

Audyt zintegrowanego systemu zarządzania w świetle wymagań norm ISO w przedsiębiorstwie X

Joanna Habelman*

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest prezentacja idei audytu zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ) jako instrumentu wspomagającego proces zarządzania przedsiębiorstwem oraz przedstawienie praktycznego zastosowania w jednostce gospodarczej. *Metodologia badania* – do realizacji przyjętego celu wykorzystano analizę literatury z zakresu audytu wewnętrznego, zarządzania jakością oraz zaprezentowano studium przypadku dotyczące procesu audytu zintegrowanego systemu zarządzania. *Wynik* – w artykule zaprezentowano istotę audytu ZSZ zgodnego z wymaganiami norm ISO. Wskazano wartość, jaką wnoszą dla organizacji wyniki z audytów systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskiem. Przeprowadzone badania literaturowe i rozwiązania praktyczne pozwalają na stwierdzenie, że audyt ZSZ realizuje cały zespół zadań, zarówno te wymagane przez systemy ISO, jak i zadania wynikające z regulacji wewnętrznych i wymagań prawa. *Oryginalność/wartość* – artykuł stanowi praktyczną prezentację audytu ZSZ oraz wskazuje na walory tego instrumentu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, audyt, jakość, doskonalenie

Wprowadzenie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w dynamicznym otoczeniu wymaga ciągłego doskonalenia wszystkich działań podejmowanych w organizacji. Wzrost świadomości klientów i ich ukierunkowanie na najwyższą jakość jest jednym z elementów determinujących działania biznesowe. Każde przedsiębiorstwo, które chce konkurować na rynku, musi oferować swoim klientom najwyższą jakość, a realizuje to przy zastosowaniu systemu zarządzania jakością (SZJ). Systemy zarządzania zgodne z wymaganiami norm ISO funkcjonują w organizacjach jako podsystemy zarządzania obok takich systemów, jak: zarządzanie finansami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie projektami lub zarządzanie relacjami z klientem (Zapłata 2009: 19).

Pomimo wielu słów krytyki pod adresem systemów zarządzania opartych na wymaganiach norm ISO coraz więcej jednostek organizacyjnych podejmuje decyzję o ich wdrożeniu, uznając certyfikowany system zarządzania za element przewagi konkurencyjnej. Szczególnie dużego znaczenia nabierają informacje pozyskane w drodze audytu jakości. Z tego powodu następuje stały wzrost organizacji, które implementują system zarządzania jakością. Posiadanie certyfikatu jakości jest nie tylko wymogiem w firmach spożywczych, medycznych, samochodowych, lotniczych, ale również stało się standardem w większości organizacji.

* dr Joanna Habelman, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego w Warszawie, Wydział Zarządzania w Szczecinie, 71-617 Szczecin, ul. Żubrów 3, e-mail: J.Habelman@port.szczecin.pl.

1. Geneza i założenia norm ISO

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna – ISO (International Organization for Standardization) powstała w 1946 roku w Londynie w wyniku połączenia Międzynarodowej Federacji Narodowych Stowarzyszeń Normalizacyjnych działającej w Europie oraz Komitetu Koordynacji Narodów Zjednoczonych do spraw Standardów reprezentującego Stany Zjednoczone, Wielką Brytanię i Kanadę. Siedzibą organizacji została Genewa. Oficjalną działalność jednostka rozpoczęła w 1947 roku. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna otrzymała status organizacji pozarządowej, a jej członkami są pojedyncze organizacje reprezentujące poszczególne kraje uczestniczące. Polskę reprezentuje Polski Komitet Normalizacyjny (PKN).

Struktura Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej wzorowana jest na amerykańskiej instytucji ustalającej normy techniczne – ANSI (American National Standards Institute) oraz niemieckim instytucie normalizacyjnym – DIN (Deutsches Institut für Normung) i składa się z Komitetu Głównego, komitetów technicznych i grup roboczych.

Propozycje nowelizacji norm i projekty zmian, tak zwane drafy, mogą składać wszystkie organizacje członkowskie. Po konsultacjach roboczych projekty zmian zostają przekazane do Komitetu Głównego i po uzyskaniu pozytywnej opinii trzech czwartych członków stają się projektami oficjalnymi.

