



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## CUPRINS

**Secțiunea 1 INTRODUCERE**

**Secțiunea 2 TERMINOLOGIE**

**Secțiunea 3 CADRUL CONCEPTUAL SI METODOLOGIA AUDITULUI**

**Secțiunea 4 PREGATIREA ACTIVITATII DE AUDIT**

**Secțiunea 5 DESFASURAREA AUDITULUI – ISO 19011**

Proiectul „Implementarea unui sistem modern de management al calității și mediului  
– un pas spre o administrație europeană”, Cod SMIS 6695  
Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional “Dezvoltarea  
Capacității Administrative”



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 1. INTRODUCERE

În contextul preocupărilor actuale de implementare a unor sisteme ale calitatii, potrivit standardelor din familia ISO, auditul este considerat un instrument esențial pentru realizarea obiectivelor întreprinderii, în acest domeniu.

Scopul principal al auditului calitatii este de a evalua acțiunile corective necesare pentru eliminarea deficiențelor și posibilitățile de îmbunătățire a sistemului calitatii întreprinderii, a proceselor sale, a produselor și serviciilor pe care le oferă.

Pe de altă parte, certificarea sistemelor calitatii, a cărei importanță a crescut în ultimii ani, presupune efectuarea unor audituri ale acestor sisteme, în raport cu Standardele Internaționale și Europene, aplicabile în domeniu.

În domeniul managementului calitatii, termenul de audit este utilizat în sensul de examinare a calitatii produselor, serviciilor, proceselor unei întreprinderi sau a sistemului calitatii în ansamblu.

Standardul ISO 8402 definește auditul calitatii ca reprezentând

o examinare sistematică și independentă, efectuată pentru a determina dacă activitățile și rezultatele lor, referitoare la calitate, corespund dispozițiilor prestabilite, dacă aceste dispoziții sunt efectiv implementate și corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor.

În prezent, această definiție este cea mai larg acceptată.

Un program de audit poate include unul sau mai multe audituri în funcție de mărimea, natura și complexitatea organizației care urmează a fi auditată. Aceste audituri pot avea o diversitate de obiective și pot de asemenea să includă audituri comune sau combinate

Un program de audit include de asemenea toate activitățile necesare pentru planificarea și organizarea tipurilor și numărului de audituri, precum și pentru furnizarea resurselor pentru desfășurarea eficientă și eficientă a acestora în cadrul intervalului de timp specificat.

O organizație poate stabili mai mult de un program de audit.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 2. TERMINOLOGIE

- Produs,** este definit ca "rezultat al unui proces".
- Proces,** este definit ca "ansamblu de activitati corelate sau în interacțiune care transforma elementele de intrare în elemente de iesire".
- Calitate,** masura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinește cerintele.
- Satisfactia Clientului,** percepție a clientului despre masura în care cerintele clientului au fost îndeplinite.
- Sistem,** ansamblu de elemente corelate sau în interacțiune
- Sistem de management,** prin care se stabilesc politica și obiectivele și prin care se realizează acele obiective
- Sistem de management al calitatii,** prin care se orientează și se controlează o organizație în ceea ce privește calitatea.
- Politica referitoare la calitate,** intenții și orientări generale ale unei organizații referitoare la calitate așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la cel mai înalt nivel
- Obiectiv al calitatii,** ceea ce se urmărește sau spre care se tinde, referitor la calitate.
- Managementul calitatii,** activități coordonate pentru a orienta și a controla o organizație în ceea ce privește calitatea
- Controlul calitatii,** parte a managementului calitatii concentrată pe îndeplinirea cerințelor referitoare la calitate
- Asigurarea**



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**calitatii,** concentrata pe furnizarea încrederii ca cerintele referitoare la calitate vor fi îndeplinite .

**Organizatie,** grup de persoane si facilitati cu un ansamblu de responsabilitati, autoritati si relatii.

**Client,** organizatie sau persoana care primeste un produs.

**Furnizor,** organizatie sau persoana care furnizeaza un produs.

**Procedura,** mod specificat de efectuare a unei activitati sau a unui process.

**Caracteristica a calitatii,** caracteristica intrinseca a unui process sau sistem referitoare la o cerinta.

**Conformitate,** îndeplinirea unei cerinte.

**Neconformitate,** neîndeplinirea unei cerinte.

**Corectie,** actiunea de eliminare a unei neconformitati detectate.

**Document,** informatie împreuna cu mediul sau support.

**Specificatie,** document care stabileste cerinte.

**Planul calitatii,** document care specifica ce proceduri si resurse asociate trebuie aplicate, de cine si când pentru un anumit proiect, produs sau contract.

**Inspectie,** evaluare a conformitatii prin observare si judecare însoțite dupa caz, de masurare, încercare sau comparare ca un calibru.

**Verificare,** confirmare, prin furnizare de dovezi, ca au fost îndeplinite cerintele specificate.

**Validare,** confirmare, prin furnizarea de dovezi obiective ca au fost îndeplinite cerintele pentru o anumita utilizare sau o aplicare intentionate.

**Analiza,** activitate de a determina potrivirea, adecvarea, eficacitatea subiectului în cauza în ceea ce priveste îndeplinirea obiectivelor stabilite.

**Audit,** proces sistematic, independent si documentat în scopul obtinerii de dovezi de audit si evaluarea lor cu obiectivitate pentru a determina masura în care sunt îndeplinite criteriile de audit.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**Program de audit,** ansamblu de unul sau mai multe audituri planificate pe un anumit interval de timp și orientate spre un scop anume.

**Criterii de audit,** ansamblu de politici, proceduri sau cerințe utilizate ca o referință.

**Dovezi de audit,** înregistrări declarative ale faptelor sau alte informații care sunt relevante în raport cu criteriile de audit și verificabile.

**Constatari ale auditului,** rezultatele evaluării dovezilor de audit colectate, în raport cu criteriile de audit.

**Concluzii ale auditului,** rezultatele unui audit furnizate de echipa de audit, după luarea în considerare a obiectivelor auditului și a tuturor constatarilor de audit.

**Clientul auditului** organizație sau persoană care solicită un audit.

**Auditat,** organizație care este auditată.

**Auditor,** persoană care are competența de a efectua un audit.

**Echipa de audit,** unul sau mai mulți auditori care efectuează un audit.

**Expert tehnic,** <audit> persoană care furnizează cunoștințe sau experiență profesională specifică în legătură cu subiectul auditat.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### 3.CADRUL CONCEPTUAL SI METODOLOGIA AUDITULUI

#### 3.1.Elemente de definire a auditului calitatii

În domeniul managementului calitatii, termenul de audit este utilizat in sensul de examinare a calitatii produselor, serviciilor, proceselor unei intreprinderi sau a sistemului calitatii in ansamblu.

Standardul ISO 8402 defineste auditul calitatii ca reprezentând o examinare sistematica si independenta, efectuata pentru a determina daca activitatile si rezultatele lor, referitoare la calitate, corespund dispozitiilor prestabilite, daca aceste dispozitii sunt efectiv implementate si corespunzatoare pentru realizarea obiectivelor. In prezent, aceasta definitie este cea mai larg acceptata.

Auditurile calitatii reprezinta, prin urmare, examinari "sistematice" ale activitatilor si rezultatele acestora, referitoare la calitate, fiind planificate si programate in functie de natura si importanta activitatilor respective. Ele sunt, pe de alta parte, examinari "independente", în sensul ca trebuie conduse persoane care nu au responsabilitati directe in domeniile auditate.

Prin auditurile calitatii se evalueaza:

- sistemul calitatii intreprinderii in ansamblu sau elemente ale acestuia;
- procesele intreprinderii;
- rezultatele proceselor (produse, servicii).

Aceasta evaluare se realizeaza in raport cu "dispozitiile prestabilite (standardele aplicabile, manualul calitatii, proceduri, instructiuni, specificatii tehnice etc.), pentru a stabili in ce masura ele sunt respectate.

Auditul calitatii nu se rezuma, insa, numai la stabilirea acestei corespondente, ci urmareste evaluarea eficacitatii dispozitiilor in realizarea obiectivelor propuse in domeniul calitatii.

Pe baza rezultatelor auditului calitatii vor fi definite actiunile corective necesare. Aceste actiuni au in vedere identificarea si eliminarea cauzelor neconformitatilor constatate, in scopul prevenirii repetarii lor.

Actiunile corective pot implica modificari in proceduri si in sistemul calitatii, astfel încât sa se asigure îmbunătățirea calitatii in fiecare din etapele traiectoriei produsului.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Nu trebuie confundat auditul cu activitățile de supraveghere a calitatii, sau cu cele de inspecție, care au ca scop ținerea sub control a unui proces, respectiv acceptarea unui anumit produs.

