię i nazwisko

Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa energetycznego.

Przy wyborze zespołu audytującego konieczne jest zwrócenie uwagi na zapewnienie odpowiedniej wiedzy i umiejętności audytorów niezbędnych do osiągnięcia celów audytu. Przy doborze wszystkich członków zespół musi posiadać całkowitą wiedzę i umiejętności, tak w odniesieniu do podstaw audytu, jak i specyfiki audytowanej organizacji.

W przypadku kiedy członkowie zespołu audytującego nie posiadają niezbędnej wiedzy i kompetencji, zespół powinien zostać rozszerzony o ekspertów technicznych. Ich rola polega na weryfikacji merytorycznych zagadnień i wsparciu oceny systemu.

Audytowani mogą zwrócić się do jednostki certyfikującej o zmianę członków zespołu audytującego, przedstawiając racjonalne uzasadnienie. Zaleca się, aby podstawy te były zakomunikowane audytorowi wiodącemu zespołu audytującego i osobom odpowiedzialnym za zarządzanie programem audytów w celu podjęcia decyzji. Jest to stosunkowo rzadko wykorzystywane prawo przez audytowanego, stąd warto pamiętać, że istnieje. Wspomniane powyżej, racjonalne uzasadnienie dotyczy sytuacji związanych z konfliktem interesów, na przykład kiedy audytor

był konsultantem u audytowanego lub jego pracownikiem, co stoi w sprzeczności z zasadą niezależności audytora.

Na początku audytu następuje:

- ustalenie form komunikacji,
- przekazanie informacji dotyczącej proponowanego czasu oraz składu zespołu audytującego,
- prośba o zapewnienie dostępu do stosownych dokumentów, łącznie z zapisami,
- dokonanie ustaleń związanych z organizacją planowanego audytu,
- uzgodnienie możliwości uczestnictwa osób towarzyszących, takich jak obserwatorzy lub przewodnicy dla zespołu audytującego.

Przegląd dokumentacji przeprowadzany jest najczęściej u audytowanego i obejmuje określenie zgodności systemu z kryteriami audytu. Dokumentacja może obejmować odpowiednią dokumentację, system zarządzania i zapisy oraz raporty z poprzednich audytów. Podczas przeglądu brane są pod uwagę wielkość, charakter, złożoność organizacji oraz cele i zakres audytu. Niekiedy jest korzystna jednoczesna wstępna wizja na miejscu u audytowanego w celu dokonania konfrontacji adekwatności dokumentacji i specyfiki organizacji.

W przypadku uznania nieodpowiedniości dokumentacji systemowej konieczne jest dokonanie korekt. Skuteczność tych działań warunkuje przystąpienie do kolejnych etapów audytu.

Przygotowanie do działań audytowych obejmuje: przygotowanie planu audytu, przydzielenie pracy zespołowi audytu oraz przygotowanie dokumentów roboczych.

Obowiązkiem audytora wiodącego jest przygotowanie planu audytu w celu przekazania niezbędnej informacji zespołowi audytującemu oraz audytowanemu. Szczegółowość planu audytu powinna odzwierciedlać jego zakres oraz złożoność. Może on być różny, na przykład dla audytu certyfikującego i następnych, a także dla audytów wewnętrznych i zewnętrznych. Niezbędna jest wystarczająca elastyczność umożliwiająca zmiany, na przykład zakresu, które mogą okazać się konieczne w miarę realizacji działań audytowych.

Plan audytu powinien zawierać elementy:

- cele audytu,
- kryteria audytu i wszystkie dokumenty odniesienia,
- zakres, łącznie z identyfikacją jednostek organizacyjnych i funkcjonalnych oraz procesów, które mają być audytowane,
- daty i miejsca, gdzie działania audytowe mają być prowadzone,
- przewidywany czas trwania działań audytowych, łącznie ze spotkaniami z kierownictwem audytowanego oraz spotkaniami zespołu audytującego,
- role i odpowiedzialności członków zespołu audytującego oraz osób towarzyszących,
- przydzielenie odpowiednich środków do obszarów krytycznych audytu.

Ponadto w normie ISO 19011 zwraca się uwagę, aby plan audytu obejmował także, jeśli to właściwe:

- identyfikację przedstawiciela audytowanego dla potrzeb audytu,
- język pracy oraz raportowania dla potrzeb audytu, jeżeli jest on różny od języka audytorów i/lub audytowanego,
- główne punkty raportu z audytu (łącznie z metodą stopniowania niezgodności), formę i strukturę, spodziewaną datę wydania i dystrybucji,
- ustalenia logistyczne (podróż, obiekty na miejscu itp.),
- sprawy związane z poufnością.

Plan audytu powinien zostać przedłożony klientowi pod rozwagę, dla zapewnienia możliwie najbardziej sprawnego przebiegu audytu.

Wszelkie zastrzeżenia audytowanego powinny zostać rozstrzygnięte pomiędzy audytorem wiodącym i audytowanym.

Audytor wiodący zespołu audytującego, w porozumieniu z członkami zespołu, wyznacza audytorom odpowiedzialność za audytowanie danych procesów systemu zarządzania, funkcji, miejsc, obszarów lub działań.

Przy dokonywaniu tego podziału niezbędne jest wzięcie pod rozwagę konieczności zachowania niezależności audytorów, ich kompetencji i efektywnego wykorzystania środków, jak również różnej roli i odpowiedzialności audytorów szkolących się i ekspertów technicznych. Zmiany w podziale pracy mogą być dokonane w miarę realizacji audytu, aby zapewnić osiągnięcie jego celów.

Członkowie zespołu audytującego zobowiązani są do dokonania przeglądu zakresu przydzielonych prac w ramach audytu i przygotowania dokumentów roboczych niezbędnych do ich wykonania.

Z punktu widzenia profesjonalnego przebiegu audytu, w szczególności dla celów dokumentowania rezultatów, ważne jest opracowanie dokumentów roboczych. Mogą one obejmować:

- listę pytań kontrolnych i plany próbkowania audytowego,
- formularze do zapisywania informacji takich, jak: dowody pomocnicze, ustalenia z audytu i zapisy ze spotkań.

Zaleca się, aby stosowanie listy pytań kontrolnych i formularzy nie ograniczyło zakresu działań audytowych, który może się zmienić w wyniku zebranych podczas audytu informacji. Przykład podano poniżej.

Lista kontrolna podstawowych elementów ISO 9001

4.1. Wymagania ogólne

Czy są zdefiniowane procesy niezbędne dla systemu zarządzania jakością oraz czy zostało określone ich zastosowanie w organizacji?

— Czy określone zostały metody, dla zapewnienia skuteczności przebiegu i nadzorowania tych procesów?

— Czy zostały zapewnione zasoby i informacje niezbędne do wspomagania przebiegu i monitorowania tych procesów?

— Czy zostały określone zasady nadzoru nad procesami, które Organizacja zleca na zewnątrz?

4.2. Wymagania dotyczące dokumentacji

— Czy zostały wydane dokumenty związane z systemem zarządzania jakością?

— Jakie to dokumenty?

— Czy istnieje zdefiniowana Polityka Jakości Organizacji oraz cele jakościowe?

— Czy istnieje Księga Jakości? Czy odnosi się ona do wymagań wybranej normy?

— Czy zawiera ona zakres systemu zarządzania jakością, łącznie ze szczegółami dotyczącymi wszelkich wyłączeń? Czy zawiera udokumentowane procedury ustanowione dla systemu zarządzania jakością lub powołuje się na nie? Czy zawiera opis wzajemnych oddziaływań między procesami systemu zarządzania jakością?