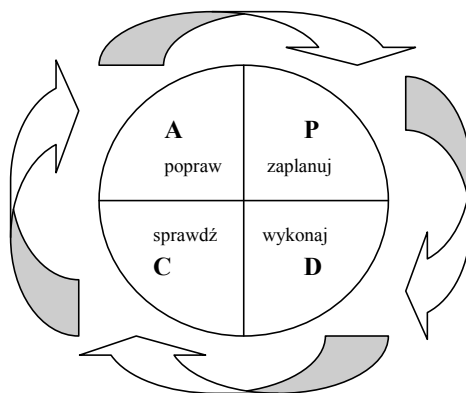
Przynależność do ISO i respektowanie wymagań norm jest dobrowolne. Wszelkie działania, ustanawianie norm i ich nowelizacja opiera się na zasadzie konsensusu i zrozumienia wpływu stosowania norm na działalność gospodarczą.

Funkcjonowanie ISO finansuje ze składek członkowskich, które są ustalane proporcjonalnie do PKB członka danego kraju. Przychody pozyskiwane są również ze sprzedaży norm ISO, poradników i podręczników. Aktualnie członkami Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej są 163 organizacje z całego świata (<http://www.iso.org/iso/home.html>).

Organizacja ustanawia normy we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego. Do dziś wydała ponad 19 500 norm. Najbardziej popularne w praktyce gospodarczej są normy z grupy (<http://www.iso.org/iso/home.html>):

- ISO 9001 – zarządzanie jakością,
- ISO 14001 – zarządzanie środowiskowe,
- ISO 18000 – zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy,
- ISO 22000 – HACCP – zarządzanie bezpieczeństwem żywności,
- ISO 27001 – zarządzanie bezpieczeństwem informacji,
- ISO/IEC 20000 – zarządzanie usługami IT,
- ISO 31000 – zarządzanie ryzykiem.

Założenia norm ISO oparte są na modelu sformułowanym przez amerykańskiego statystyka Deminga, w tak zwanym cyklu Deminga, który przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Cykl Deminga

Źródło: opracowanie własne na podstawie (PN-EN ISO 9001:2012: 9).

Idea modelu PDCA polega na zastosowaniu odpowiedniego podejścia do realizowanych w organizacji działań, które traktowane są jako sekwencja logicznego postępowania, i składa się z czterech czynności:

1. Planowania polegającego na ustaleniu celów i procesów zgodnie z końcowym oczekiwaniem.
2. Wykonania, czyli realizacji tego, co zostało zaplanowane. Na tym etapie pozyskuje się informacje do kolejnego etapu.
3. Sprawdzenia, czyli dokonania analizy rzeczywistych wyników i porównaniu ich z oczekiwanymi rezultatami.
4. Poprawy, czyli wprowadzenia odpowiednich działań doskonalących, adekwatnych do osiągniętych wyników. W przypadku stwierdzenia odchylenia określa się ich przyczynę i poddaje działaniom korekcyjnym lub korygującym.

Powtarzalność cyklu PDCA sprzyja poprawie każdego następnego działania, a dzięki uzyskaniu informacji zwrotnych i poszarzaniu wiedzy w danym zakresie zbliża jednostkę do osiągnięcia celów.

Jedną z podstawowych norm najczęściej wdrażanych w praktyce gospodarczej jest norma ISO 9001 – zarządzanie jakością, której uwaga skoncentrowana jest na ośmiu zasadach (Fraš 2008: 105):

- ukierunkowaniu na klienta,
- przywództwie,
- zaangażowaniu pracowników,
- podejściu procesowym,
- systemowym podejściu do zarządzania,
- ciągłym doskonaleniu,
- podejmowaniu decyzji opartych na faktach,
- wzajemnych korzystnych stosunkach z dostawcami.

Podstawą systemu zarządzania jakością są wymagania zawarte w normie ISO 9001, które są spełniane przez różne organizacje niezależnie od profilu ich działalności, wielkości, zakresu i miejsca działania. Wymagania te odnoszą się do planowania, zapewnienia zasobów, tworzenia dokumentacji, monitorowania i dokonywania oceny procesów, usług i wyrobów. Dlatego należy je rozpatrywać w całości obszarów działania organizacji i stanowią wsparcie dla zarządzania jednostką.

W dobie dzisiejszego podejścia do ochrony środowiska naturalnego równie istotne w działalności przedsiębiorstw są wymagania normy ISO 14001. Zarządzanie środowiskowe definiowane jest jako zarządzanie procesami, działaniami w taki sposób, aby minimalizować ich niekorzystny wpływ na środowisko naturalne. Zarządzanie organizacją zgodnie z wymaganiami norm ISO 9001 i ISO 14001 traktowane jest jako jeden podsystem zarządzania zwany zintegrowanym systemem zarządzania.

2. Audit czy audyt?

Wśród praktyków i teoretyków audytów i systemów zarządzania jakością pojawia się odwieczny problem używania prawidłowej formy słów *audit*–*audyt*, *auditor*–*audytor*.