Eficacitatea auditurilor calitatii depinde foarte mult de competența și experiența auditorilor. Prin auditor (în domeniul calitatii) se înțelege o persoană care are calificarea necesară pentru a efectua audituri ale calitatii. El trebuie să fie autorizat pentru efectuarea unui anumit audit.

### 3.2. Obiectivele generale ale auditului calitatii

Auditul calitatii poate fi efectuat în următoarele scopuri principale:

- evaluarea conformității proceselor și rezultatelor acestor procese (produse, servicii) cu un anumit standard sau cu un alt document normativ;
- evaluarea conformității unor elemente ale sistemului calitatii, sau a sistemului în ansamblu, cu cerințele specificate;
- evaluarea eficacității sistemului calitatii întreprinderii privind realizarea obiectivelor stabilite;
- identificarea punctelor critice, surse ale deficiențelor, în desfășurarea activităților din întreprindere;
- inițierea măsurilor corective și de îmbunătățire necesare, privind procesele și rezultatele acestor procese (produse, servicii);
- urmărirea aplicării măsurilor corective și de îmbunătățire stabilite.

O întreprindere poate hotărâ, prin urmare, efectuarea unor audituri periodice pentru a stabili dacă produsele în curs de fabricație, sau cele noi, corespund cerințelor specificate (în standarde sau în alte documente normative) și pentru a evalua în ce măsură procesele sunt ținute sub control.

Pe de altă parte, auditurile pot fi efectuate pentru evaluarea sistemului calitatii întreprinderii, în raport cu un anumit standard sau pentru a verifica dacă acest sistem este implementat și satisface în mod constant cerințele prestabilite. Prin auditul calitatii întreprinderea urmărește, de asemenea, identificarea punctelor critice, în vederea reducerii costurilor referitoare la calitate, ca și supravegherea aplicării măsurilor corective stabilite.

Pe baza rezultatelor auditurilor pot fi mai bine fundamentate acțiunile de îmbunătățire a calitatii proceselor, produselor și a sistemului calitatii întreprinderii. În măsura în care aceste audituri sunt corect planificate și programate, ținând seama de natura și importanța activităților, și sunt efectuate de auditori calificați, se poate ajunge la micșorarea continuă a abaterilor și implicit la creșterea gradului de satisfacere a cerințelor.

### 3.3. Tipuri de audituri ale calitatii



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Prin auditurile calitatii pot fi evaluate produse, servicii, procese sau sistemul calitatii unei intreprinderi. In functie de obiectul lor, auditurile calitatii sunt de trei tipuri fig. 3.3.1.):

- ✓ auditul calitatii produsului/serviciului;
- ✓ auditul calitatii procesului;
- ✓ auditul sistemului calitatii.

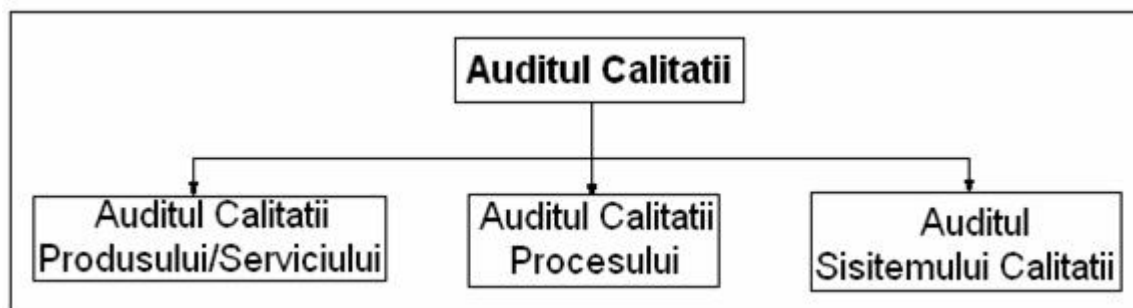


Fig. 3.3.1. Tipuri de audituri ale calitatii, în functie de obiectul lor

Pe de alta parte, auditurile calitatii pot fi efectuate în scopuri interne sau externe. În mod corespunzator, deosebim audituri interne si externe ale calitatii (fig. 3.3.2.).

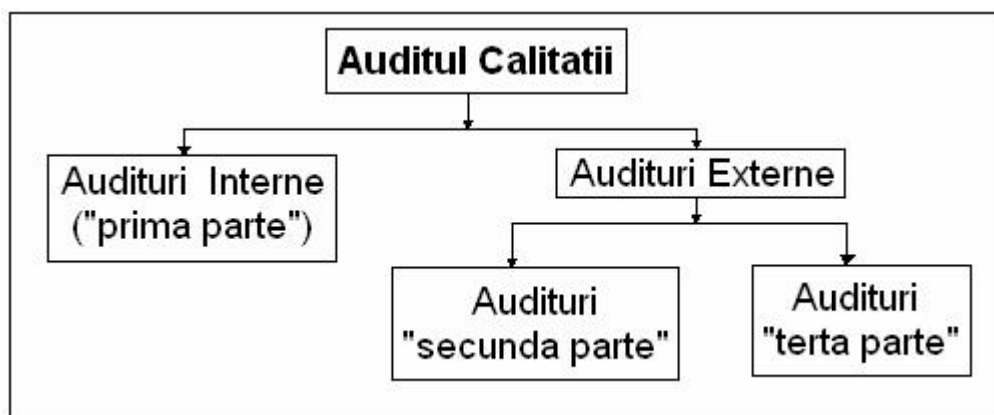


Fig. 3.3.2. Tipuri de audituri ale calitatii, în functie de scopul lor

Auditurile interne ale calitatii au ca scop evaluarea actiunilor corective sau de îmbunatire necesare, în cadrul propriei organizatii. Ele sunt efectuate de intreprinderea însasi, fiind denumite audituri "prima parte" (first part audits).

De regula, aceste audituri reprezinta o combinatie între auditul calitatii produsului/serviciului, procesului si sistemului calitatii intreprinderii.





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Auditurile externe ale calitatii au ca scop principal obtinerea unei dovezi privind capacitatea furnizorului de a asigura obtinerea calitatii cerute. Ele sunt efectuate si în vederea înregistrarii (certificarii) sistemului calitatii unei întreprinderi.

Auditurile externe, efectuate de beneficiari ai întreprinderii prin auditori proprii, în scopul evaluarii sistemului calitatii acestuia, sunt denumite audituri "secunda parte" (second-part audits).

Auditurile externe , efectuate de un organism neutru, la cererea întreprinderii care doreste auditarea sistemului calitatii sau la cererea unei alte parti (beneficiar al întreprinderii sau un organism independent) sunt denumite audituri "terta parte" (third-part audits).

#### 3.4. Metodologia auditului sistemelor calitatii

Standardul international ISO 10011 stabileste principiile, criteriile, practicile de baza si furnizeaza linii directoare pentru planificarea, efectuarea si documentarea auditului sistemelor calitatii.

De asemenea, prevede criteriile minime cerute pentru calificarea auditorilor si liniile directoare pentru managementul programelor de audit.

Acest standard a fost adoptat si de tara noastra ca standard national. Potrivit prevederilor sale, efectuarea unui audit al sistemului calitatii presupune parcurgerea urmatoarelor etape: declansarea, pregatirea si realizarea auditului, elaborarea documentelor acestuia, încheierea auditului si urmarirea implementarii actiunilor corective.

a) Declansarea auditului presupune stabilirea obiectului auditului, frecventei acestuia si examinarea preliminara (prin auditul de preevaluare).

Obiectul auditului este stabilit de client. Clientul stabileste, standardele sau documentele de referinta pentru efectuarea auditului sistemului calitatii.

Frecventa auditurilor este stabilita tot de catre client. În functie de eventualele modificari importante intervenite în managementul întreprinderii, , de modificarile aduse în mod direct sistemului etc

Examinarea preliminara (auditul de preevaluare) consta în analiza documentatiei referitoare la metodele utilizate de catre cel auditat pentru satisfacerea cerintelor sistemului calitatii. Principalul document analizat este manualul calitatii, sau un document echivalent cu acesta.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

b) Pregătirea auditului presupune elaborarea unui plan de audit, organizarea echipei de audit și stabilirea documentelor de lucru, care vor fi utilizate pe parcursul desfășurării auditului.

Planul de audit trebuie aprobat de client și comunicat auditorilor și celui auditat.

Organizarea echipei de audit. Responsabilitatea generală a auditului revine responsabilului de audit ("lead auditor"). Responsabilul de audit stabilește atribuțiile fiecărui auditor din cadrul echipei de audit, pe elemente ale sistemului calitatii, sau pe compartimentele întreprinderii. Echipa de audit poate cuprinde și experți, specialiști în domeniul respectiv, auditori în curs de formare sau observatori.