— Czy istnieją udokumentowane procedury systemowe wymagane przez niniejszą normę?

— Czy istnieją inne dokumenty wymagane przez Organizację niezbędne dla zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania jej procesów w Organizacji?

— Czy istnieją zapisy wymagane przez normę potwierdzające funkcjonowanie systemu zarządzania jakością?

Nadzór nad dokumentami

— Czy istnieją dokumenty nadzorowane w Organizacji? Jakich to dokumentów?

— Czy istnieje udokumentowana procedura określająca zasady nadzoru nad dokumentami związanymi z wymaganiami normy?

— Czy dokumenty są przed wydaniem poddawane przeglądowi i zatwierdzane przez uprawnioną personel?

— Czy ustalony został system wprowadzania zmian do dokumentów?

— Czy wszelkie zmiany są przeglądane i zatwierdzane przed ich wprowadzeniem?

— Czy aktualne wersje dokumentów są dostępne we wszystkich miejscach ich użytkowania i gdzie są wykonywane działania mające wpływ na jakość?

— Czy ustalony został system identyfikacji dokumentów umożliwiający ustalenie ich aktualności lub przyporządkowania?

— Czy istnieje system oznaczania, wycofywania i przechowywania dokumentów tracących ważność zabezpieczający ich przypadkowe użycie?

— Czy nieaktualne dokumenty przechowywane w celu zabezpieczenia zawartych w nich informacji są odpowiednio oznaczone i zabezpieczone?

Nadzór nad zapisami

— Czy utrzymywane są zapisy dla dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami i dowodów skuteczności działania systemu zarządzania jakością?

- Czy są określone i udokumentowane zasady dotyczące identyfikacji, przechowywania, zabezpieczania, wyszukiwania i dysponowania zapisami?

- Czy zapisy są czytelne i tak przechowywane, aby były łatwe do zidentyfikowania i odszukania?

- Czy istnieją określone i udokumentowane zasady nadzorowania formularzy zapisów dotyczących jakości?

5. Odpowiedzialność kierownictwa

5.1. Orientacja na klienta

- Czy określone i spełnione są wymagania klienta w celu zwiększenia jego zadowolenia?

5.2. Polityka jakości

- Czy jest zdefiniowana i udokumentowana przez Najwyższe kierownictwo Polityka Jakości i cele jakościowe?

- Czy Polityka Jakości jest odpowiednia dla celu działalności organizacji?

- Czy Polityka Jakości zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań i do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością?

- Czy Polityka Jakości tworzy ramy do ustanowienia i przeglądów celów dotyczących jakości?

- Czy Polityka Jakości i cele jakościowe są znane i zrozumiałe w całej organizacji?

- Czy ustanowiona w Przedsiębiorstwie Polityka Jakości jest regularnie przeglądana dla zapewnienia jej aktualności i przydatności?

5.3. Planowanie

- Cele dotyczące jakości

- Czy ustanowione są cele dotyczące jakości dla odpowiednich funkcji i szczebli w organizacji łącznie z celami dotyczącymi wyrobu?

- Czy ustanowione cele dotyczące jakości są mierzalne i spójne z polityką jakości?

Planowanie systemu zarządzania jakością

- Czy przeprowadza się planowanie systemu jakości dla dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami normy i dla osiągnięcia celów dotyczących jakości?

- Czy podczas planowania i wdrażania zmian w systemie zarządzania jakością jest utrzymana integralność systemu zarządzania jakością?

5.4. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja

- Czy są określone odpowiedzialności i uprawnienia dla personelu biorącego udział w zarządzaniu, wykonywaniu i weryfikowaniu prac mających wpływ na jakość?

Przedstawiciel kierownictwa

- Czy został formalnie wyznaczony przedstawiciel kierownictwa (struktura organizacyjna) odpowiedzialny za spełnienie wymagań norm ISO serii 9000?

Komunikacja wewnętrzna

- Czy są ustanowione właściwe procesy komunikacyjne w organizacji w odniesieniu do skuteczności systemu zarządzania jakością?

5.5. Przegląd zarządzania

- Czy dokonywane są przez Najwyższe Kierownictwo przeglądy systemu zarządzania jakością, jego przydatności, adekwatności i skuteczności?

– Czy w wyniku tych przeglądów podejmowane są decyzje dotyczące poprawy i doskonalenia systemu zarządzania jakością?

– Czy istnieją zapisy z tych przeglądów?

6. Zarządzanie zasobami

– Czy zostały zapewnione wystarczające środki i zasoby niezbędne do wdrażania, utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania jakością oraz do zwiększenia zadowolenia klienta? Jakie są to zasoby?

Kompetencje, świadomość i szkolenie

– Czy zdefiniowano kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość?

– Czy są określone zasady określania potrzeb w zakresie szkolenia personelu mającego wpływ na jakość oraz innych szkoleń?

Jakiego rodzaju szkolenia są realizowane/zalecane przez organizację?

– Czy dokonuje się ocen skuteczności podjętych szkoleń?

– Czy istnieją zapisy i czy są określone zasady przechowywania zapisów dotyczących szkoleń?

– Czy personel organizacji jest świadomy w jaki sposób przyczynia się do osiągnięcia celów dotyczących jakości?

– Czy określone są zasady dotyczące utrzymywania, gromadzenia zapisów dotyczących wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia?

Infrastruktura

– Czy jest określona i utrzymana infrastruktura potrzebna do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu?

– Czy organizacja dokonuje oceny posiadanych zasobów?

Środowisko pracy

– Czy jest określone środowisko pracy potrzebne do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu?

Dokumenty robocze oraz zapisy wynikające z ich stosowania powinny być zachowane przynajmniej do zakończenia audytu. Szczególnego zabezpieczenia wymagają dokumenty zawierające informacje poufne lub podlegające prawu własności.

Przeprowadzenie działań audytowych obejmuje: przeprowadzenie spotkania otwierającego, komunikowanie się podczas audytu, uczestnictwo przewodników i obserwatorów, gromadzenie dowodów audytowych, opracowanie ustaleń z audytu i określenie wniosków oraz przeprowadzenie spotkania zamykającego.

Omawiana część audytu rozpoczyna się od spotkania otwierającego, prowadzonego w gronie audytorów oraz przedstawicieli kierownictwa audytowanego lub jeśli to właściwe, z osobami odpowiedzialnymi za funkcje lub procesy, które będą audytowane.

Celem spotkania otwierającego jest:

- przegląd planu audytu,
- krótkie przedstawienie, jakie działania audytowe będą wykonywane,

- **potwierdzenie kanałów komunikowania się,**
 - **zapewnienie audytowanemu możliwości zadania pytań.**
- Do stałych elementów spotkania otwierającego należy zaliczyć:
- przedstawienie uczestników, łącznie z nakreśleniem ich ról,
 - potwierdzenie celów, zakresu i kryteriów audytu,
 - potwierdzenie rozkładu czasowego audytu i innych ustaleń związanych z audytowanym, takich jak: data i czas spotkania zamykającego wszelkie pośrednie spotkania zespołu audytującego z kierownictwem audytowanego oraz wszelkie późniejsze zmiany,
 - metody i procedury stosowane w prowadzeniu audytu, łącznie z poinformowaniem audytowanego, że dowody audytu są jedynie próbką udostępnionej informacji i dlatego istnieje element niepewności w audytowaniu,
 - potwierdzenie formalnego sposobu komunikowania się pomiędzy zespołem audytu i audytowanym,
 - potwierdzenie języka, jaki będzie używany podczas audytu,
 - potwierdzenie, że w czasie audytu audytowany będzie informowany na bieżąco o postępie audytu,
 - potwierdzenie dostępności środków i wyposażenia niezbędnego dla zespołu audytującego,
 - potwierdzenie spraw związanych z poufnością,
 - potwierdzenie procedur bezpieczeństwa pracy, procedur awaryjnych i ochrony dla zespołu audytującego,
 - potwierdzenie osób-przewodników, ich dostępności i ról,
 - metoda raportowania łącznie ze stopniowaniem niezgodności,
 - informacja o warunkach, w jakich może nastąpić zakończenie audytu,
 - informacja o systemie odwoławczym w odniesieniu do prowadzenia audytu i jego wyników.