W oficjalnych dokumentach PKN używa formy „*audit*”. W związku z licznymi pytaniami PKN zwrócił się do Rady Języka Polskiego o zajęcie oficjalnego stanowiska. Rada stwierdziła, że „jedyną poprawną formą jest *audyt*, ponieważ obcojęzyczne połączenie *di* przybiera w polszczyźnie formę *dy*” (Komunikat... 2004). Stanowisko takie wypowiada również prof. Bralczyk, stwierdzając, że w polskim tłumaczeniu normy ISO jest błąd.

W celu sprostowania błędu Rada interweniowała w PKN z prośbą o uwzględnienie zaleceń co do formy omówionych słów, jednak do dziś w polskich normach nie zostało to uwzględnione. Pomimo jasnego stanowiska Rady Języka Polskiego w praktyce gospodarczej wciąż istnieje podział na *audit* i *audyt*. Zwolennicy sformułowania „*audit*” argumentują, iż słowo *audit* odnosi się do wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością, natomiast *audyt* zgodnie z ustawą o finansach publicznych (Ustawa z 27 sierpnia 2009 r.) rozumiany jest jako niezależna działalność doradcza i weryfikująca, obejmująca zarówno działania, jak i metodologię.

Odmienną interpretację prezentuje prof. Miodek, który uważa, że oba sformułowania są poprawne i oznaczają to samo.

Przedstawione rozbieżności są najprawdopodobniej wynikiem błędnego tłumaczenia normy europejskiej EN ISO 9001 na język polski. Ponadto forma „*audit*” jest używana w wytycznych do auditowania, to jest PN-EN ISO 19011 o tytule „Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego”. W praktyce uważa się również, że forma „*audit*” ma podkreślić odrębność systemu zarządzania jakością.

Niezależnie od przedstawionych opinii realizacja auditu czy audytu ma na celu to samo zadanie. Dzięki identyfikowaniu przyczyn niezgodności audyt wspiera organizację w działaniach operacyjnych. Jest również narzędziem doskonalenia organizacji. Ponieważ realizuje te same cele, wskazane byłoby używanie takiej samej formy językowej.

3. Audyt ISO jako narzędzie diagnozy i doskonalenia organizacji

Podstawowym narzędziem badania zgodności, skuteczności i doskonalenia zintegrowanego systemu zarządzania opartego na wymaganiach norm ISO jest audyt wewnętrzny nazywany audytem pierwszej strony.

W literaturze przedmiotu audyt ISO definiowany jest jako „systematyczne, niezależne i przeprowadzane zgodnie z przyjętymi zasadami badanie zgodności działań i ich wyników (skuteczności działań) z wymaganiami i regulacjami oraz założonymi celami (kryteriami auditu)” (na podstawie PN-EN ISO 19011:2012). Inna definicja uznaje audyt za „systematyczny, niezależny i udokumentowany proces uzyskiwania dowodu z audytu oraz jego obiektywnej oceny w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów audytu” (na podstawie PN-EN ISO 19011:2012).

Jak wynika z przedstawionych definicji, audyt nie ma nic wspólnego z kontrolą jakości (*quality inspection*) i nie należy go z nią utożsamiać. Kontrola jakości to „działania mające na celu sprawdzenie, mierzenie lub testowanie jednej lub więcej charakterystyk produktu i odniesienie wyników do wyspecjalizowanych wymagań w celu potwierdzenia zgodności. Zadanie to zwykle wykonywane jest przez wyspecjalizowany personel i nie wchodzi w zakres obowiązków pracowników produkcyjnych. Produkty niezgodne ze specyfikacjami są odrzucane lub przekazywane do poprawienia (Hamrol, Mantura 2002: 267).

Audyty wewnętrzne systemu prowadzi się w celu określenia stopnia spełnienia uprzednio sprecyzowanych kryteriów, którymi są nie tylko wymagania systemowe, ale również inne wymagania zdefiniowane przez zarządzających, a ujęte w planie audytu. Tak więc zadaniem audytów wewnętrznych jest kreowanie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem wymagań norm ISO. Wyniki audytu służą również do oceny skuteczności wdrożenia, utrzymania i doskonalenia ZSZ.