Stabilirea documentelor de lucru. Pentru facilitarea desfășurării auditului și pentru consemnarea și raportarea concluziilor pot fi utilizate următoarele tipuri de documente: liste de verificare, pentru evaluarea fiecărui element al sistemului calitatii (elaborate, de regulă, de auditorul desemnat pentru auditarea acestor elemente); formulare pentru raportarea observațiilor auditorului; formulare pentru documentarea dovezilor care vor servi la fundamentarea concluziilor finale ale auditorilor etc.

c) Efectuarea auditului presupune parcurgerea a trei etape: reuniunea de deschidere, examinarea propriu-zisă a elementelor sistemului calitatii și reuniunea de încheiere a auditului,

Reuniunea de deschidere are loc în următoarele scopuri: prezentarea membrilor echipei de audit conducerii întreprinderii auditate, discutarea obiectivelor și domeniului de aplicare al auditului, prezentarea succintă a metodelor și procedurilor care vor fi utilizate pentru efectuarea auditului, determinarea sistemului oficial de comunicare între echipa de audit și cel auditat, confirmarea asigurării mijloacelor și facilităților necesare efectuării auditului, confirmarea datei la care va avea loc reuniunea de încheiere, precum și reuniunile intermediare ale echipei de audit cu conducerea întreprinderii, clarificarea detaliilor planului de audit.

Examinarea sistemului calitatii, sau a unor elemente ale acestuia, presupune culegerea dovezilor și formularea observațiilor auditorilor.

- Culegerea dovezilor se realizează prin analiza documentelor, chestionarea personalului implicat în domeniul auditat și prin observarea directă a desfășurării activităților în domeniul respectiv.
- Observațiile auditorilor, formulate după auditarea tuturor activităților, sunt analizate de echipa de audit, pentru a se stabili care din ele vor fi raportate ca neconformități. Aceste neconformități trebuie să fie documentate clar și concis și demonstrate pe baza unor dovezi corespunzătoare. Identificarea neconformităților se realizează în raport cu cerințele specificate în standard sau în alte documente de referință ale auditului.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

### 3.5. Stabilirea documentelor de lucru ale auditului sistemelor calitatii

Pentru desfasurarea corespunzatoare a auditului sistemelor calitatii se recomanda utilizarea unor documente de lucru.

Totusi, nu trebuie cazut in capcana utilizarii unui numar prea mare de asemenea documente, care încetinesc auditul.

Auditorul sef poate avea documente de lucru într-un format standard, pentru a controla cadrul general al desfasurarii auditului. Forma acestor documente de lucru nu este importanta . Conteaza mai mult ca ele sa fie eficiente si subordonate procesului de audit.

Pentru facilitarea desfasurarii auditului si pentru consemnarea si raportarea concluziilor pot fi utilizate urmatoarele tipuri de documente:

- ✓ liste de verificare / chestionare de audit, utilizate pentru evaluarea sistemului calitatii / zonei auditate;
- ✓ formulare pentru raportarea observatiilor auditului;
- ✓ formulare pentru documentarea dovezilor de sustinere a concluziilor la care au ajuns auditorii.

Documentele de lucru trebuie astfel concepute încât sa nu limiteze activitatile sau investigatiile suplimentare, care pot deveni necesare pe parcursul desfasurarii auditului.

### 3.6. Liste de verificare

Dintre documentele de lucru o atentie deosebita trebuie acordata elaborarii listelor de verificare / chestionarelor de audit.

Prin lista de verificare se înțelege un chestionar detaliat pe care îl foloseste auditorul în zona auditata. Acest document cuprinde toate întrebările posibile, referitoare la zona respectiva.

Chestionarul rezolva o parte din obiectivele auditului, dar îi poate reduce eficienta. O lista de verificare prea detaliata poate deveni o piedica in desfasurarea corespunzatoare a auditului.

Listele de verificare / chestionarele de audit se pot întocmi luand in considerare:

- standardul de referinta;
- rezultatele auditurilor anterioare;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- deficiențele constatate în ceea ce privește calitatea;
- priorități stabilite de conducere;
- documentele sistemului calitatii;
- alte documente ale organizației;
- considerații ale auditorilor, bazate pe propriile cunoștințe, experiența, evaluări preliminare etc.

Un ghid bun pentru pregătirea listelor de verificare / chestionarelor de audit constă în a gândi în termeni ca: "ce să vad?" "ce să caut?". Întrebările fundamentale sunt: ce?, cum?, unde?, când?, cine?, de ce?

Nu trebuie să se piardă din vedere că, prin utilizarea listelor de verificare, trebuie să se obțină dovezi obiective.

Un alt aspect, care trebuie avut în vedere la elaborarea listelor de verificare / chestionarelor de audit, constă în aceea că prin întrebările formulate, auditorul trebuie să afle cum vor proceda compartimentele atunci când în sistemul calitatii apar disfuncționalități pentru a menține cursul normal al activităților .

Listele de verificare bine întocmite au următoarele avantaje:

- permit auditorilor să fie bine informați cu privire la obiectivele și cerințele zonei auditate;
- permit auditorului șef să evalueze activitatea de pregătire a auditului, desfășurată de ceilalți membri ai echipei;
- ajută auditorii să mențină sub control "ritmul" auditului;
- sunt utile în cazul redistribuirii sarcinilor între membrii echipei de audit;
- asigură o înregistrare corespunzătoare a domeniilor și activităților specifice, investigate în timpul auditului.

### 3.7. "Aide - memoires"

Să presupunem că se auditează sistemul calitatii unei organizații, urmărindu-se implementarea și eficiența acestui sistem.

De regulă, sistemul calitatii este definit prin manualul calitatii. Acest document este folosit de auditor pentru evaluarea sistemului calitatii. Cel mai eficient "aide-memoires" pe care îl poate utiliza auditorul este, prin urmare, chiar cuprinsul manualului calitatii.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Se recomanda ca, in faza pregatirii auditului, auditorul sa se asigure ca sistemul definit in manual este complet si apt sa permita realizarea obiectivelor organizatiei in domeniul calitatii.

Atunci cand se evalueaza conformitatea sistemului calitatii cu standardul de referinta, acest standard va constitui "lista de verificare" utilizata de auditor.

Auditorul poate, inasa, sa-si elaboreze propriul "aide-memoire", dar care nu trebuie sa fie foarte detaliat, ci sa cuprinda numai aspectele importante.

Un auditor, cand isi planifica auditarea unei zone si isi intocmeste lista de verificare sau aide-memoire-ul, trebuie sa aiba in vedere faptul ca fiecare interviu ar trebui sa cuprinda intrebari cu privire la urmatoarele patru aspecte de baza:

- persoane - responsabilitati si autoritate, cerinte de instruire;
- proceduri - sunt disponibile, acopera activitatea auditata, se aplica in practica;
- echipamente - sunt cele specificate in proceduri, necesita manuale de utilizare, sunt acestea disponibile;
- produse si materiale - sunt cele specificate in proceduri, corespunzator identificate si cu stadiul inspectiilor identificat corespunzator.

In zonele cheie trebuie sa se aiba in vedere urmarirea feedback-ului, adica sa se verifice daca initiatorul unei actiuni primeste un raspuns.

În continuare, sunt prezentate cateva exemple de intrebari de baza si documente care ar putea fi analizate pentru a obtine dovezi obiective prin care sa se verifice raspunsul dat cu ajutorul auditului sistemului calitatii.

Seful unui compartiment

- ce activitati desfasoara compartimentul al carui sef sunteti?
- care sunt responsabilitatile dumneavoastra?

Pentru a verifica raspunsurile, auditorul trebuie sa examineze sectiunea din manualul calitatii care prezinta responsabilitatile si sa verifice procedurile compartimentale.

Compartimentul aprovizionare cum comandati produsele?

Pentru a verifica raspunsurile auditorul trebuie sa examineze:

- ✓ procedurile compartimentului aprovizionare;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- ✓ cateva referate de aprovizionare si comenzi de aprovizionare;
- ✓ specificatii le de aprovizionare corespunzatoare;
- ✓ lista subcontractantilor acceptati;
- ✓ modul in care este trecut pe lista un nou subcontractant.

Operatorii Puteti sa prezentati activitatea pe care o desfasurati?

Pentru a verifica raspunsurile auditorul trebuie sa verifice:

- ✓ instructiunea de lucru, planul calitatii sau desenul, aplicabile;
- ✓ disponibilitatea si stadiul confirmarii metrologice pentru fiecare echipament de inspectie, masurare si incercare utilizat;
- ✓ materialele necesare pentru activitatea auditata, fisa de post a operatorului.

Inspectorii CTC cum verificati conformitatea produselor?

Pentru a verifica raspunsurile, auditorul trebuie sa verifice:

- planul calitatii, instructiunea de inspectie a produsului respectiv sau tehnologia corespunzatoare;
- disponibilitatea si stadiul confirmarii metrologice pentru fiecare echipament de inspectie, masurare si incercare utilizat;
- cum selectioneaza inspectorul numarul de produse inspectate si daca acest mod corespunde cu ceea ce se cere.

