

**INTERNI AUDIT SISTEMA KVALITETA FORMALIZAM ILI
POKRETAČKI MEHANIZAM -PRAKTIČNA ISKUSTVA**

**INTERNAL AUDIT QUALITY MANAGEMENT SISTEM, FORMALISM
OR ACTUATING ENGINE-PRACTICAL EXPERIENCES**

**Skaka Zijad dipl.ing.maš.
Krajina Husein dipl.ing.maš
KJKP "Vodovod i kanalizacija" d.o.o. Sarajevo**

REZIME

U radu je obrađeno osmogodišnje iskustvo u provođenju internih audita u KJKP»Vodovod i kanalizacija» Sarajevo; odnos auditora prema auditiranju sa statističkim pokazateljima, učinkovitost audita , efekti audita na sistem akvaliteta ,stimulativne mjere za kvalitetnije izvođenje audita , zamjenjivost auditora. Prednosti i mane vanrednog audita itd.

Ključne riječi: interni audit,sistem upravljanja kvalitetom,analiza, iskustvo

SUMMARY

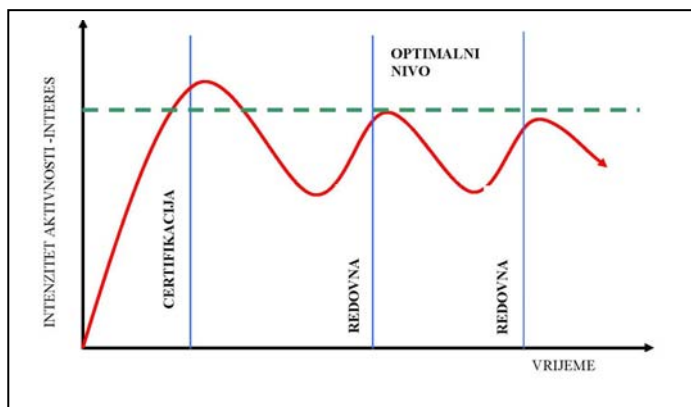
In this work has been treated eight years of experience in conducting internal audit in Cantonal Public Utility Company "WATERWORKS AND SEWAGE SARAJEVO", auditors attitude towards auditing with statistical indicators, the effectiveness of internal auditing, the effects of audit quality to the system, incentives for higher quality audit performance, auditors replacement. advantages and disadvantages of emergency audit.

Key words: internal audit,quality managment system, analisis,experience

1. UVOD

Održavanje i unapređenje uvedenog , implementiranog i certificiranog sistema upravljanja kvalitetom na osnovu EN ISO 9001-2000 god po "Procesnom modelu", zahtijeva izuzetan intelektualni , tehničko tehnološki i organizacioni napor da bi se održao kontinuitet aktivnosti i interes zaposlenika.

Teoretski je poznato, a na desetine primjera u praksi potvrđeno da poslije certificiranja sistema kvaliteta, kao i poslije redovnih certifikacijskih provjera, opada interes, kako menadžmenta tako i zaposlenika za dalje intenzivno djelovanje, na provođenju i razvoju aktivnosti koje su definisane dokumentima sistema kvaliteta.



Slika 1. Dijagram interesa

Iz tih razloga potrebno je iznaći pokretačke mehanizme, koji će uspostavljeni sistem kvaliteta stalno unaprjeđivati i osvježavati, kako bi ostvario svoju temeljnu funkciju -"**Stalno poboljšanje funkcionisanja preduzeća**".

KJKP "Vodovod i kanalizacija" Sarajevo u svojoj praksi, od uvođenja i implementacije sistema kvaliteta, od 1998 -2001 god, certifikacije po **ISO 9002-1994** u 2001 god, certifikacije po **ISO 9001-1994** u 2002 god, tranzicije na "Procesni model" **ISO 9001-2000** u 2003 god, recertifikacijske provjere **ISO 9001-2000** u 2004 god, do danas, koristio razne metode i načine, za unapređenje i stalno poboljšanje funkcije upravljanja sistemom kvaliteta.