Aby audyt systemowy dostarczył organizacji wartości dodanej, powinien spełnić następujące warunki:

- a) charakteryzować się niezależnością i obiektywizmem;
- b) być realizowany przez kompetentnych audytorów znających działalność przedsiębiorstwa, jego misję, strategię i wyznawane wartości;
- c) klienci audytu powinni postrzegać i rozumieć wartości, jakie wnoszą wyniki audytu;
- d) powinny być prowadzone okresowe przeglądy jakości audytu i mierzenie wartości dodanej;
- e) powinien wspierać organizację w efektywnym osiągnięciu celów, dla których została powołana;
- f) powinny podnosić efektywność systemu i przeciwdziałać zjawiskom niepożądanym. Głównym celem audytu jest:
 - a) określenie zgodności lub niezgodności poszczególnych elementów ZSZ z określonymi wymaganiami norm ISO;
 - b) weryfikacja spełnienia wymagań wynikających z przepisów prawa;

- c) określenie skuteczności wdrożonego ZSZ w realizacji przyjętej polityki i celów jakości;
- d) poszukiwanie możliwości doskonalenia procesu, systemu i poszczególnych działań operacyjnych.

Dotychczasowa praktyka gospodarcza wypracował trzy podstawowe rodzaje audytów, które przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Rodzaje audytów ISO i ich charakterystyka

Rodzaj audytu	Charakterystyka
Audyt wewnętrzny (audyt pierwszej strony)	Jest to audyt przeprowadzany przez firmę u siebie, aby potwierdzić kierownictwu, że system działa skutecznie. Powody audytów pierwszej strony: <ul style="list-style-type: none"> – wymóg normy systemu zapewnienia jakości, – wykorzystanie audytu przez kierownictwo jako narzędzia poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym źródła informacji o sytuacji wewnętrznej), – skorygowanie niezgodności zanim zostaną wykryte przez jednostki zewnętrzne.
Audyt zewnętrzny (audyt drugiej strony)	Jest to audyt prowadzony przez jedną firmę u drugiej, dostawca audytuje swoich podwykonawców. Powody audytów drugiej strony: <ul style="list-style-type: none"> – pośrednio wymóg normy systemu zapewnienia jakości, – możliwość uzyskania danych pozwalających na wybór i klasyfikację podwykonawców, – pomoc przy usprawnianiu systemów jakości u podwykonawców, – podniesienie wzajemnego zrozumienia w zakresie wymagań jakościowych.
Audyt zewnętrzny niezależny (audyt trzeciej strony)	Jest to audyt wykonywany przez jednostkę niezależną, mającą uprawnienia do wydania certyfikatu na zgodność systemów z normami PN-ISO. Powody audytów trzeciej strony: <ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie certyfikatu na wybrany system, np. jakości, środowiskowy, – zwiększenie zaufania aktualnych i potencjalnych klientów do przedsiębiorstwa (wzrost konkurencyjności), – możliwość uniknięcia lub ograniczenia liczby audytów drugiej strony (przeprowadzanych przez klientów), – redukcja kosztów u dostawców i podwykonawców.

Źródło: opracowanie własne na podstawie norm PN-EN ISO 9001:2012.

Pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów pomimo pewnych podobieństw proceduralnych występują dość istotne różnice, zarówno formalne, jak i organizacyjne. O ile bowiem audyt trzeciej strony zamyka proces implementacji wybranego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie, o tyle audyt pierwszej strony związany jest ze stałym monitorowaniem systemów w firmie, natomiast audyt drugiej strony – ze stałym monitorowaniem systemów u dostawców firmy.

Także stopień sformalizowania przedstawionych audytów jest zróżnicowany. Duże sformalizowanie audytu trzeciej strony wynika z wagi dokumentu, jakim jest certyfikat systemu zarządzania. Jest również konsekwencją konieczności przestrzegania przez jednost-

kę certyfikującą reguł postępowania zawartych w przepisach prawa. Najważniejsze różnice pomiędzy poszczególnymi rodzajami audytów jakości przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Różnice między poszczególnymi rodzajami audytów