Controlul documentelor Pe baza documentelor identificate, auditorul trebuie sa verifice:

- ✓ desenul / procedura originala, impreuna cu inregistrarile referitoare la analiza si aprobarea;
- ✓ modificarile / amendamentele care au fost mregistrate;
- ✓ listele de distribuire si modalitatea de editare a documentelor amendate si/sau anulate;
- ✓ lista documentelor in vigoare;
- ✓ daca formatul si modul de identificare a documentelor, cat si al editiei lor sunt in conformitate cu cele precizate In procedurile referitoare la controlul documentelor si al datelor.

### 3.8. Diagrama de flux a procesului de audit

Diagrama de flux ajuta auditorul sa observe ca auditul se desfasoara sistematic si ca nu au fost omise etape importante. În fig. 3.8.1 se prezinta, exemplificativ, diagrama de flux pentru un audit, prin care se evalueaza implementarea si eficienta sistemului calitatii.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Din figura rezulta etapele procesului de audit de la colectarea datelor, analiza și evaluarea lor până la raportarea rezultatelor auditului.

Diagrama prezentată poate fi modificată pentru a se adapta la cerințele clientului și ale auditului.

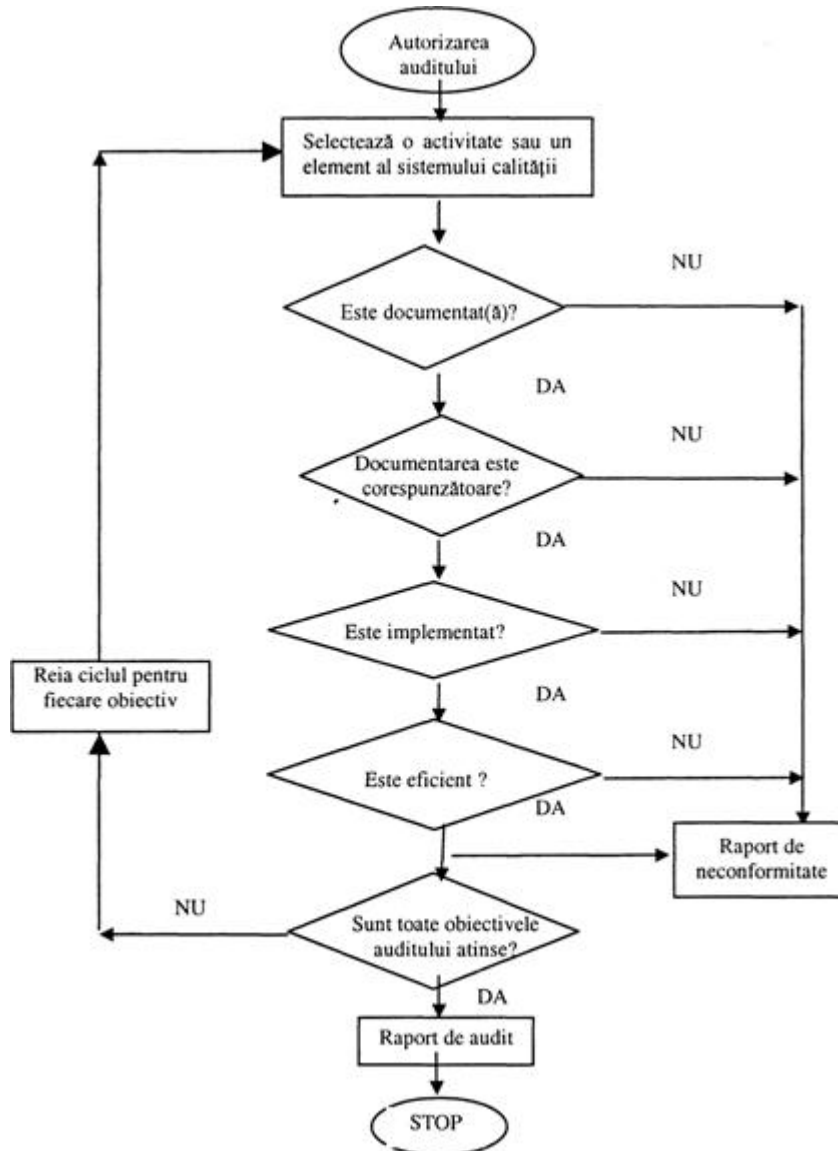


Fig. 3.8.1. Diagrama de flux pentru un audit

### 3.9. Alte documente de lucru

Fiecare echipă de audit își poate stabili propriile documente de lucru. Considerăm, totuși, ca cel puțin următoarele documente de lucru ar trebui luate în considerare:



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- la sosirea echipei de audit:
  - ✓ autorizarea auditului;
  - ✓ standardele sau alte specificații de baza pentru audit;
  - ✓ planul de audit;
  - ✓ documente de lucru tipizate, care se folosesc în timpul auditului;
  - ✓ "aide-memoires", liste de verificare, diagrame de flux etc.
- la sesiunea de deschidere a auditului:
  - ✓ planul de audit;
  - ✓ materiale de prezentare.
- în timpul colectării informațiilor:
  - ✓ standarde sau/si specificații ;
  - ✓ "aide-memoires" sau liste de verificare;
  - ✓ fișe de observații;
- în faza de analiză și evaluare:
  - ✓ fișe de observații (completate);
  - ✓ formulare pentru consemnarea neconformităților;
  - ✓ înregistrări, note de lucru;
- la sesiunea de încheiere a auditului:
  - ✓ materiale de prezentare;
  - ✓ materiale care susțin afirmațiile echipei de audit;

### 3.10. Tehnici de evaluare utilizate pe parcursul desfășurării auditului sistemelor calitatii

Tehnicile de evaluare sunt utilizate pentru a obține informațiile necesare privind conformitatea sistemului calitatii organizației auditate, cu standardul de referință.

Urmărind un plan logic, procesul de obținere a dovezilor obiective se simplifică și nu există pericolul să se omit unele zone, funcții sau operații.

Un astfel de plan logic ar trebui să conțină :

- analiza manualului calitatii, care identifică politica referitoare la calitate, obiectivele, responsabilitățile și autoritatea personalului cu rol esențial în





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

asigurarea calitatii, altfel spus, modul de implementare a sistemului de management al calitatii, in general;

- analiza procedurilor de sistem si a celor de lucru, care detaliaza ce este de facut, cum fi de catre cine;
- examinarea zonelor de lucru, a operatiilor si proceselor;
- examinarea produsului realizat pentru a stabili conformitatea cu instructiunile de lucru documentate si cu desenele;
- analiza disponibilitatii resurselor (personal, materiale si echipamente) in fiecare zona;
- analiza modului de pastrare a documentatiei, a rapoartelor si inregistrarilor;
- formularea de intrebari pentru obtinerea informatiilor necesare;
- examinarea documentelor care confirma declaratiile facute si verificarea informatiei obtinute , atunci cand este cazul pe baza unui alt document.

### 3.11. Ascultarea activa

Ascultarea activa este o tehnica pe care ar trebui s-o invete si s-o aplice in mod constant toti auditorii, aceasta fiind cheia comunicarii eficiente. Ascultarea activa implica atat ascultarea propriu-zisa, cat si corecta înțelegere re a tuturor mesajelor/semnalelor transmise de vorbitor.

Ascultarea activa este o tehnica pe care multi o considera dificil de utilizat pentru ca ei:

- nu-l lasa pe vorbitor sa-si urmeze ritmul si aud numai ce vor sau ce asteapta ei sa auda;
- reactioneaza prematur si / sau emotional;
- permit divagatiile, care afecteaza capacitatea de concentrare;
- se "dezacordeaza", daca subiectul devine dificil, din punct de vedere emotional;
- vorbesc prea mult.

Pentru dezvoltarea iscusintei de a asculta activ, un auditor trebuie:

- sa puna intrebari scurte si sa nu vorbeasca mai mult de 20% din timp nealocat.

El trebuie sa-si aminteasca mereu ca atunci cand vorbeste nu afla nimic despre auditat;

- sa nu-i fie frica de tacere - "da timp persoanei sa se gandeasca si lasa tacerea

sa transmita interesul si nevoia de a spune mai mult";

- sa evite divagatiile si sa încerce sa stopeze interventiile inoportune ale altor persoane;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- sa formuleze intrebari deschise;
- sa sprijine pe vorbitor in exprimarea ideilor.

### 3.12. Tehnici generale de interviu

Principalul mod in care auditorii pot obtine informatii cu privire la functio-narea sistemului calitatii este prin a adresa intrebari persoanelor care desfasoara activitati in zona auditata. Facand acest lucru, ei isi completeaza informatiile obtinute din materialele sense si ofera celor auditati prilejul de a explica sistemele si metodele de lucru utilizate.

Totodata, se obtin informatii asupra modului in care cei auditati inteleg si sustin sistemul calitatii.

