

# 13 Kako provoditi interni audit sustava kvalitete?

Interni audit ili *unutarnja neovisna ocjena sustava kvalitete*. Iz samog naziva proizlazi što je to. **Unutarnja**, znači da je organizacija provodi sama, koristeći svoje ljude. **Neovisna** znači da su auditori iz nekog drugog odjela, a ne iz onog koji se auditira. **Ocjena** znači da na kraju treba dati nekakav zaključak tj. ocijeniti kako taj sustav funkcionira.

A **sustav kvalitete** je sva ona dokumentacija, postupci, procedure, dogovorene radnje i pisana i nepisana pravila koje donosite unaprijed i kojima želite postići da svatko zna što i kako treba raditi. Dakle, sva vaša tehnička dokumentacija, crteži, sastavnice, postupnici, nabavno-dobavni uvjeti, opisi radnih mjesta i potrebne kvalifikacije, kontrolno-ispitni postupci, ankete koje provodite kod svojih kupaca, ocjene vaših dobavljača i još puno toga, sve to pripada u vašem sustavu kvalitete. Što god vi mislili i kako god ga zvali, nemoguće je da nemate nekakav sustav kvalitete. Samo je pitanje kakav je i funkcionira li na optimalan način.

Kao što znamo, interni audit je jedna od obaveza svih onih koje žele “dobiti” i onih koji žele zadržati svoj “ISO-certifikat”. I oni ih onda redovito i provode. Osobno ne znam niti jednu necertificiranu organizaciju koja bi ipak redovito provodila interne audite svog sustava kvalitete. Zašto? Zato što audite treba planirati, imati razvijenu metodologiju, školovane auditore i što grupa ljudi treba potrošiti dio radnog vremena na to. Umjesto da radi ono što izravno donosi dobit.

## Kako provoditi interne audite?

Za početak, kao i u svakom drugom poslu, napravite plan. Plan se obično radi na godišnjoj razini i njime se moraju obuhvatiti, kako se to stručno kaže, svi elementi sustava. Ne možete auditirati samo proizvodnju, a ne provjeriti kako radi skladište, nabava, prodaja ili odjel upravljanja ljudskim potencijalima.

Reći ćete možda da vaša tvrtka nije organizirana na taj način, reći ćete na primjer: “Ali ja nemam odjel upravljanja ljudskim potencijalima, meni to radi tajnica.” Dobro, nemate odjel, ali ipak se netko bavi tim poslom jer bez toga vaša tvrtka ne bi dugo opstala. Kod tajnice su možda pohranjene radne knjižice i ona piše rješenja za godišnje odmore, ali ono pravo upravljanje ljudskim potencijalima (procjene sposobnosti, sustav nagrađivanja, procjene potreba za daljnjim školovanjem i sl.) netko ipak radi i to se mora auditirati. Ili na primjer, ako imate skladište, a nemate skladištara, na neki drugi način ste organizirali zaprimanje i izdavanje robe sa skladišta i onda se auditira kako to funkcionira. Nisu važni odjeli nego poslovi koji se obavljaju i procesi koji se odvijaju.

Plan treba sadržavati i vremenski okvir u kojem će se audit odnosno auditovati provesti. Teško je unaprijed definirati točan datum, ali stavite barem tjedan u kojem ga imate namjeru provesti. Treba još odrediti tko će biti interni auditori i koliko vam ih, s obzirom na veličinu i način rada tvrtke, treba.

## Tko su interni auditori?

Interni auditori su ljudi koji inače u vašoj tvrtki rade neke druge poslove, ali su prošli odgovarajuću izobrazbu i jednom ili više puta godišnje sudjeluju u internim auditima.

Ponuda seminara za interne auditore na našem tržištu je prilična, a seminari obično traju tri dana. Veće tvrtke, koje trebaju više internih auditora, nastoje smanjiti troškove pa organiziraju takozvane *in-house* treninge gdje predavači dolaze k njima. Sam seminar međutim nije dovoljan – nakon njega slijedi praksa. Svaki novo odškolorani auditor trebao bi barem jedan interni audit samo promatrati kako to rade iskusniji, a zatim barem još jedan odraditi u timu i pod nadzorom.