U 10 –godišnjoj praksi uvođenja, implementacije, održavanja i razvoja sistema kvaliteta u KJKP »Vodovod i kanalaizacija» d.o.o. Sarajevo, na osnovu standarda ISO 9000 identificirani su sljedeći pokretački mehanizmi:

- Sjednice Odbora za kvalitet,
- Tematske analize funkcionalnosti procesa,
- Realizacija mjerljivih ciljeva,
- Realizacija korektivno -preventivnih mjera,
- Informisanje o kvalitetu i
- Interni audit sistema kvaliteta.**

2. INTERNI AUDIT KAO POKRETAČKI MEHANIZAM

Interni audit sistema kvaliteta, kao mehanizam za poboljšanje i unapređenje, treba da rezultira «**jasnom slikom**» o stanju uspostavljenog sistema kvaliteta, o propustima u funkcionisanju procesa, neusaglašenostima ali i kvalitetnim preporukama za poboljšanje. To je jedna od bitnih poluga koja pomaže Menadžmentu, Menadžeru kvaliteta i vlasniku procesa auditiranja, da unapređuje sistem kvaliteta.

U središtu tog procesa je zaposlenik- Interni auditor, sa svim svojim vrlinama i manama, percepcijama i vizijama, tehnikama i znanjima, inovativnošću i motiviranošću u odnosu na proces auditiranja, koji povremeno obavlja posao, a koji mu nije osnovna vokacija, nego nešto «**drugo**», nametnuto, nešto što se po mišljenju mnogih-«**mora odraditi**».

Suštinski problem je kako motivirati Internog auditora, da taj posao obavi onako kako je obučen, na način kao da to radi prvi put i kao da je to imperativno važan zadatak.

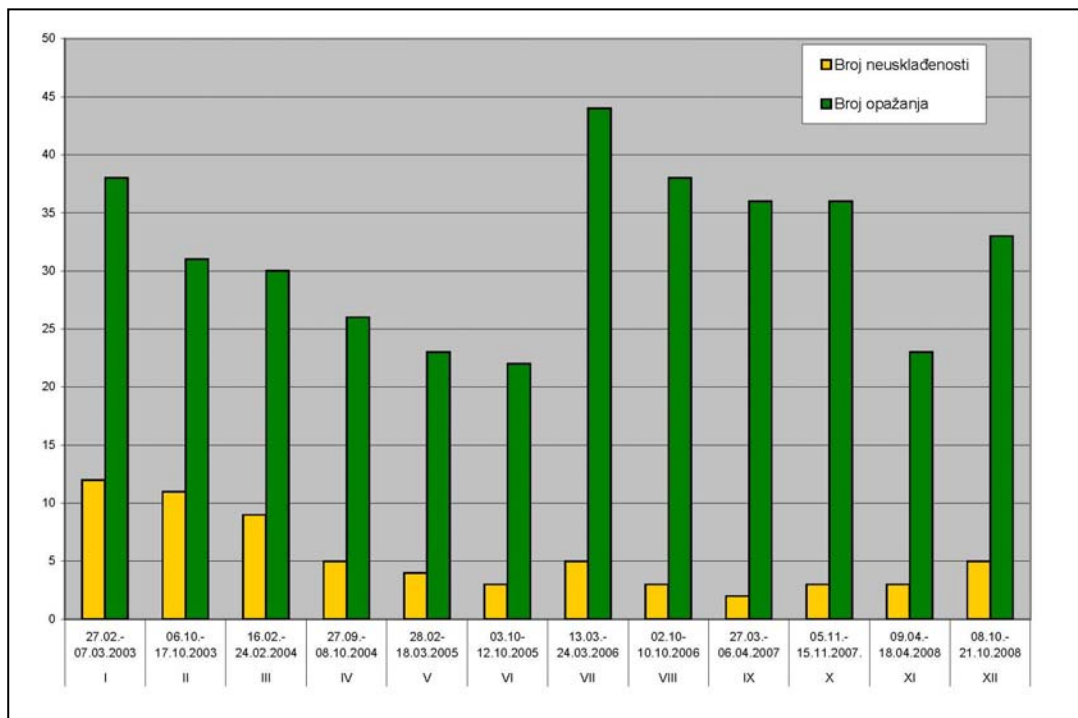
3. ANALIZA AUDITA

Prvu detaljnu analizu rada internih audita izvršili smo poslije 5 godina implementacije sistema kvaliteta i to posmatranjem rada svakog od auditora prema parametrima procesa auditiranja.