In fiecare zona auditata, auditorul formuleaza intrebari referitoare la activitatea desfasurata, procedurile, documentatia utilizata, echipamentele folosite si care este stadiul activitatii desfasurate.

In general, nu este posibil sa se analizeze totul, auditorul selectand un numar de dovezi pentru a fi analizate.

La inceput, auditorii vor discuta despre sistemul calitatii cu responsabilul zonei auditate, dar nu se vor limita la acesta, ci vor contacta si alti angajati din zona respective.

Daca reprezentantul conducerii apreciaza ca intrebarile nu sunt bine intelese, sau persoana interviuata nu este cea potrivita, atunci auditorul ii poate solicita ajutorul pentru a gasi o formulare mai clara a intrebarii sau pentru a identifica persoana autorizata sa raspunda.

Se recomanda folosirea intrebarilor deschise, la care nu se poate raspunde cu "da" sau "nu" (de ex: "cum procedati cand se intampla acest lucm?"). Trebuie avut grija in formularea acestor intrebari, pentru a obtine exact informatia dorita, deoarece intrebarile deschise sunt mari consumatoare de timp.

Intrebarile inchise, adica acelea la care se poate raspunde cu "da" sau "nu", ar trebui folosite mai rar si numai atunci cand trebuie clarificata o neinte-legere, pentru ca raspunsul la asemenea intrebari poate ascunde unele informatii importante. intotdeauna, inasa, trebuie sa se acorde atentie tonului cu care se formuleaza intrebarea, astfel încât sa nu para un interogatoriu.

Folosind cele sase intrebari: ce?, de ce?, cand?, cum?, unde?, cine? combinate cu "altcineva" si "daca "(de ex: "cum procedati daca ?";"cine altcineva?") se obtin informatii esentiale pentru un auditor.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Alte doua formulari de baza sunt: "presupunând ca. atunci ce?" "va rog, aratati-mi".

Prezentam, in continuare, cateva recomandari privind utilizarea acestor intrebari in timpul auditului.

"Ce?"

Este prima intrebare care se pune in procesul de colectare a informatiilor. intrebarea "ce ?" permite compararea activitatii pe care auditatului o descrie cu ceea ce se intampla in realitate, acest lucru ducand la alte intrebari. Abia dupa ce s-a folosit "ce?" se va pune intrebarea "de ce?". "De ce?"

Formulara acestei intrebari permite auditorului sa evalueze in ce masura auditatului înțelege și își îndeplinește atribuțiile care-i revin. Auditorul poate înțelege ce activități se desfășoară și care sunt obiectivele activităților respective.

"Când?"

Este ușor de observat că, după ce se află "ce" și "de ce", se desfășoară o anumită activitate, se simte nevoia de a ști când și în cât timp se îndeplinește sarcina respectivă. Această ordonare a întrebărilor în timpul auditului poate fi omisă, de aceea chiar și un auditor experimentat trebuie să consulte lista sa de întrebări. De exemplu, este simplu să se verifice dacă o anumită atribuție a fost înțeleasă și îndeplinită, dar se poate uita să se întrebe dacă ea a fost îndeplinită la timp.

"Cum?"

De obicei oamenii știu ce fac, de ce și când, dar sunt situații în care nu se acordă suficientă atenție și modului în care se face acest lucru. De exemplu, este simplu să se spună "le-am spus să facă așa", dar poate ei nu au fost atenți sau nu au înțeles ce au de făcut. Este necesar să se stabilească "cum" s-a făcut, pentru a se observa dacă cei care trebuiau să facă un anumit lucru nu au înțeles (datele de intrare fiind incorecte) sau incomplete sau nu au realizat ceva în mod intențional.

Întrebarea "cum?" îl va duce pe auditor la verificarea practică a informațiilor aflate prin celelalte întrebări.

"Unde?"

Este important să se determine unde se desfășoară activitățile care fac obiectul auditului. Această întrebare poate să-l conducă pe auditor într-o zonă care nu a fost luată în considerare sau care nu era cunoscută.

"Cine?"



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Auditorul trebuie să identifice persoana care se ocupă de zona sau activitatea care se auditează. Nu se fac presupuneri, ci se pun întrebări.

### 3.13. Recomandări privind desfășurarea auditului

Nu se recomandă utilizarea întrebărilor "capcana". Răspunsul la aceste întrebări este în detrimentul auditorului. De aceea trebuie să se formuleze întrebări "oneste".

Trebuie evitate întrebările:

- . de tipul "evident, fact analize periodice, nu-i așa?";
- . care conțin observații ascunse, astfel încât vorbitorul se simte pus la colț (de ex: "sunteți de acord că aceasta este responsabilitatea dumneavoastră?". dacă trebuie făcută o astfel de observație, este bine să fie făcută impersonal);
- . care conțin declarații de opinie de felul "dacă aș fi fost în locul dumneavoastră, ..... "sau "v-am spus că voi găsi acest .....

Asemenea întrebări duc la distrugerea oricărui raport de încredere între auditor și auditat. Telul auditorilor este de a obține dovezi obiective privind eficacitatea și eficiența sistemului într-un mod politicos, amical dar totuși profesional, și nu de a găsi greșeli.

#### a) Înțelegerea întrebării

În primul rând, auditorul trebuie să formuleze întrebarea în mod clar, astfel încât să poată fi înțeleasă de auditat. În al doilea rând, răspunsul trebuie înțeles de auditor.

Auditorul trebuie să formuleze întrebările având în vedere caracteristicile, activitatea și personalitatea celui chestionat. Confuziile pot să apară din neînțelegerea termenilor tehnici sau din exprimarea neclară. De aceea auditorul trebuie să formuleze întrebarea în mai multe feluri, pentru a obține un răspuns clar și consistent.

Unii auditori folosesc următoarea regulă: pun întrebarea în trei feluri și acceptă ca răspuns adevărat pe acela care da aceeași informație în două din cele trei răspunsuri.

Acest procedeu pare simplu, dar auditorul trebuie să fie foarte atent la răspunsul primit pentru a sesiza orice element care indică înțelegerea necorespunzătoare a întrebării. În acest caz auditorul trebuie să reformuleze întrebarea.

#### b) Formularea întrebărilor

Modul în care se formulează întrebarea trebuie luat în considerare pentru obținerea unui răspuns corespunzător.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Întrebările nu trebuie formulate pentru răspunsuri cu "da" și "nu". În primul rând; aceste răspunsuri oferă puține informații și, în al doilea rând, oamenilor le place să-și etaleze cunoștințele și însușirile, explicând acțiunile și motivele lor în domeniile care sunt analizate.

Auditorul trebuie să formuleze întrebarea astfel încât răspunsul să permită un anumit nivel de explicație, în măsura să genereze celui întrebător un sentiment de mulțumire.

Auditorul trebuie să folosească întotdeauna lista de verificare pentru a se asigura că toate aspectele au fost acoperite.

Dacă în timpul chestionării se trece de la un subiect la altul, există riscul să se piardă informații și auditul să devină ineficient.

#### c) Întrebarea "concluzie"

Când auditorul a ajuns să înțeleagă desfășurarea activității pe care o analizează, el poate pune o întrebare "concluzie" la sfârșitul secvenței de întrebări.

Aceasta înseamnă, de fapt, ca auditorul să spună de exemplu: "Ați putea să-mi dați câteva exemple referitoare la....?" sau "Să vadă dacă am înțeles corect, vreți să spuneți ca.....?", ceea ce asigură rezolvarea unor ambiguități și îl încurajează pe vorbitor să dea mai multe informații. Acest tip de întrebări stabilește un mecanism de autoverificare, pentru a vedea dacă auditorul a înțeles informația.

Trebuie, însă, evitată tentația de a folosi aceste întrebări ca o capcană pentru vorbitor. De asemenea, folosirea prea frecventă a unor asemenea întrebări poate lăsa impresia că auditorul este incompetent, neatent ori neinteresat.

#### d) Întrebarea "pot fi stupid, dar.....?"

Există două cazuri în care se poate pune această întrebare.

În primul rând, dacă auditorul dorește să clarifice răspunsul pe care l-a primit. De obicei, faptul că auditorul nu a înțeles ceva sau că dorește în continuare informații, va destinde relația dintre auditor și auditat, îmbunătățind contactul dintre ei.

A doua situație în care se pune această întrebare este atunci când răspunsul pare evident, dar auditorul nu trebuie să considere nimic evident, punând întrebări și pentru elementele cele mai evidente. Deviza pe care orice auditor trebuie să o aibă este "să nu iei nimic drept bun".