Plan je jedno, a život je drugo. Plan je nešto što ste napravili krajem godine za sljedeću i odložili u odgovarajući registrator ili mudrije, stavili na oglasnu ploču. Sada treba posebno organizirati svaki pojedini interni audit – dogovoriti točan datum koji odgovara i auditorima i domaćinima, što može biti zadatak ravan pregovorima na međunarodnoj razini. Ne odustajte i ne dajte se zavlačiti – ne moraju biti baš svi nazočni toga dana, a svaka ključna funkcija ionako bi trebala imati zamjenika.

Auditori još trebaju proučiti raspoloživu dokumentaciju vezanu uz auditirano područje i pripremiti popis pitanja.

## Od čega se sastoji interni audit?

Svaki interni audit bi se trebao sastojati od barem tri dijela – uvodni sastanak, provedba ocjenjivanja i završni sastanak.

Uvodni sastanak služi da se auditori i domaćini upoznaju i usuglase vremenski raspored za taj dan. Ovo se može činiti čudno – pa svi rade u istoj organizaciji i vjerojatno se već poznaju. Međutim, upravo zato što rade u istoj organizaciji, bit će im teže držati se svojih uloga u samom auditu i to je ono čega se trebaju tijekom uvodnog sastanka svi zajedno prisjetiti.

Provedba ocjenjivanja je složen zadatak i zahtijeva osim usvojenih tehnika auditiranja (otvorena i zatvorena pitanja, aktivno slušanje, horizontalno prikupljanje dokaza i vertikalno slijedenje tragova na primjer) još i puno dobre volje, taktičnosti i zdravog razuma. Nije lako reći kolegama – “vi se ne držite procedura koje ste sebi sami propisali”. Nije lako pisati nesukladnost kad znate da će njezino rješavanje za firmu značiti veliki trošak. Kao što su nabava pročištača vode ili zraka, ulaganja u zaštitu na radu, sanacija visokog dimnjaka ili nabava novih ispitnih uređaja kojima se može postići tražena točnost, na primjer.

Ali ako u tvrtki postoji poticajna klima, što znači, otkrivene nesukladnosti se ne shvaćaju osobno, ne traži se krivac kojeg treba kazniti već uzrok problema i prilike za poboljšanje, ako se shvaća važnost rada na siguran način, zaštite okoliša i osiguranja kvalitete isporučenog proizvoda, auditori su u znatno povoljnijoj situaciji.

Završni sastanak služi da se svi sudionici audita još jednom okupe i zajednički prođu kroz ono što su auditori pronašli. Auditori trebaju imati na umu da u svoj izvještaj mogu staviti samo ono oko čega su se tijekom završnog sastanka usuglasili s domaćinima. U izvještaju ne bi trebalo za domaćine biti nikakvih iznenađenja. U internom auditu, kao i u svakom drugom, sve mora biti otvoreno i jasno.

## Što dalje?

Nakon provedenog audita slijedi onaj još malo teži dio – istraživanje uzroka, otklanjanje nesukladnosti i poduzimanje preventivnih radnja kako bi se spriječilo ponavljanje. Ali ako se taj korak preskoči, organiziranjem audita izgubili ste vrijeme i novac, i još gore, narušili ste povjerenje u sustav. Svi će se pitati kakvog internog audita uopće imaju smisla. A svaki sljedeći interni audit bit će samo daljnje gubljenje vremena i novaca.

I na kraju, sve o čemu smo do sada govorili odnosilo se na redovne, planirane interne audite. Ništa vas ne sprečava provoditi i takozvane izvanredne interne audite.

Kada provoditi izvanredni interni audit? Nakon velike reklamacije na neku vašu isporuku, nakon učestalih reklamacija kupaca, nakon velikih izmjena u dokumentaciji, nakon reorganizacije nekog odjela ili cijele tvrtke, nakon usvajanja nekog novog proizvodnog procesa ili nakon što je iz nekog odjela veći broj ljudi napustio tvrtku.

Audita, ni unutarnjih ni vanjskih, nema bez auditora, a kakav auditor mora biti, pogledajte u sljedećem poglavlju.