Czynnik wyróżniający	Rodzaj audytu		
	Audyty pierwszej strony	Audyty drugiej strony	Audyty trzeciej strony
1	2	3	4
Rezultat audytu	Kierownictwo jednostki uzyskuje informacje w zakresie skuteczności wdrożonego systemu i jego zgodności z założeniami norm PN-ISO	Uzyskanie informacji przez jednostkę audytującą w zakresie skuteczności systemu, jaki funkcjonuje u dostawcy	Wzrost zaufania klientów co do skuteczności systemu jakości w firmie posiadającej certyfikat, a także zgodności tego systemu z normami PN-ISO
Stopień obligatoryjności system	Obowiązkowy (zgodnie z wymaganiem pkt 4.17 norm PN-ISO 9001	Pośrednio wymagany, również w zależności od potrzeb	Dobrowolny, w momencie rozpoczęcia procedury certyfikacyjnej firma obowiązkowo musi poddać się audytowi certyfikacyjnemu
Częstotliwość przeprowadzania	Zgodnie z harmonogramem audytów wewnętrznych, przynajmniej raz w roku audyt planowany oraz w razie potrzeb audyty doraźne	Zgodnie z programem audytów zewnętrznych, także w miarę potrzeby oraz przed zawarciem kontraktu z nowym dostawcą	Audyty recertyfikujące przeprowadza się co trzy lata, natomiast co roku odbywają się audyty nadzoru
Wykonawcy audytu	Własna kadra pracownicza, możliwe zlecenie na zewnątrz	Audytorzy delegowani przez przedsiębiorstwo audytujące	Zespół audytorów niezależnych delegowanych przez instytucję certyfikującą
Kwalifikacje audytorów	Wymagane ukończenie szkolenia w zakresie znajomości norm zarządzania jakością i techniki prowadzenia auditów (dopuszcza się szkolenie wewnętrzne)	Wymagane szkolenia w zakresie znajomości norm zarządzania jakością i techniki prowadzenia auditów oraz pożądane ukończenie kursu dla kandydatów na audytorów	Wymagany certyfikat audytora jednostek certyfikujących, np. BSI, TÜV Nord, PCA itd.
Koszty audytu	Ponosi firma wykonująca u siebie audyt	Ponosi strona audytująca lub audytowana w zależności od ustaleń stron	Ponosi strona audytowana, czyli ubiegająca się o certyfikat lub jego przedłużenie
Liczebność zespołu audytorskiego	Zespół audytowy najczęściej dwuosobowy, możliwość audytu jednoosobowego	Zespół audytowy najczęściej dwuosobowy	Zespoły dwu- lub kilkusobowe

1	2	3	4
Zaangażowanie się audytora jako doradcy	Istnieje możliwość udzielania doradztwa pod warunkiem posiadania w badanym obszarze odpowiedniej wiedzy merytorycznej	Możliwość udzielenia porad na prośbę audytowanego	Zgodnie z dobrą praktyką audytorzy zewnętrzni nie służą doradztwem
Przebieg audytu	Spotkanie robocze otwierające audyt i spotkanie zamykające w gronie osób odpowiedzialnych za audytowany obszar	Przygotowane spotkanie zespołu audytorów z kierownictwem audytowanej jednostki	Spotkanie otwierające i spotkanie zamykające w gronie kierownictwa jednostki, liderów procesów i zespołu audytorów – wysoki stopień sformalizowania
Czas trwania audytu	Najczęściej przeznacza się jeden dzień na jeden obszar/proces audytowany. Uzależnione to jest od warunków wewnętrznych jednostki.	Najczęściej jednodniowy	Czas trwania uzależniony od liczby audytowanych systemów. W przypadku audytu certyfikującego najczęściej audyt kilkudniowy, natomiast audyt nadzoru może trwać od 1 do 3 dni.

Źródło: opracowanie własne.

Audyt wewnętrzny jest podstawowym narzędziem wiedzy kierownictwa przedsiębiorstwa o funkcjonowaniu wdrożonych systemów zarządzania. Efektem audytu są informacje, czy organizacja działa zgodnie z przyjętymi i zapisanymi założeniami. Dotyczą one nie tylko wymagań zgodnych z normami ISO, ale również innych wymagań wewnętrznych oraz wymagań prawnych. W przypadku zdiagnozowania obszarów wymagających poprawy przez dedykowane rekomendacje wdrażane są działania naprawcze lub doskonalące. Audyt powinien proponować rozwiązania sprzyjające doskonaleniu organizacji.

W systemach zarządzania opartych na normach ISO audyt wewnętrzny służy również do przeprowadzenia audytu strategicznego jednostki, który polega na weryfikacji stopnia realizacji przyjętej strategii. Informacje uzyskane w trakcie audytu poddaje się analizie i ocenie, a wyniki prezentowane są najwyższemu kierownictwu na okresowych przeglądach strategicznych.

Zarządzanie na podstawie wymagań zarządzania jakością sprzyja zminimalizowaniu prawdopodobieństwa popełnienia błędów w kluczowych dla jakości działaniach, co w konsekwencji przekłada się na zmniejszenie ryzyka działalności całej organizacji.

Znaczenie audytu dla sprawnego funkcjonowania zintegrowanego systemu zarządzania podkreśla fakt, że zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008 zasady planowania i prowadzenia audytu muszą znaleźć odzwierciedlenie w udokumentowanej procedurze.