Următorul exemplu este foarte elocvent: în cadrul unui audit la o întreprindere, în care controlul verificărilor metrologice a calibrelor, sculelor și acesoriilor se făcea cu ajutorul calculatorului, situația pare foarte bună. Pe ecranul calculatorului apărea fiecare instrument utilizat, indicându-se când este planificată verificarea, emitându-se automat o listă de urmărire către departamentele și managerii răspunzători de unele întârzieri. Totuși



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

parea in ordine, dar s-a pus acea mtrebare stupida "Ce se intampla daca instrumentui nu este trimis la verificare?". Raspunsul a fast: "Se schimba automat data de programare pentru urmatoarea perioada de verificare"

Deci, in mtreprinderea respectiva exista un sistem de evidenta complex, care va fi total lipsit de valoare daca oamenii il vor ignora, deoarece inregistrările vor fi întotdeauna bune, chiar daca verificarile nu vor fi efectuate la termenele stabilite.

Prin urmare, nu va temeti niciodata de intrebarile stupide, raspunsul poate fi mai stupid in felul cum este prezentat.

#### e) Pauzele

Auditui poate apela in mod deliberat la pauze, in timpul intervalului. Simtindu-se incomod pentru ca auditorul nu reactioneaza la ceea ce spune, auditatul va furniza informatii care pot fi importante, informatii pe care nu le-ar fi comunicat in alte situatii.

Totusi, aceasta tehnica trebuie folosita cu atentie, pentru ca ar putea crea o ruptura in raportul dintre auditor si auditat.

#### f) Intervievarea "intrare contra iesire"

Toate activitatile dm intreprindere au "intrari" si "iesiri". De aceea echipa de audit trebuie sa aiba in vedere ca cele sase intrebari se folosesc atat in ceea ce private intrarile, cat si iesirile. Exista o tendinta naturala de a acorda atentie, in formularea intrebarilor, elementelor de iesire ale activitatilor , uitandu-se ca, de obicei, intrarile au un efect mai mare asupra performantelor.

Cand se doreste identificarea informatiilor referitoare la intrari se pune urmatoarea intrebare: "ce informatie, ce serviciu sau ajutor ati primit?". Totusi, scopul final al auditului calitatii este de a descoperi daca sistemul implementat este eficient. Din acest motiv, se recomanda sa se puna Intrebari suplimentare, cum ar fi: "Primiti toate informatiile pe care le solicitati?".

#### g) Intervievarea aplicativa

Sa presupunem ca cele sase intrebari de baza sunt adresate intr-un mediu deschis, onest, prietenos unde oamenii sunt multumiti de munca si functiile lor. Dar nu intotdeauna se intampla astfel. Adesea auditorul intalneste o echipa a auditatului, care nu este multumita ca este auditata si nici nu este incantata de statutului si autoritatea sa. Auditorul trebuie sa fie atent la sentimentele acestor persoane si sa fie pregatit la tonul interogarii. Pentru a te apropia de oamenii care se simt marginalizati se prefera intrebarea: "Ce v-ar place sa vedeti facut?" mai degraba decat intrebarea "Ce faceti?".

Obiectivul auditorului este de a obtine intotdeauna maximum de informatii din orice intrebare formulata, de aceea o intrebare simpla, exprimata in termeni obisnuiti, pusa unui auditat nemultumit, va obtine de obicei o replica minima. Întrebând asemenea persoane daca primesc tot sprijinul de care au nevoie, auditorul va deschide poarta



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

plangerilor și, astfel, el va observa cum funcționează sistemul de comunicare în realitate, decât cum ar trebui să funcționeze sau cum este planificat.

Prin urmare, auditorul trebuie să aibă abilitatea să-l facă pe auditat să comunice în mod firesc, având în vedere scopul interogării. De asemenea, el trebuie să fie capabil să-și schimbe modul de exprimare pentru a obține datele de care are nevoie în vederea atingerii obiectelor auditului.

### 3.14. Verificarea răspunsurilor primite de auditor

Auditorul nu-și poate permite să ia cuvântul cuiu drept garanție. De aceea, auditorul trebuie să spună din când în când, auditatului: "Bine, cred că am înțeles toate acestea, acum, vă rog, arătați-mi".

"Arătați-mi" trebuie să fie permanent în atenția auditorului. Fără această fază de verificare nici o formă de audit nu are valoare.

Auditorul trebuie să verifice toate faptele, dacă tot ceea ce i s-a spus se și aplică în practică. Dar, trebuie avut grijă ca ceea ce i se arată auditorului să fie modul obișnuit de desfășurare a unei activități și nu o demonstrație specială.

Informațiile obținute pe baza de interviuri ar trebui verificate prin confruntarea lor cu informații din alte surse independente, cum ar fi rezultatele unor inspecții.

Dubla verificare a unei informații obținute ar fi ideală. Este, totuși, imposibil ca auditorul să verifice de două ori fiecare informație, document sau declarație obținută. De aceea, auditorul trebuie să decidă asupra numărului de documente pe care să le analizeze și asupra amplitudinii investigației în orice zonă auditată. Auditorul nu trebuie să insiste în analiza unei singure zone, în speranța că va găsi ceva greșit, dacă la prima vedere lucrurile merg bine. El trebuie să treacă la următorul punct al planului de audit, dacă se descoperă o problemă, atunci auditorul trebuie să insiste pentru a afla dacă este un incident izolat sau un aspect al unei probleme cu o extindere mai mare.

Dovezile obținute trebuie să fie semnificative și numai auditorul va decide câte sunt necesare, pentru formularea unei concluzii. Exemplele încep să fie semnificative, dacă se repetă în două, trei cazuri.

### 3.15. Probleme care apar în timpul auditului sistemelor

calității

Problemele care apar în timpul auditului pot fi intenționate sau neintenționate. Intenționate sunt cele care apar datorită auditatului, care se opune desfășurării normale a



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

auditului. Problemele neintentionate apar tocmai pentru ca cel auditat vrea sa fie cat mai ospitalier si util in desfasurarea auditului.

### 3.15.1. Probleme posibile in faza de pregatire a auditului

La prima vedere, un audit intern se desfasoara si se controleaza mai usor decat un audit extern. Dar nu este asa. Motivul il reprezinta faptul ca o echipa din afara intreprinderii este mai bine primita decat o echipa intrega. Aceasta deoarece statutul auditurilor interne nu este dintre cele mai importante in structura managementului.

Managerii din zonele auditate nu vor asculta pe auditorii interni, considerand ca le sunt superiori. Ei nu inteleg ca auditorii interni sunt o autoritate delegata, superioara managerilor de zona. De asemenea, cei auditati au impresia ca problemele lor zilnice au prioritate fata de audit.

Este un mod de gandire care nu trebuie sa afecteze obiectivele si scopurile auditului, asa cum au fost stabilite in planul de audit.

Cu cat intreprinderea are rezultate mai bune in domeniul asigurarii calitatii, cu atat auditurile interne vor fi tratate cu mai multa seriozitate, atat la nivelul conducerii de varf, cat si al zonelor auditate.

Problemele specifice, care ar putea sa apara in faza de planificare a auditului, sunt prezentate in continuare.

#### a) Programarea auditului

Dupa cum se stie, stabilirea datei pentru audit se face de comun acord cu auditatul. Dar, auditorul sef poate primi de la conducatorul sectiei auditate o cerere de amanare, pe motiv ca sectia are foarte mult de lucru la data respectiva (de exemplu, se lanseaza un produs nou in perioada in care s-a prevazut auditul).

In acest caz auditorul sef trebuie sa analizeze situatia si sa-si dea seama daca auditatul chiar are un motiv intemeiat pentru amanarea auditului. Pentru aceasta el poate propune ca scopul auditului sa fie verificarea modului de lansare a unui nou produs. Raspunsul la aceasta propunere indica adevaratului scop al amanarii.

Un alt raspuns al auditorului sef la cererea de amanare ar putea fi acela ca unul dintre obiectivele auditului este sa verifice eficienta sistemului, iar daca "problema" ridicata de auditat face parte din activitatile normale, atunci nu este nici un motiv de amanare a auditului.





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Auditorul șef trebuie să analizeze toți factorii. În orice caz programarea auditurilor interne trebuie riguros controlată. Cel auditat împreună cu auditorul șef trebuie să stabilească de comun acord datele pentru efectuarea auditurilor.

#### b) Persoana care lipsește

Un alt motiv de amănare a auditului este acela că la data auditului unele persoane lipsesc din întreprindere. Trebuie reamintit auditatului că unul din obiectivele auditului este de a verifica cum funcționează sistemul calitatii în astfel de situații când cineva cu anumite responsabilități lipsește.

### 3.16. Probleme posibile în desfășurarea auditului

Atunci când echipa de audit începe auditul, pot apărea o serie de probleme intenționate sau nu.

Dacă auditatului percepe auditul ca o "bătălie" în care trebuie să "marchezi puncte în poarta auditorului", atunci el va încerca prin orice mijloace să-l distragă pe auditor de la programul prevăzut. Cea mai obișnuită problemă a auditului va fi pierderea de timp, fie deliberat, fie pentru că auditatul este prea zeios.