W zależności od zakresu i złożoności audytu konieczne może być dokonanie formalnych ustaleń co do komunikacji w trakcie audytu. W trakcie prowadzenia czynności audytowych zespół audytujący nawet kilkakrotnie dokonuje okresowej wymiany informacji, ocenia postęp audytu i w miarę potrzeby zmienia podział pracy audytorów.

Dowody zebrane podczas audytu, które wskazują na niezgodności, powinny być niezwłocznie przedstawione audytowanemu.

Jeżeli dostępne dowody audytu wskazują, że niemożliwe jest osiągnięcie jego celów, zaleca się, aby audytor wiodący zespołu audytującego przedstawił audytowanemu przyczyny podjęcia określonych działań. Działania te mogą obejmować potwierdzenie zmiany planu audytu, zakończenie audytu lub zmianę celów audytu i jego zakresu.

Każda zmiana zakresu audytu, która może powstać w wyniku realizacji działań audytowych, powinna zostać przejrzana z audytowanym i wymaga jego zatwier-

dzenia. Każda sprawa dotycząca problemu wybiegającego poza zakres audytu jest odnotowywana i przedstawiana audytorowi wiodącemu zespołu audytującego w celu zakomunikowania audytowanemu.

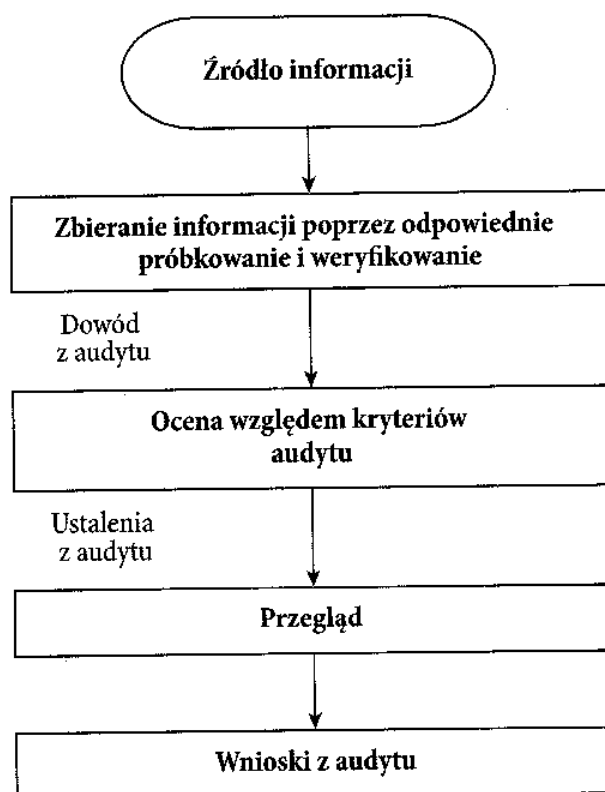
Przewodnicy i obserwatorzy mogą towarzyszyć zespołowi audytującemu, nie są jednak jego członkami. W związku z powyższym nie mają oni wpływu i nie powinni ingerować w prowadzenie audytu.

Działają oni pod kierunkiem audytora wiodącego, ich obowiązki mogą obejmować:

- ustalenie kontaktu i czasu na wywiady,
- ustalenie wizyt w poszczególnych obszarach lub organizacji,
- zapewnienie zapoznania członków zespołu audytującego z procedurami bezpieczeństwa i ochrony ich przestrzegania.

Przewodnicy mogą także w imieniu audytowanego być świadkiem audytu. Na prośbę audytora mogą udzielać wyjaśnień lub pomagać w zebraniu prawidłowych informacji.

Na poniższym rysunku przedstawiono przegląd procesu audytu, począwszy od gromadzenia informacji, aż do wyciągnięcia wniosków z audytu.



Rys. 25. Przebieg procesu audytu SZJ (od zbierania informacji do formułowania wniosków)

Wszelkie informacje związane z celami, zakresem, kryteriami, łącznie z informacją związaną z oddziaływaniem pomiędzy funkcjami, działaniami i procesami, są gromadzone poprzez odpowiednie próbkowanie podczas audytu i weryfikowane. Tylko informacja zweryfikowana może stanowić dowód z audytu. Powinien on zostać zapisany.

Dowód z audytu oparty jest na próbce dostępnej informacji. Dlatego też występuje element niepewności w audytowaniu i podejmujący działania na podstawie wniosków z audytu, powinni być świadomi tej niepewności.

Zaleca się, aby metody zbierania informacji obejmowały:

- wywiad,
- obserwację działań,
- przegląd dokumentów.

Wybrane źródła informacji mogą się różnić w zależności od zakresu i złożoności audytu i mogą obejmować:

- wywiady z zatrudnionymi i innymi osobami,
- obserwacje działań oraz otaczających warunków i środowiska,
- dokumenty, takie jak: polityka, cele, plany, procedury, instrukcje, licencje i pozwolenia, specyfikacje i wyniki pomiarów,
- zapisy, takie jak zapisy z kontroli, sprawozdania ze spotkań, raporty z audytu, zapisy z programów monitorowania i wyniki pomiarów,
- podsumowanie danych, analizy i wskaźniki efektów działalności,
- zapisy dotyczące podstawy programów próbkowania u audytowanego i procedury zapewniające sterowanie jakością procesów próbkowania i procesów pomiarowych,
- zapisy z innych źródeł, na przykład informacje zwrotne od klienta, od stron zewnętrznych i ranking dostawców,
- bazy danych komputerowych i strony internetowe.

Wywiady są jednym z ważniejszych środków zbierania informacji i zaleca się, aby były przeprowadzone w sposób dostosowany do sytuacji i osób, z którymi prowadzony jest wywiad. Jednocześnie zaleca się, aby audytor rozważył:

- prowadzenie wywiadów z osobami z różnych szczebli i pełniącymi różne funkcje, wykonującymi czynności i zadania w ramach zakresu audytu,
- prowadzenie wywiadów z osobami podczas normalnych godzin ich pracy i w miejscu ich pracy,
- podjęcie każdej próby rozluźnienia osoby przed rozpoczęciem z nią wywiadu,
- wyjaśnienie powodu prowadzenia wywiadu oraz robienia notatek,
- rozpoczęcie wywiadu przez poproszenie tych osób o opisanie ich pracy,
- unikanie zadawania stroniczych pytań (ukierunkowujących pytań),
- podsumowanie i przegląd wyników z wywiadu z osobą, z którą go prowadził,
- podziękowanie osobom, z którymi prowadził wywiad, za ich udział i współpracę.