4. Praktyczne rozwiązania procesu audytu ZSZ w przedsiębiorstwie X

Zarząd przedsiębiorstwa 31 sierpnia 2010 roku podjął uchwałę (Uchwała Zarządu przedsiębiorstwa... 2010) o wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami norm ISO 9001:2008 i ISO 14001:2009. Prace zostały zapoczątkowane w październiku 2010 roku. Do nadzorowania przebiegu realizacji projektu najwyższe kierownictwo powołało Pełnomocnika Zarządu do spraw ZSZ. Do wykonania działań powołano również zespół interdyscyplinarny składający się z kluczowych kierowników komórek organizacyjnych. Proces opracowywania dokumentacji i wdrożenia ZSZ trwał około 10 miesięcy. W tym okresie zespół do spraw ZSZ zdiagnozował sytuację wewnętrzną i zewnętrzną jednostki w aspekcie jakości oraz opracował wymagane normami dokumenty regulujące działalność organizacji. Po pilotażowym wdrożeniu ZSZ jednostka poddała się audytowi certyfikacyjnemu, który przeprowadzili niezależni audytorzy zewnętrzni z jednostki certyfikującej. W następstwie uzyskania pozytywnego wyniku audytu przedsiębiorstwo otrzymało certyfikat zarządzania jakością i zarządzania środowiskowego.

Zgodnie z wymaganiem norm ISO oraz w celu usprawnienia działań operacyjnych organizacji i wniesienia wartości dodanej w aspekcie jakości w jednostce przeprowadza się coroczne audyty wewnętrzne ZSZ zgodnie z procedurą KP-ZO/P-02 „Zarządzanie audytami”.

Do przeprowadzenia audytu ZSZ wykorzystuje się szereg metod, z których najczęściej praktykuje się:

- a) wywiad z zastosowaniem check-listy (listy pytań);
- b) rozmowę audytową;
- c) badanie ankietowe;
- d) analizę zapisów i dokumentów: kart procesów, procedur, instrukcji, zarządzeń i innej dokumentacji;
- e) porównywanie i analizę wyników stosowania powyższych metod.

Audyty systemów opartych na wymaganiach norm ISO przeprowadza się według określonego algorytmu:

1. Opracowanie harmonogramów audytów na dany rok.
2. Opracowanie planu audytu w danym obszarze, ustalenie terminu, zakresu i listy audytorów.
3. Zebranie i analiza obowiązujących w jednostce dokumentów.
4. Przygotowanie listy pytań.
5. Spotkanie otwierające audyt.
6. Badanie audytowe: wywiady, badanie zapisów.
7. Określenie zidentyfikowanych niezgodności i wystawienie programu działań korygujących.
8. Spotkanie zamykające audyt.
9. Opracowanie raportu z audytu.
10. Analiza skuteczności podjętych działań korygujących.
11. Podjęcie działań doskonalących.
12. Omówienie wyników z audytów na kompleksowym przeglądzie zarządzania.

Audyty wewnętrzne w jednostce są przeprowadzane przez zespół pracowników, którzy są zatrudnieni w różnych komórkach organizacyjnych i pełnią dodatkowo funkcje audytorów wewnętrznych ZSZ. Posiadają oni odpowiednie kompetencje potwierdzone stosowymi certyfikatami i w zakresie ZSZ podlegają bezpośrednio Pełnomocnikowi Zarządu do spraw ZSZ. Audyt ZSZ przebiega według ściśle określonych zasad przedstawionych w normie PN-EN ISO 19011 pt. „Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego” zawierającej między innymi zasady audytowania, zarządzanie audytami, działania audytowe oraz kompetencje i ocenę audytorów. Realizacja audytów wewnętrznych odbywa się z inicjatywy Pełnomocnika lub na polecenie najwyższego kierownictwa, zgodnie z harmonogramem rocznym audytów ZSZ opracowanym przez Pełnomocnika, a zatwierdzonym przez Prezesa Zarządu. Harmonogram audytu ZSZ dla przykładowych procesów/obszarów przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.

Program auditów zintegrowanego systemu zarządzania w 2015 r.												
Komórka org./obszar/proces/ wymaganie/Cel (9001 wszystkie wymagania – 14001 wszystkie wymagania)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Proces „Zarządzanie strategiczne” 4.1.5.1 do 5.6.6.1; 4.1, 4.2, 4.3, 4.6						X						
Proces „Zarządzanie operacyjne” 4.1, 4.2, 4.4.5, 5.4, 8.2.3, 8.5.1; 4.1, 4.3.3, 4.6 Zakupy 4.2, 5.5, 7.4, 8.5; 4.1, 4.3.1, 4.4.6							X					
Proces „Pozyskanie i obsługa klienta” 4.1.5.2.7.1, 7.24.2.4.4.3, 4.4.6					X							
Proces „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 4.1, 6.1, 6.2; 5.5, 5.5.14.4.1, 4.4.2.4.4.4				X								
Proces „Zarządzanie środowiskowe” 4.1, 4.2, 5.4.1, 6.2.2, 6.4, 7.6, 8.2.3, 8.5.4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.4.2, 4.4.1, 4.4.4, 4.5.1								X				
Uzasadnienie/uwagi: Program uwzględnił wyniki audytów wewnętrznych przeprowadzonych w 2014 r. oraz sugestie audytorów zewnętrznych przekazanych w trakcie audytu recertyfikacyjnego w 2014 r. W programie uwzględniono ważność procesów, działań korygujących i zapobiegawczych. Program obejmuje wszystkie wymagania norm ISO 9001:2008 i ISO 14001:2009 oraz wszystkie procesy występujące w jednostce.												
Opracował: Pełnomocnik Zarządu do spraw ZSZ. Podpis /data Zatwierdził: Prezes Zarządu Podpis /data												