#### a) Pierderea de timp la ședința de deschidere

Presupunând că auditul a fost corect planificat, atunci vor fi șanse mici să se piardă timpul în ședințe întâmplătoare, sau că persoanele importante pentru desfășurarea auditului să lipsească.

Dacă planificarea ședinței de deschidere a fost corect făcută și agenda de lucru a fost întocmită suficient de detaliat pentru fiecare element, atunci nu se va pierde timpul. Auditatul poate pregăti o prezentare foarte lungă și detaliată a activităților și subiectului auditului. Auditorul șef trebuie să asigure controlul ședinței, astfel încât să se dea numai informațiile cerute de echipa de audit și acestea cu cât mai puține detalii. Un auditat care vrea să obstrucționeze auditul poate adopta această prezentare lungă, dar cu fermitate și politete auditorul șef poate aduce pe auditat la subiectul în cauză.

O altă tactică care poate fi adoptată de auditat o reprezintă abordarea "anticameră subiectului" (a nu intra în subiect). Aceasta se încercă, uneori, în timpul auditului de selectare a fumizorilor, unde, aparent, fiecare informație cerută este dată auditorului în ședința inițială, fără să se parasească sala în care are loc ședința.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

O asemenea abordare poate avea succes la un auditor neexperimentat, atunci când are de-a face cu un manager care "cunoaște foarte bine" sistemul calitatii. Întreprinderea are, adesea, o prezentare impresionantă a activităților sale, cu înregistrări video, desene, dischete etc. Desigur, multe din aceste informații pot fi bune pentru scopul auditului, dar nu trebuie să înlocuiască niciodată faza "aratăți-mi", când lucrurile bine descrise trebuie demonstrate.

Această tactică se poate aplica și într-o secție mică sau departament, unde explicațiile și toate informațiile cerute sunt date de managerul secției în biroul lui. Auditorul are responsabilitatea de a se asigura că teoria se aplică în practică și de aceea trebuie să verifice ce se întâmplă în realitate.

#### b) "Vorbărețul"

Aceasta este abordarea prezentărilor lungi care nu spun nimic, făcute pentru a distrage atenția de la lucruri care pot fi dezavantajoase pentru auditat. În asemenea situații, auditorul trebuie să formuleze întrebările într-un mod strict, la care se poate răspunde cu "da" sau "nu", sau dacă tot primește răspunsuri lungi trebuie să adreseze întrebările altei persoane mai puțin vorbărete. Dacă o asemenea persoană nu există sau nu este disponibilă, atunci auditorul va prelungi timpul de audit, astfel încât auditatului să-și dea seama că este implicat pentru mai mult timp, decât se aștepta, în audit.

#### c) Managerul "foarte ocupat"

Aceasta se poate întâmpla atunci când managerul sectorului auditat nu este informat de către conducere că auditul are loc în sectorul respectiv. În acest caz managerul poate pretinde că are alte activități, neputându-se implica în desfășurarea auditului. O asemenea problemă este, de obicei, simplu de evitat prin afișarea anunțului cu data auditului la intrarea secției. Echipa de audit trebuie să indice managerului secției auditate ora la care ajunge în secție. Sau se poate spune: "Dacă nu va putem vedea acum pentru că sunteți ocupați, putem discuta după orele de program".

#### d) Abateri de la programul auditului

Aceasta poate fi o problemă neintenționată sau poate fi deliberată, pentru a încetini și pentru a dezorganiza auditul. Asemenea abateri sunt, de obicei, întârzierea la întâlnirea stabilită sau abordarea "sunt prea ocupat acum", sau chiar un telefon neașteptat pentru care persoana părăsește ședința sau vorbește la telefon.

Auditorul trebuie să detecteze intențiile deliberate de întrerupere a auditului și să le ia în considerare. Poate să cheme pe reprezentantul auditatului, dacă el nu este de față, pentru a ține locul persoanei care lipsește. Dacă se repetă întreruperile, auditorul se ia la legătură cu conducerea pentru clarificările necesare.

Numai în cazurile severe se atenționează clientul auditului. De regulă, aceste întreruperi se rezolvă prin prelungirea perioadei de audit sau prin reprogramarea lui.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Acolo unde este posibil, dacă această tactică de întârziere se folosește, auditorii trebuie să-și continue auditul în secție, până când managerul secției se eliberează de problema ivită. Gândul că auditorul vorbește cu alții și vede părțile negative ale "imperului", îl va aduce pe managerul secției înapoi mai repede decât se aștepta auditorul.

#### e) Distragerea atenției auditorului

Bine intenționat sau nu auditatului poate oferi explicații/demonstrații privind unele elemente sau procese, care sunt nerelevante pentru audit, dar care potrivit opiniei auditatului, l-ar interesa pe auditor. Depinde de auditor să nu se lase atras într-un domeniu care îl interesează, dar care îl face să piardă timpul necesar auditului. Numai printr-o disciplină riguroasă, auditorul poate evita o asemenea cursă.

#### f) Obstrucționarea auditului

##### . Influențarea auditorului prin anumite exemple

În timpul auditului, auditatului poate încerca deliberat să-l ghideze pe auditor către o operativă specifică, un anumit operator sau un document caracteristic. Auditorul trebuie să fie atent la acest lucru și să spună: "Bine ales acest exemplu, acum e rândul meu să-l aleg pe acesta". Un auditat de bună credință va ruga pe auditor să selecteze activitățile pe care dorește să le examineze.

##### . Variațiile în sistem

Adesea, când se descoperă o diferență între procedură și practică, auditorului îi se poate spune că este un caz special. De fapt, dacă auditorul descoperă mai multe neconcordanțe, își pune problema dacă procedura a fost implementată corespunzător în zona auditată. De obicei, pentru că procedurile sunt corect documentate, cel auditat încearcă să scuze o serie de diferențe care apar în desfășurarea activităților, prin circumstanțe "speciale".

##### . Punerea la încercare a auditorului

Aceasta se întâmplă acolo unde cel auditat îi testează pe auditori într-un fel sau altul, punându-le la încercare calmul sau probându-le cunoștințele și însușirile. Auditorul trebuie să evite o discuție care poate deveni necontrolată, de la probleme tehnice la probleme personale.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



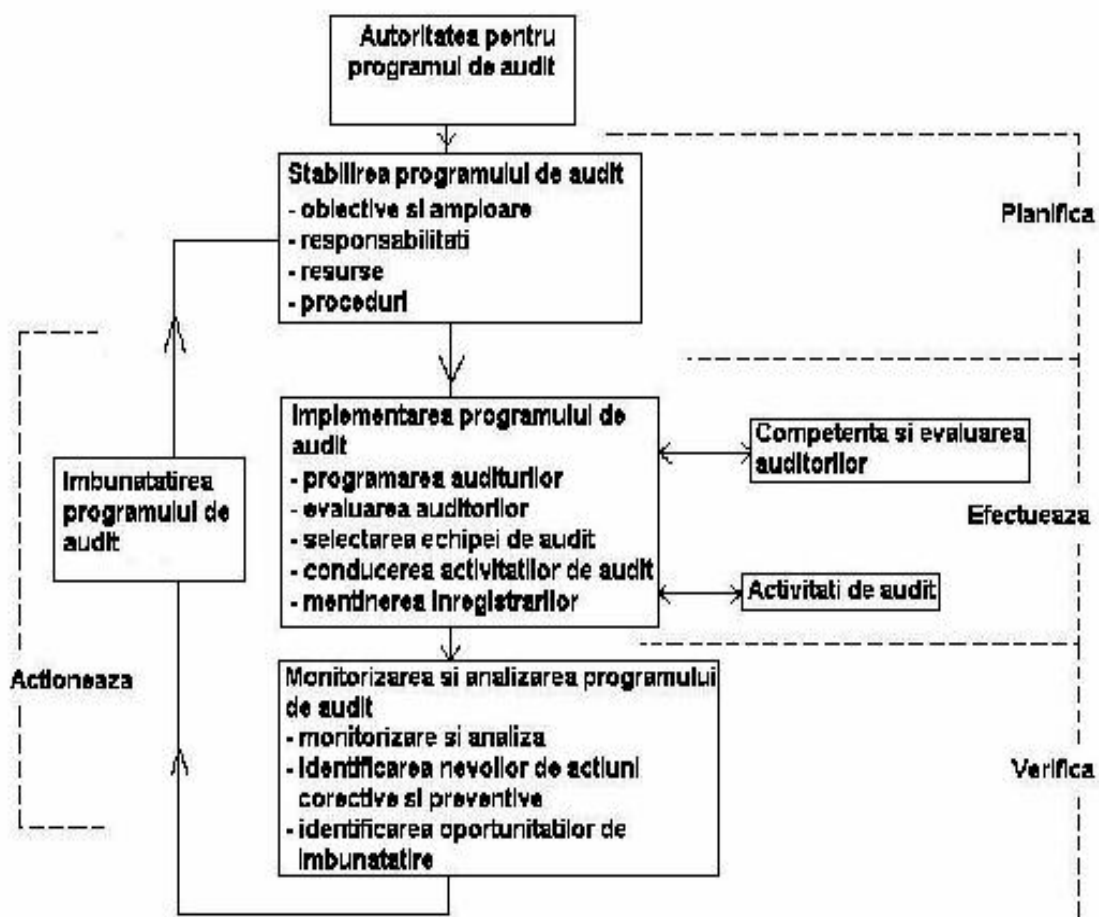
Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### 4.PREGATIREA ACTIVITATII DE AUDIT

Managementul de la cel mai înalt nivel al organizatiei ar trebui sa acorde autoritatea pentru conducerea programului de audit. Cei responsabili de conducerea programului de audit ar trebui:

- sa stabileasca, sa implementeze, sa monitorizeze, sa analizeze si sa îmbunatateasca programul de audit si
- sa identifice resursele necesare si sa se asigure ca sunt furnizate;

Fig. 4.1 Ilustreaza fluxul procesului pentru managementul unui program de audit.