Dowód z audytu musi być oceniany w kontekście kryteriów audytu w celu opracowania ustaleń poaudytowych. Ustalenia z audytu mogą wskazywać na zgodność lub niezgodność z kryteriami audytu lub identyfikować możliwość doskonalenia. Zespół audytu spotka się, jeśli to potrzebne, w celu przejrzenia ustaleń z audytu na odpowiednich etapach podczas audytu. Wskazane zgodności powinny zostać podsumowane w celu wskazania miejsca, funkcji, procesów lub wymagań, które były audytowane.

Niezgodności i wspierające je dowody z audytu powinny zostać zapisane. **Niezgodności mogą być stopniowane.** Zaleca się, aby były przejrzone z odpowiednim przedstawicielem audytowanego, dla uzyskania potwierdzenia, że dowód z audytu jest dokładny oraz że niezgodności są zrozumiałe. Zaleca się podjęcie każdej próby rozwiązania wszelkich różnic opinii dotyczących dowodów z audytu lub ustaleń oraz zaleca się, aby sprawy nierozwiązane zostały zapisane.

Bezpośrednio przed spotkaniem zamykającym audytorzy powinni ustalić jednolite stanowisko, stąd analizie poddawane są:

- przeglądy ustaleń z audytu i innych odpowiednich informacji zebranych podczas audytu względem celów audytu,
- uzgodnienia wniosków z audytu, biorąc pod uwagę niepewność związaną z audytowaniem,
- przygotowanie rekomendacji, jeżeli określono to w celach audytu,
- przedyskutowanie działań poaudytowych, jeżeli to właściwe.

Spotkanie zamykające jest przeprowadzone w celu przedstawienia ustaleń z audytu oraz wniosków. Ważne jest, aby sposób prowadzenia spotkania zapewnił zrozumienie i potwierdzenie przez audytowanego niezgodności. Na spotkaniu uzgadniane są także założenia działań poaudytowych. W spotkaniu zamykającym najczęściej uczestniczą obecni na spotkaniu otwierającym.

W wielu przypadkach, na przykład audytów wewnętrznych w małej organizacji, spotkanie zamykające może polegać na syntetycznym zakomunikowaniu ustaleń i wniosków z audytu. W innych sytuacjach audytowych spotkanie to ma charakter formalny i ostatecznie jego przebieg zostaje udokumentowany. Spotkanie zamykające z kierownictwem audytowanego oraz odpowiedzialnymi za audytowane elementy systemu prowadzone jest przez audytora wiodącego.

Jednym z ważnych celów spotkania jest analiza rozbieżnych opinii dotyczących ustaleń z audytu pomiędzy zespołem audytującym a audytowanym. Wszelkie kwestie sporne powinny zostać rozwiązane, jednak w przypadku ich występowania rozbieżności powinny zostać ostatecznie zapisane.

Nieobowiązkowym elementem są rekomendacje związane z doskonaleniem systemu zarządzania.

Ważnym formalnym etapem audytu jest sporządzenie raportu z audytu i zapewnienie, że otrzyma go audytowany, na co składają się elementy: przygotowanie raportu z audytu, zatwierdzanie i jego dystrybucja.

Audytor wiodący jest odpowiedzialny za przygotowanie i zawartość raportu z audytu. Dokument niniejszy powinien zawierać kompletne, dokładne, zwięzłe i jasne zapisy z audytu. Powinien obejmować lub przynajmniej powoływać się na:

- cele audytu,
- zakres audytu, w szczególności identyfikację audytowanych jednostek organizacyjnych i funkcjonalnych lub procesów oraz czas trwania,
- identyfikację klienta audytu,
- identyfikację członków zespołu audytującego,
- daty i lokalizacje, gdzie działania były prowadzone,
- kryteria audytu,
- ustalenia z audytu,
- wnioski z audytu.

Zaleca się, aby raport z audytu zawierał lub powoływał się na:

- plan audytu,
- listę przedstawicieli audytowanego,
- podsumowanie procesu audytu, łącznie z napotkanymi przeszkodami, które mogą obniżyć zaufanie do wniosków z audytu,
- potwierdzenie, że cele audytu zostały osiągnięte w ramach zakresu audytu zgodnie z planem audytu,
- obszary nieobjęte, mimo że były w zakresie audytu,
- nierozstrzygnięte rozbieżności w opiniach pomiędzy zespołem audytującym a audytowanym,
- rekomendacje doskonalenia, jeżeli określono to w celach audytu,
- uzgodnione plany działań poaudytowych,
- oświadczenie o poufnym charakterze zawartości,
- listę dystrybucyjną raportu z audytu.

Audytor wiodący powinien dopilnować, aby raport z audytu był wydany w uzgodnionym z audytowanym terminie. W przypadku niektórych jednostek certyfikujących jest on przekazywany bezpośrednio na spotkaniu zamykającym.

Raport z audytu jest własnością audytowanego, dlatego konieczne jest respektowanie poufności i właściwego zabezpieczenia przez członków zespołu audytu oraz wszystkich adresatów raportu.

Tab. 26. Zestawienie niezgodności audytowych (z raportów z audytów SZJ ISO/ TS 16949, audyt SZJ)

Lp.	Podstawa obserwacji		Kategoria obserwacji (N1, N2, O)*	Obserwacja – opis	Dowód audytowy
1	TS 16949	6.4.1	N2	na wydziale C2 przy malarni znajdowała się mokra posadzka, była ona polewana przez pracowników	mokra posadzka, wypowiedź pracownika

cd. tab. 26

Lp.	Podstawa obserwacji		Kategoria obserwacji (N1, N2, O)	Obserwacja – opis	Dowód audytowy
2	TS 16949	6.4.1	N2	obszar roboczy plisowacza na wydziale A był znacznie ograniczony przez odpady bibuły i kartony (zbyt mały pojemnik na odpady)	stanowisko plisowacza wydziału A1
3	TS 16949	7.5.5	N2	na regale wydziału A przy magazynie z materiałami niebezpiecznymi znajdowały się źle zabezpieczone dwa pojemniki z barwnikami czarnym i pomarańczowym – otwarta beczka, nieczytelna karta identyfikacyjna	pojemniki z barwnikiem na wydziale A1
4	TS 16949	7.5.5	N2	w strefie wydań magazynu wyrobów znajdowały się dwa filtry bez żadnego zabezpieczenia (łuzem bez kartoników)	PZJ nr 08-01.00.00-01
5	TS 16949	6.4.2	N2	stanowisko z dokumentami w strefie wydań magazynu wyrobów było w złym stanie (bałagan, karton ze śmieciami, które były nieposegregowane)	stanowisko w strefie wydań w magazynie wyrobów
6	TS 16949		N2	w magazynie z materiałami niebezpiecznymi znajdował się pojemnik z masą VB 1993/4, który nie posiadał polskich opisów	Ustawa z dnia 11 stycznia 2001 r. o substancjach i preparatach chemicznych. (Dz.U. z dnia 14.02.2001) Rozp. ministra zdrowia z dnia 2 września 2003 r. w sprawie kryteriów i sposobu klasyfikacji substancji i preparatów chemicznych (Dz.U. z 2.10.2003)
7	TS 16949	7.5.1.1	N2	na wydziale A1 w planie kontroli dla filtra AP186/YM2X-9601-AA, który powinien składać się ze strony 1 oraz 2 – brak strony 1	plan kontroli AP186/YM2X-9601-AA, jest tylko 2. strona (p. 7-13), egzemplarz nadzorowany nr 6
8	TS 16949	7.5.1.1	N2	na wydziale A1, z planu kontroli dla filtra AP186/YM2X-9601-AA wynika, iż karta X-R powinna być prowadzona dla długości filtra oraz dla wysokości uszczelki – p. 8.1 oraz 8.2 – w rzeczywistości SPC prowadzone jest tylko dla wysokości uszczelki	plan kontroli AP186/YM2X-9601-AA, egzemplarz nadzorowany nr 6, p. 8.1, 8.2

* N1 – niezgodność pierwszego rzędu, N2 – niezgodność drugiego rzędu, O – obserwacja.