U KJKP »VIK» Sarajevo-Interni auditi održavaju se dva puta godišnje. Statistički gledano od početka imlementacije broj neusaglašenosti i preporuka se rapidno smanjivao a posebno u periodu 2003-2005 godina.

To je bio jasan indikator da se u sistemu kvaliteta dešava jedna od sljedećih mogućnosti:

- a) Sistem kvaliteta je stalnim poboljšanjima postigao takav nivo da teži TQM-u ili
- b) U dijelovima procesa auditiranja zbog nezainteresovanosti pojedinih auditora događa se formalno obavljanje audita, koje ne koristi nikom, vlasniku procesa koji se auditira, niti auditoru, niti sistemu kvaliteta uopšte. To je samo gubljenje vremena, te nepotrebno angažovanje ljudskih i materijalnih resursa.



Slika 2. Pregled rezultata internih audita za period 2003-2008 godine

Profesionalni dio tima koji radi na održavanju sistema kvaliteta je izvršio detaljnu analizu izvršenih audita i zaključio, da ima elemenata i jedne i druge pojave. Drugim rječima postoje dijelovi procesa kod kojih su jasno prepoznatljivi elementi stalnog poboljšanja sistema kvaliteta iz godine u godinu, ali i dijelovi procesa gdje nema vidljivih poboljšanja što je prikriveno formalno izvedenim auditima, tako da se na tim dijelovima stvarala lažna slika o kvalitetu procesa.

Tabela 1. Analiza učinka auditora

Auditor	Broj održanih audita	Priprema audita 1-5	Izvođenje audita 1-5	Izvjesta vanje 1-5	Br Ncr	Br Prep,	Učinkovitost Preporuka 1-5	Sumarna ocjena
N.N	12	3	3	4	11	21	3	Dobar
M. N.	14	4	4	5	13	18	4	Vrlo dobar
X.X.	11	4	4	5	9	16	5	Odličan
Y.Y.	12	3	4	4	10	19	3	Dobar
N. M.	12	2	2	2	0	2	1	Nedovoljan
M.X.	11	3	3	1	1	4	1	Nedovoljan

Nakon ove analize utvrdili smo da od 30 auditora na prosječno 12 audita čak 5 auditora su imali zanemarljiv broj preporuka i pronađenih neusaglašenosti u odnosu na zahtjeve standarda. Usko stim vezana je i loša tehničko tehnološka-priprema audita, ne pridržavanje termina izvođenja audita i kašnjenje sa izvještajem sa audita.

4. KOREKTIVNE MJERE

Nakon provođenja Vanrednih audita na mjestima na kojima je izražena sumnja u kvalitet obavljenog audita, sa izmjenjenim auditorima koji su kvalitetno izvršili audite dobili smo sasvim drugačije rezultate sa većim brojem preporuka za poboljšanje i neusaglašenosti u odnosu na zahtjeve standarda..

Petorica auditora za koje je ocjenjen loš kvalitet auditiranja nisu više nikad anagažirani na Internom auditu čime su eliminisani iz procesa auditiranja.

Pored ovih 5 auditora 4 auditora su iskazala zahtjev za oslobađanje obaveza auditiranja, «zaleđivanje» statusa auditora za određeni period. Obrazloženja su bila sljedeća:

- napredovanje u službi i povećani broj radnih obaveza
- stretipnost procesa auditiranja
- nedostatak motivacije za proces auditiranja

Obukom 10 novih auditora, koji su se iskazali radom na svom radnom mjestu i sagledavanjem cjelokupnosti funkcinisanja procesa u preduzeću, izvršena je kvalitetna zamjena auditora.