Rysunek 2. Harmonogram roczny audytów ZSZ w przedsiębiorstwie X
Źródło: materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa X.

Pełnomocnik Zarządu do spraw ZSZ za pomocą wewnętrznej platformy komunikacyjnej, tak zwanego intranetu, na 2 tygodnie przed terminem audytu podaje do wiadomości wszystkich pracowników szczegółowy plan audytu zawierający termin przeprowadzenia badania, wykaz audytorów oraz wymagania zewnętrzne i wewnętrzne.

Kierownik komórki organizacyjnej, w której obszarze działania będzie przeprowadzony audyt, zobowiązany jest (Procedura KP-ZO/P-01):

- a) udostępnić audytorom wszystkie niezbędne środki (dokumentację, pomieszczenie do pracy itp.) do zapewnienia prawidłowego przebiegu audytu;
- b) współpracować z audytorami w celu osiągnięcia celów audytu;
- c) uczestniczyć w trakcie audytu, ewentualnie wyznaczyć osobę odpowiedzialną za obszary objęte audytem;
- d) umożliwić na żądanie audytorów dostęp do niezbędnej infrastruktury oraz dokumentacji;
- e) potwierdzić dokonane spostrzeżenia.

Powoływani audytorzy są niezależni, to znaczy nie są zatrudnieni w komórce organizacyjnej poddanej audytowi. Pełnomocnik, jeżeli uzna to za niezbędne, może do zespołu powołać specjalistę z określonej dziedziny nieumieszczonego na liście audytorów. Rolą specjalisty jest ocena merytoryczna badanego obszaru zgodnie z posiadaną specjalizacją. Spośród członków zespołu Pełnomocnik wyznacza audytora wiodącego, który kieruje pracami związanymi z przygotowaniem i przeprowadzeniem audytu oraz sporządza raport z audytu.

Przeprowadzenie audytu nie jest rzeczą łatwą i wymaga od audytorów dobrej znajomości normy i dużej praktyki w zakresie przeprowadzania audytów. Ponadto, audytorzy wewnętrzni muszą posiadać dużą znajomość organizacji, jej procedur wewnętrznych i realizowanych zadań.

Audytorzy przeprowadzają audyt, korzystając z zatwierdzonej listy pytań/mapy audytu. Uzyskiwane odpowiedzi potwierdzone dowodami w postaci dokumentacji i zapisów oceniane są przez audytorów według następujących kryteriów:

- spełnione – oznaczone jako 3,
- częściowo spełnione, nie do zaakceptowania – oznaczone jako 2,
- niespełnione – oznaczone jako 1.

Ocena spełnienia wymagań zakwalifikowana jako „niespełnione” lub „częściowo spełnione, nie do zaakceptowania” jest równoznaczna ze stwierdzeniem niezgodności.

W trakcie audytu audytorzy dokonują również oceny skuteczności działań korygujących i zapobiegawczych wytypowanych przez Pełnomocnika do spraw ZSZ. Uzyskiwane odpowiedzi potwierdzone dowodami w postaci dokumentacji i zapisów oceniane są przez audytorów według takich samych kryteriów jak dowody audytu (Procedura KP-ZO/P-01). Ocena „działania nieskuteczne” lub „działania skuteczne częściowo, nie do zaakceptowania” jest równoznaczna ze stwierdzeniem niezgodności i koniecznością ponownego opracowania działań korygujących. W przypadku stwierdzenia niezgodności audytorzy spisują ją, wypełniając program działań korygujących zgodnie z procedurą KP-ZO/P-03 „Działania

korygujące”. W programie opisują niezgodność, określając kryteria audytu, oraz wskazują dowód stwierdzonej niezgodności. Audytowany potwierdza każdą niezgodność podpisem.