Źródło: materiały wewnętrzne firmy produkcyjnej.

Na zakończenie audytu składają się: kompletacja dokumentów oraz formalne zakończenie audytu. Zaleca się, aby dokumenty dotyczące audytu były zachowane lub zniszczone zgodnie z umową pomiędzy stronami uczestniczącymi oraz z proce-

durami programu audytów i mającymi zastosowanie przepisami oraz wymaganiami kontraktowymi.

Zespół audytujący, odpowiedzialny za zarządzanie programem audytów, nie może ujawniać zawartości dokumentów oraz innych informacji uzyskanych podczas audytu lub z raportu z audytu żadnej innej stronie bez wyrażonego wprost pozwolenia audytowanego. Wyjątkiem jest jednostka akredytująca oraz inne sytuacje wymagane przez prawo. Jeżeli ujawnienie zawartości dokumentów audytu jest wymagane, zaleca się poinformować o tym jak najszybciej audytowanego.

Audyty można uznać za zakończone, jeżeli wszystkie działania ujęte w planie zostaną zrealizowane i zatwierdzony raport z audytu zostanie rozesłany.

Działania poaudytowe mają charakter następczy i w każdym przypadku związane są z dokonaniem analizy przyczyn niezgodności, zaplanowaniem i przeprowadzeniem działań korygujących. Działania ww. powinny zostać przeprowadzone w uzgodnionym terminie i ostatecznie dokonywana jest weryfikacja skuteczności ich przeprowadzenia.

Przykładowe niezgodności wraz z podaniem ich podstaw normatywnych (kryteriów audytu), zdefiniowane na jednym z audytów certyfikacyjnych w firmie informatycznej

Podstawa niezgodności ISO 9001	Opis niezgodności
4.2.3.b	Harmonogram prac dla grupy EA na III kwartał 2009 z dnia 01.07.2009 został sporządzony na formularzu oznaczonym jako II-00.06 wyd. 1. Użyty formularz wykazuje różnice w stosunku do formularza zatwierdzonego jako II-00.06, wyd. 1. Dokonano zmiany w formularzu, nie jest znany status przeglądu i zatwierdzenia zmiany dokumentu
4.2.3.f	Procedura VI-01.00, wyd. 1 „Nadzór nad dokumentami” nie określa nadzoru nad dokumentami zewnętrznymi i ich rozpowszechnianiem w organizacji. Nie przedstawiono dowodów na to, że wszystkie dokumenty zewnętrzne mające zastosowanie zostały zidentyfikowane - nie figurują w wykazie nadzorowanych dokumentów (na przykład norma ISO 9001, ISO 17799, ustawa o rachunkowości, ustawa o funduszach emerytalnych i in.)
7.4.1	Kryteria oceny dostawców są ustanowione, nie określono kryteriów wyboru dostawców usług serwisowych
8.2.4	W projekcie ASMG v. 6.0 nie przedstawiono jednoznacznych dowodów na to, że wyspecyfikowane w Analizie wstępnej projektu i zaakceptowane przez klienta parametry wyboru (na przykład przyspieszenie pracy programu o 50%) zostały sprawdzone w toku testowania i czy są spełnione. Księga Procesów nie stawia wymagania, by w takich przypadkach utrzymywać dowody spełnienia kryteriów przyjęcia wyboru
8.5.2.c	Nie przedstawiono zapisów potwierdzających przeprowadzenie analizy przyczyn niezgodności, wykrytych podczas audytu wewnętrznego (na przykład karta 01 dla raportu 1/2002 z 11.09.2009), co do których podjęto decyzję o przeprowadzeniu tylko korekty. Brak zapisów potwierdzających analizę przyczyn dla zgłoszonego błędu 0012/RSR/02 (dot. Wytobu RSR 400)

4. Audyt wyrobu

Audyt wyrobu jest wymaganym elementem systemu zarządzania jakością⁴²⁷ w branży motoryzacyjnej. Stanowi uzupełnienie audytu systemu zarządzania jakością i audytu procesu produkcyjnego.

Konieczność planowania tego rodzaju badania wynika zarówno z wymagań standardów stanowiących podstawę systemu zarządzania jakością dostawcy w branży motoryzacyjnej⁴²⁸, jak i często z indywidualnych wymagań klientów⁴²⁹. Audyt wyrobu⁴³⁰ to działanie związane z zaplanowaniem, przeprowadzeniem oraz oceną i dokumentowaniem kontroli ilościowych i jakościowych właściwości produktów materialnych, po zakończeniu danego etapu produkcji i skierowaniu produktu do klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego), na podstawie specyfikacji przez niezależnego audytora. Celem audytu wyrobu jest najczęściej zweryfikowanie gotowego do wysyłki wyrobu na podstawie planu kontroli, pod kątem jego zgodności z dokumentacją techniczną, wymaganiami specyfikacji, rysunkami, normami, wymaganiami prawa oraz innymi założonymi właściwościami wyrobu⁴³¹. W rezultacie audyt powinien wykazać poziom jakości wyrobu wytworzonego wskutek wewnętrznych lub zewnętrznych procesów, a wiedza w tym zakresie powinna pozwolić na wnioskowanie w odniesieniu do procesów i SZJ. Wykonując niniejszy rodzaj audytu, analizie poddaje się wyrób przed jego wysyłką do klienta; może także dotyczyć wyrobu pochodzącego z kooperacji czy półwyrobu z uwagi na jego istotność (tabela 27).

Tab. 27. Zestawienie przykładów audytu wyrobu

Firma	Przedmiot audytu
Muller + Co.	walek przesuwany zmiany biegów
Thyssen Krupp	materiał wstępny (cienka blacha)
Thyssen Krupp	laserowe i zgniotowe zgrzewane blachówki
KKK	tuleja łożyskowa
TRW	zawory
Continental	opony
Ford	gotowy pojazd
VW	gotowy pojazd
WIX	filtr panelowy

Źródło: opracowanie własne, por. VDA 6.5.

⁴²⁷ Patrz ISO/TS 16949, p. 8.2.2.3 Audyt wyrobu (Organizacja powinna z określoną częstotliwością audytować wyrób w odpowiednich fazach produkcji i dostarczania, aby sprawdzić zgodność ze wszystkimi wyspecyfikowanymi wymaganiami, takimi jak wymiary wyrobów, funkcjonalność, opakowanie i etykietowanie).

⁴²⁸ Audyt wyrobu jest wymagany przez wszystkie normy stanowiące podstawę SZJ dostawców w branży motoryzacyjnej (ISO/TS 16949, VDA 6.1, AQSQ, EAQF).

⁴²⁹ Tak m.in. TRW, Nissan, Renault, FMC, Chrysler, BMW, Bosch.