Kako je analizom procesa auditiranja utvrđeno da opada motivacija auditora za kvalitetno obavljanje audita što je utvrđeno na sjednici «Preispitivanja sistema kvaliteta od strane uprave» Menadžment preduzeća je krajem 2005 godine donio odluke o stimulisanju auditora i to:

- Odluku o novčanoj stimulaciji za kvalitetno obavljene audit i
- Odluku o nematerijalnim vidovima stimulisanja auditora, kao što su :

- a) Diplome za najbolje auditore koje se dodjeljuju u povodu dana kvaliteta,
- b) Pozivanje u svojstvu gosta na tradicionalne sportsko rekreacione igre radnika komunalne privrede,
- c) Slanje na stručne seminare i sajmove,
- d) Organizovanje ekskurzija ili banč marking u sličnim organizacijama itd.

Ove metode su u mnogome poboljšale odnos auditora prema procesu auditiranja što je vidljivo rapidnim povećanjem kvalitetno datih preporuka i uočenih mjesta za poboljšanje sistema kvaliteta.

Najbolje rezultate postizemo u Vanrednim auditima, koji se pokreću za slučajeve, sumnje u nestabilnost pojedinih procesa. Ovakvi audit se temeljito pripremaju, obavljaju ih najbolji auditori, audit traje vremenski duže od redovnih audita a izvještaji su obimni, sadržajni i konkretni. Oni rezultiraju većim brojem preporuka za poboljšanje ili neusaglašenosti u odnosu na zahtjeve standarda. Godišnje se obavi 3 do 4 vanredna audita

Problem se usložnjava sa ulaskom u procese akreditacije Laboratorije za vodomjere i Laboratorije za ispitivanje kvaliteta vode, prema zahtjevima standarda EN ISO 17025, jer su to novi podsistemi kvaliteta, koji traže ekspertne interne auditore. Naravno da smo na te audite raspoređivali najkvalitetnije auditore.

U posljednje vrijeme neke softverske kuće nude programe za Elektronsko upravljanje procesom auditiranja ali to iziskuje potpunu Informatizaciju cijelog preduzeća. Pokušaj sa testiranjem jednog ovakvog modela u našem preduzeću nije donio neka značajnija poboljšanja.

5. ZAKLJUČAK



Slika 3. Tok audita

Motiviranje auditora za kvalitetno obavljanje audita je trajan zadatak Menadžmenta i menadžera kvaliteta, bilo materijalnim ili nematerijalnim stimulacijama, stalnom analizom rezultata audita kao i čestom izmjenjivošću auditorskog tima sa mlađim i stručnim zaposlenicima.

Naročitu pažnju potrebno je obratiti izboru kadrova koji se obučavaju za auditore.

Nije uvijek kvalitetan zaposlenik na svom radnom mjestu dobar izbor za auditora

Prema našim iskustvima pri odabiru kadrova za auditore treba obratiti pažnju na:

- Osjećaj za sveobuhvatnost sistema i sagledavanja svih povezanih procesa,
- Komunikativnost, riječitost i sposobnost slušanja auditiranog,
- Odgovornost i dobra priprema za auditiranje,
- Sposobnost jednoznačnog definisanja neusaglašenosti i preporuka za poboljšanje,
- Pravovremeno i terminski definisano izvještavanje.

Ipak je **zaposlenik- auditor**, početak i ishodište procesa auditiranja.

6. LITERATURA

- [1] Budiselić Goran, Mujagić Jasna-"Interni audit kvaliteta"SIQ Ljubljana 2006
- [2] Gary Price: "Transformiranje internih audita-stvaranje prave vrijednosti" Business, Pricewaterhousecoopers' Web journal-pripremio: [Aleksandar Erceg, Saponia](#)
- [3] Skaka Zijad, Krajina Husein-"Pokretački mehanizmi implementacije i razvoja sistema upravljanja kvalitetom u KJKP "Vodovod i kanalizacija "Sarajevo".QUALIY 2005 Fojnica