Po przeprowadzeniu badania audytor wiodący sporządza raport końcowy z audytu i przekazuje go Pełnomocnikowi, który po weryfikacji przekazuje go osobie odpowiedzialnej za audytowany obszar, tak zwanemu liderowi procesu. W przypadku stwierdzenia niezgodności podejmowane są działania poaudytowe, w tym korygujące lub doskonalące. Wzór raportu z audytu przedstawia rysunek 3.

Raport z audytu Nr _____			
Cel audytu:			
Prezentacja wyników audytu:			
Propozycje doskonalenia:			
Wniosek z audytu:			
	<i>Imię Nazwisko</i>	<i>Data</i>	<i>Podpis</i>
<i>Sporządził</i>			
<i>Przyjął</i>			

Rysunek 3. Raport z audytu ZSZ

Źródło: materiały wewnętrzne badanej jednostki.

Najistotniejszą częścią raportu z audytu są zidentyfikowane niezgodności i wskazane obszary do doskonalenia. Za niezgodność uważa się niespełnienie wymagań zawartych w:

- a) normach dotyczących systemu zarządzania jakością i systemu zarządzania środowiskowego;
- b) kartach procesów, procedurach i instrukcjach;
- c) zarządzeniach i regulaminach wewnętrznych;
- d) przepisach prawa.

O sposobie podjęcia działań korygujących lub korekcyjnych oraz w celu wyeliminowania ich przyczyn decydują osoby zarządzające obszarem lub procesem (lider procesu), który był poddany badaniu.

Wyniki audytu są wykorzystane przez kierownictwo jako narzędzie poprawy funkcjonowania firmy, stanowią ważne źródło informacji o jej sytuacji wewnętrznej oraz służą identyfikacji nieprawidłowości w celu minimalizacji ich skutków oraz doskonaleniu działań operacyjnych. Wyniki audytów wewnętrznych przyczyniają się do ciągłego doskonalenia wdrożonego systemu zarządzania i całej organizacji. Należy przy tym pamiętać o tym, że **audyt nie jest kontrolą**, a jego celem nie jest poszukiwanie niezgodności i wskazywanie osób odpowiedzialnych.

Uwagi końcowe

Podstawowym celem audytu zintegrowanego systemu zarządzania jest analiza i ocena wdrożonego w badanej spółce systemu, zapewnienie realizacji przyjętej przez jednostkę polityki jakości oraz wspomaganie osiągnięcia wyznaczonych celów zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. W trakcie audytu następuje zidentyfikowanie niezgodności oraz podjęcie działań korygujących w celu wyeliminowania ich przyczyn. Ponadto, audyt uważany jest za narzędzie wzrostu jakości wyrobów i usług. Dzięki identyfikacji obszarów do doskonalenia następuje zwiększenie świadomości jakościowej i środowiskowej, co przekłada się na usprawnienie działań organizacji i polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa.

Literatura

- Frańś J. (2008), *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Hamrol A., Mantura W. (2002), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- <http://www.iso.org/iso/home.html> (5.07.2015).
- Komunikat Rady Języka Polskiego (2004), nr 2 (15).
- PN-EN ISO 19011:2012 *Wskazywane dotyczące auditowania systemów zarządzania*.
- Procedura KP-ZO/P-01 „Zarządzanie audytami”, materiały wewnętrzne badanej jednostki.
- Uchwała Zarządu przedsiębiorstwa z 31 sierpnia 2010 r. w sprawie przyjęcia projektu pt. Zarządzanie firmą w oparciu o system zarządzania jakością i strategiczną kartę wyników oraz zatwierdzenia budżetu na realizację przedmiotowego projektu.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (DzU z 2013 r., poz. 885 ze zm.).
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

AUDIT OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN THE LIGHT OF THE REQUIREMENTS OF ISO STANDARDS IN THE ENTERPRISE X

Abstract: *Purpose* – the purpose of this article is to present the idea of an audit of the Integrated Management System (IMS) as an instrument supporting enterprise management process and to provide its practical application in the enterprise. *Design/methodology/approach* – to achieve the purpose, analysis of literature in the field of internal audit, quality management and a case study on the audit process of the integrated management system was presented. *Findings* – the article presents the essence of IMS audit in accordance with the requirements of ISO standards. It also points to the value results of audits of QMS and EMS bring to the organization. The literature study and practical solutions lead to the conclusion that the IMS audit has a whole group of tasks, required by the ISO systems as well as resulting from internal regulations and requirements of the law. *Originality/value* – the paper is a practical presentation of the IMS audit and points to the advantages of this instrument.

Keywords: management, audit, quality improvement

Cytowanie

J. Habelman (2015). *Audyty zintegrowanego systemu zarządzania w świetle wymagań norm ISO w przedsiębiorstwie X*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 61–73; www.wneiz.pl/frfu.