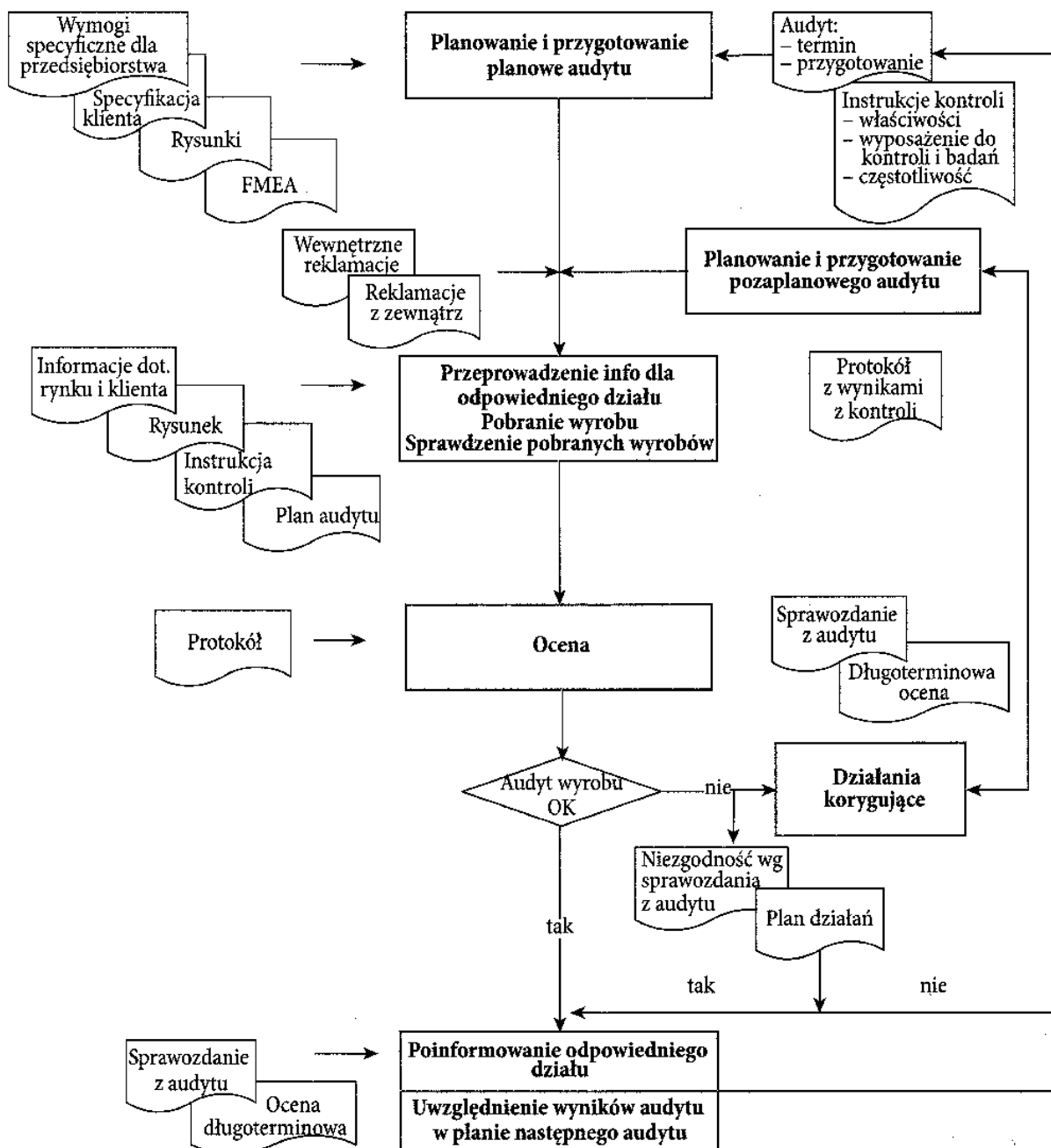
⁴³⁰ VDA 6.5 Zarządzanie jakością w przemyśle samochodowym. Audyt wyrobu, VDA, p. 2.1.3.

⁴³¹ Ibidem.

Podobnie jak pozostałe rodzaje audytów, muszą one być planowane, wykonywane w regularnych odstępach czasu i przez wykwalifikowanych audytorów.

Na przeprowadzenie audytu składa się kilka etapów (rysunek 26), a najważniejsze z nich to:

- planowanie i przygotowanie audytu,
- poinformowanie odpowiednich służb, pobranie próby audytowej,
- audyt właściwy,
- wykorzystanie wyników audytu.



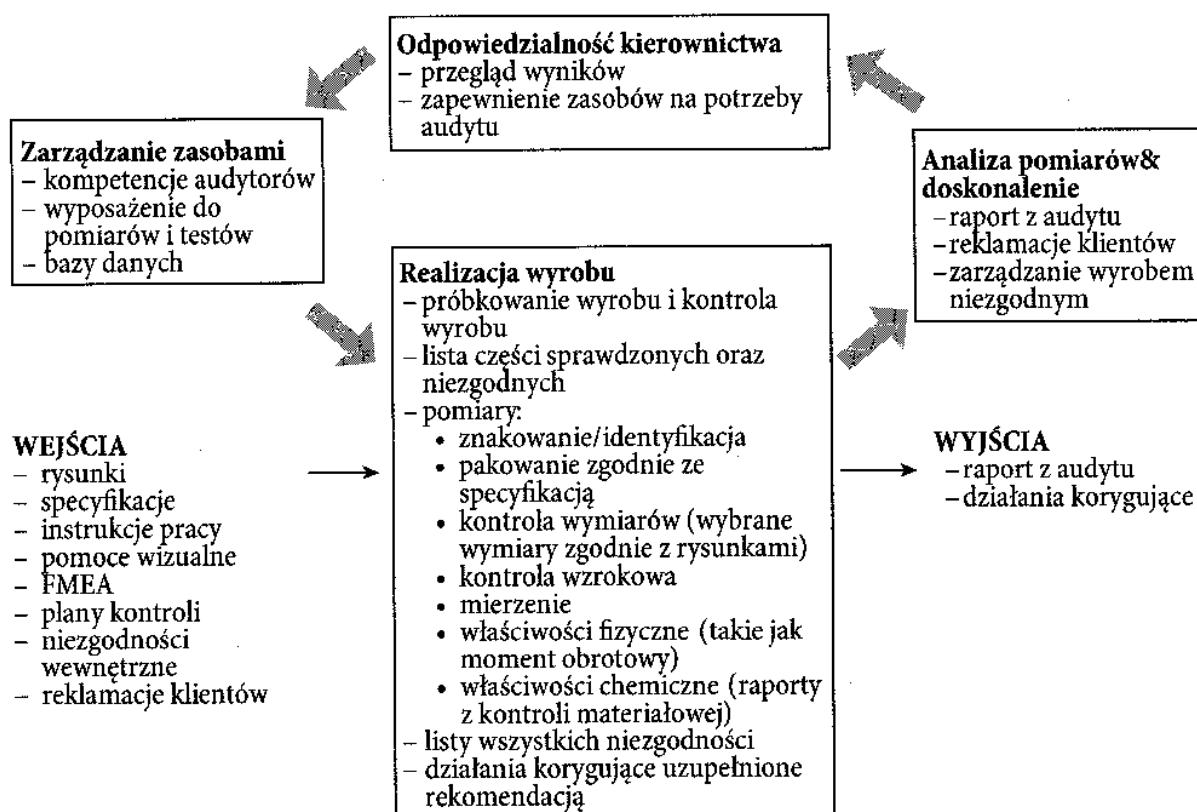
Rys. 26. Przebieg audytu wyrobu

Źródło: opracowanie własne na podstawie VDA 6.5 oraz ISO/TS 16949 Implementation Guide, op.cit.

Celem prowadzenia audytu wyrobu jest najczęściej poddanie badaniu wyrobu gotowego do wysyłki pod kątem zgodności ze wszystkimi wyspecyfikowanymi kryteriami. Podstawowym dokumentem, na podstawie którego dokonywana jest ocena, jest plan kontroli, jak również instrukcje pracy, dokumentacja techniczna, rysunki, specyfikacje, normy i wymagania prawne. W trakcie audytu weryfikowane są zapisy z kontroli i testów, jeżeli zostały one założone wcześniej w planie kontroli (na etapie projektowania, ewentualnie modyfikacji procesu). Wyniki audytu powinny zostać zarejestrowane w raporcie z audytu, którego forma jest uzależniona od specyfiki ocenianego wyrobu.

Metodyka audytu wyrobu określona w standardzie VDA 6.5 jest najwyżej ceniona, chociaż często spotyka się także procedury systemowe oparte na mniej sformalizowanych zasadach. W każdym jednak przypadku audyt wyrobu ma być potwierdzeniem skutecznej realizacji wymagań uzgodnionych z klientem, dotyczących wyrobu.

W praktyce przedsiębiorstwa kładą niedostateczny nacisk na działania po audycie (działania korygujące) oraz włączenie niniejszej formy weryfikacji do działań związanych z nakreśleniem obszarów poprawy i przeglądu zarządzania (patrz rysunek 27).



Rys. 27. Audyt wyrobu

Źródło: ISO/TS 16949 Implementation Guide, op.cit., s. 28

Dane wyjściowe z audytu wyrobu: wykonane pomiary, analizy, testy, powinny być uwzględniane jako dane wejściowe do przeprowadzenia audytu procesu.

5. Audyt procesu produkcyjnego

Specyfikacja techniczna obliguje do realizacji audytów procesów produkcyjnych, pozostających w odpowiedniej relacji z audytem SZJ oraz wyrobu. Uznana metoda prowadzenia niniejszej formy audytu określona została w normie VDA 6.3⁴³². Celem niniejszej publikacji jest unifikacja zasad audytowania i raportowania wyników audytu, niezależnie od specyfiki procesów wytwarzania dostawcy dla branży motoryzacyjnej.

Kluczowe w audycie procesu produkcyjnego jest przygotowanie formalnej metodyki, przygotowanej pod kątem warunków występujących w przedsiębiorstwie i specyfiki procesów, jakie mają być oceniane. Dane wejściowe dla tego etapu to⁴³³:

- layout,
- struktura organizacyjna, w szczególności w odniesieniu do produkcji,
- dokumentacja SZJ, w szczególności plany kontroli,
- wymagania klientów odnoszące się do procesu produkcyjnego (na przykład plany postępowania awaryjnego, TPM, współczynniki zdolności procesów),
- charakterystyki specjalne wyrobu i procesu oraz sposoby ich monitorowania,
- dane dotyczące niezgodności wewnętrznych i zewnętrznych.

Audytorzy procesów produkcyjnych powinni mieć przynajmniej dwuletnie doświadczenie w zarządzaniu procesami w branży motoryzacyjnej oraz powinni wcześniej wykazać się praktycznymi doświadczeniami prowadzenia audytów tego typu.

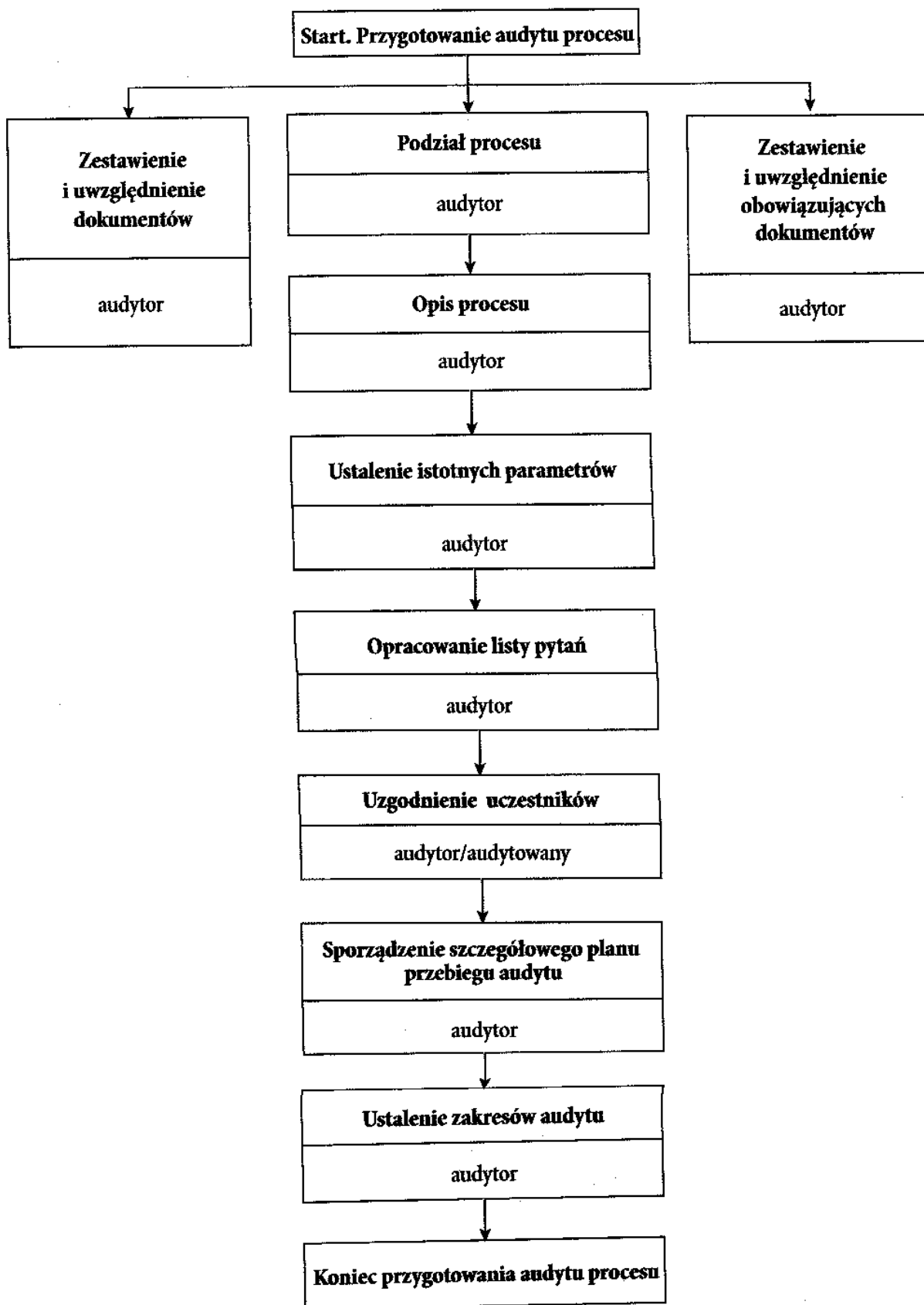
Eksperti zwracają uwagę na kluczową rolę przygotowania audytu (rysunek 28).

Pierwszym krokiem jest zdefiniowanie procesów, jakie będą audytowane. Może to być na przykład toczenie, wklejanie szyb, wulkanizacja, spawanie ramy karoserii. W dalszej kolejności konieczne jest określenie powiązań wewnętrznych i szczegółów procesu: zaangażowane zasoby, odpowiedzialność za realizację poszczególnych jego etapów. Pomocne jest tu zastosowanie schematu przepływów, diagramu żółwia oraz opisu z zastosowaniem ości Ichikawy (5M, 6M) dla zobrazowania czynników oddziałujących na proces. Na tym gruncie opracowywany jest katalog pytań wykorzystywany w kolejnych audytach, co pozwala na porównywanie rezultatów.

W realizacji audytu niezbędne jest prześledzenie logiki następstw pomiędzy diagramem przepływów – obrazującym przebieg danego procesu, PFMEA skutkującym oceną ryzyka związanego z występowaniem błędów na poszczególnych etapach realizacji procesu oraz planem kontroli przedstawiającym sposób nadzoru nad procesem. Wzajemne relacje, jakie musi ocenić audytor, obrazuje rysunek 29.

⁴³² VDA 6.3, *Zarządzanie jakością w przemyśle samochodowym, Audyt procesu, VDA*.

⁴³³ Porównaj z ASQ Quality Press, *The Internal Auditing Pocket Guide: Preparing, Performing, Reporting, and Follow-Up*, 2007; I.A. Beckmerhagen et al., *On the effectiveness of quality management system audits*, The TQM Magazine 2004, Vol. 16, No. 1, s. 14–25.



Rys. 28. Schemat przygotowania audytu procesu produkcyjnego

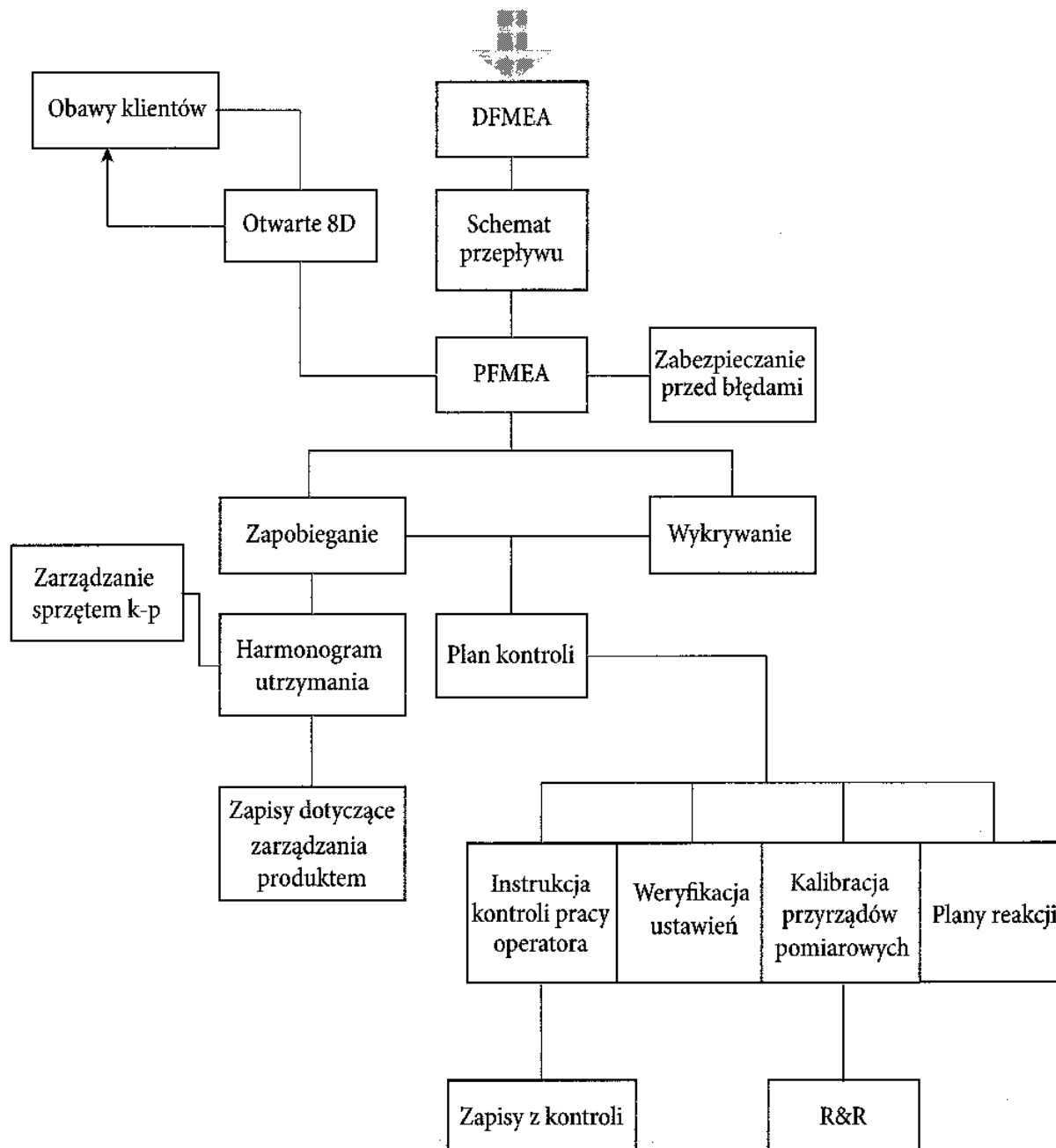
Źródło: VDA 6.3

Kryteria satysfakcji klienta

Np. Ford – Supplier Improvement Metrics (SIM)

DCX – External Balance Score Card

GM – 6 Panel Chart



Rys. 29. Typowy diagram przepływu audytu procesu produkcji

Źródło: opracowanie własne (por. ISO/TS 16949 Implementation Guide, op.cit., s. 27)

Audyt procesu jest to skwantyfikowana ocena, w której rezultat uzależniony jest od stopnia spełnienia wymagań wyrażonego w procentach (tabela 28). Wcześniej każde z pytań może uzyskać odpowiednią liczbę punktów, przeliczanych ostatecznie na stopień spełnienia wymagań.

Tab. 28. Klasyfikacja wyników audytu procesu produkcyjnego

Całkowity stopień spełnienia wymagań (w %)	Ocena procesu	Klasyfikacja
90 do 100	wymagania spełnione	A
80 do 90	wymagania spełnione w przeważającym stopniu	AB
80 do 60	wymagania spełnione częściowo	B
Poniżej 60	wymagania niespełnione	C

Źródło: VDA 6.3.

Klasyfikacja procesów do odpowiednich kategorii związana jest z koniecznością podejmowania korekt oraz działań korygujących.

Literatura

- Beckmerhagen, I.A. et al., *On the effectiveness of quality management system audits*, The TQM Magazine 2004, Vol. 16, No. 1.
- Kreier, E., Luczak, J., *Łatwy i skuteczny sposób uzyskania certyfikatu ISO 9000*, Forum, 1997–2002.
- Luczak, J., *System zarządzania jakością dostawców w branży motoryzacyjnej – odcień istotności wymagań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Russell, J., *The Quality Audit*, 2002.
- Urbaniak, M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 154.

Normy

- AQSQ Quality Press, *The Internal Auditing Pocket Guide: Preparing, Performing, Reporting, and Follow-Up*, 2007. ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing.
- PN-EN ISO 9000 Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2005.
- PN-EN ISO 14001 Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania, PKN, Warszawa 2005.
- PN-N 18001 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania, PKN, Warszawa 2004.
- ISO 9004 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące doskonalenia działalności, PKN, Warszawa 2000.
- PN-EN ISO 19011 Wytyczne dotyczące audytowania systemu zarządzania jakością i/lub środowiskowego, PKN, Warszawa 2003.
- ISO/TS 16949 Quality management systems – Particular requirements for the application of ISO 9001:2008 for automotive production and relevant service part organizations.
- VDA Zarządzanie jakością w przemyśle samochodowym. Audyt wyrobu, VDA.