Daca o organizatie care urmeaza a fi auditata utilizeaza ambele sisteme de management, al calitatii si de mediu poate decide ca programul de audit sa includa audituri combinate. În astfel de cazuri ar trebui acordata o atentie sporita competentei echipei de audit.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Doua sau mai multe organizatii pot coopera, ca parte a programelor lor de audit, pentru a desfasura un audit comun. În acest caz o atentie sporita ar trebui acordata împartirii responsabilitatilor, prevederii unor resurse suplimentare, competentei echipei de audit si procedurilor corespunzatoare. Acordul asupra acestor aspecte ar trebui obtinut înainte de începerea auditului.

Îndrumari practice - Exemple de programe de audit

Exemplele de programe de audit includ urmatoarele:

- a) O serie de audituri interne care acopera întregul sistem de management al calitatii al organizatiei pentru anul în curs;
- b) Audituri de secunda parte ale sistemului de management ale potentialilor furnizori de produse critice, care urmeaza a fi desfasurate în urmatoarele 6 luni;
- c) Auditurile de certificare/înregistrare si supraveghere desfasurate de un organism de certificare/înregistrare de terta parte pentru un sistem de management de mediu în cadrul perioadei de timp, convenita prin contract între organismul de certificare si client

Un program de audit include de asemenea planificarea corespunzatoare, furnizarea resurselor si stabilirea procedurilor de desfasurare a auditurilor în cadrul programului.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 5. DESFASURAREA AUDITULUI – ISO 19011

### 1. Domeniu de aplicare

Acest standard internațional furnizează îndrumări despre principiile de auditare, managementul programelor de audit, efectuarea auditurilor sistemului de management al calității și cele ale sistemului de management de mediu cât și competența auditorilor sistemului de management al calității/mediului.

Este aplicabil tuturor organizațiilor care intenționează să efectueze și să administreze audituri interne sau externe ale sistemului de management al calității/mediului.

În principiu este posibilă aplicarea acestui standard internațional altor tipuri de audituri, dar o atenție specială trebuie acordată definirii competenței necesare membrilor echipei de audit în astfel de cazuri.

### 2. Referințe normative

Următoarele documente normative conțin prevederi care, prin referința în acest text constituie prevederi ale acestui standard. Pentru referințele datate, amendamentele ulterioare la acestea sau reviziile acestora nu se aplică. Totuși, părțile care convin în baza acestor standarde internaționale sunt încurajate să investigheze posibilitatea de a plica cea mai recentă ediție a documentelor normative indicate mai jos. Pentru referințele nedatate, se aplică ultima ediție a documentului normativ indicat mai jos. Membrii ai ISO și CEI mențin registre7cataloge cu ediția curentă în vigoare a standardelor internaționale.

ISO 9000:2006, Sisteme de management a calității - principii fundamentale și vocabular

### 3. Termeni și definiții

Pentru scopurile acestui standard internațional se aplică termenii și definițiile date în ISO 9000:2006 dacă nu sunt înlocuiți de definițiile date mai jos.

Un termen dintr-o definiție sau notă care este definită altundeva în această clauză este indicată prin litere îngroșate urmată de numărul de evidență pus în paranteză din standard. Un astfel de termen poate fi înlocuit prin definiția sa completă.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### 4. Principiile de auditare

Auditarea este caracterizată prin fundamentarea/sprijinirea pe un număr de principii. Acestea fac auditul un instrument eficient și de încredere în sprijinirea politicilor și controalelor managementului, furnizând informații pe baza cărora o organizație poate acționa pentru a-și îmbunătăți performanța. Aderarea la aceste principii este o condiție prealabilă pentru a furniza concluzii ale auditului care să fie relevante și suficiente pentru a asigura că auditorii care muncesc independent unul de altul vor ajunge la concluzii similare în circumstanțe similare.

Principiile următoare se referă la însuși auditorii:

- **Comportament etic** – *baza profesionalismului*

Încrederea, integritatea, confidențialitatea și discreția sunt esențiale pentru auditare.

- **Prezentare corectă** – *obligația de raporta adevărul și cu acuratețe*

Constatările auditului, concluziile auditului și raportul de audit reflectă realitatea și acuratețea activității de audit. Obstacolele semnificative întâlnite pe parcursul auditului și opiniile divergente și nerezolvate între echipa de audit și auditat sunt raportate.

- **Preocuparea profesională datorată** - *aplicarea perseverenței și a aprecierii în auditare*

Auditorii își exercită preocuparea în concordanță cu importanța sarcinii pe care o efectuează și încrederea acordată de către clienții auditului sau de alte părți interesate. Să aibe competența necesară este o condiție importantă.

Următoarele principii de auditare se referă la procesul de audit. Un audit este prin definiție independent și sistematic iar aceste caracteristici sunt strâns legate de următoarele principii de auditare:

- **Independența** - *baza pentru imparțialitatea și obiectivitatea concluziilor auditului*

Auditorii sunt independenți de activitatea pe care o auditează și sunt liberi de orice interese și conflicte de interese. Auditorii mențin o stare de obiectivitate pe întreg parcursul unui proces de audit pentru a asigura faptul că se bazează numai pe dovezi în stabilirea constatrilor și a concluziilor unui audit.

- **Dovedirea** – *baza rațională pentru a ajunge la concluzii de încredere și reproductibile într-un proces sistematic de audit.*



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Dovada unui audit este verificabilă. Se bazează pe eșantioane ale informației disponibile, din moment ce auditul este efectuat într-o perioadă finită de timp și cu resurse limitate. Utilizarea corespunzătoare a eșantionării este strâns legată de încrederea care poate fi plasată în concluziile auditului.

Îndrumările date în capitolele care urmează în acest standard internațional se bazează pe principiile enunțate mai sus.

## 5. Gestionarea unui program de audit

### 5.1 Generalități

O organizație care are nevoie să efectueze audituri ar trebui să își implementeze și să administreze un program efectiv și eficient de audituri. Scopul unui program de audituri este să planifice tipul și numărul de audituri, să identifice și să furnizeze resursele necesare pentru a le efectua (conduce).

Programul de audit poate include audituri cu o varietate de obiective. În funcție de mărimea, natura și complexitatea organizației care urmează a fi auditată, programul de audit poate include unul, câteva sau mai multe audituri și audituri comune sau combinate.

O organizație poate stabili mai multe programe de audituri.

Managementul la vârf al organizației ar trebui să delege autoritatea pentru administrarea programului de audit.

Cei responsabili de administrarea programului de audit ar trebui să:

- a) Stabilească obiectivele și întinderea programului de audit
- b) Stabilească responsabilitățile, resursele și procedurile;
- c) Asigure implementarea programului de audit
- d) Monitorizeze, analizeze și să îmbunătățească programul de audit; și
- e) Se asigure că sunt menținute înregistrări corespunzătoare ale programului de audit.

Dacă o organizație utilizează sisteme de management al calității și mediului, poate decide ca programul de audituri să includă audituri combinate. În astfel de cazuri trebuie acordată o atenție sporită competenței echipei de audit.





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Două sau mai multe organizații pot coopera, ca parte a programelor lor de audit, pentru a efectua audituri comune. În acest caz o atenție sporită ar trebui acordată divizării/împărțirii responsabilităților, prevederii unor resurse suplimentare, competenței suplimentare necesare în echipa de audit și procedurile corespunzătoare. Acordul asupra acestor aspecte ar trebui să fie realizat înainte de începerea auditului.

## 5.2 Obiectivele și întinderea programului de audit

### 5.2.1 Obiectivele unui program de audit

Ar trebui stabilite **obiective** pentru un program de audit astfel încât să orienteze **planificarea** și **conducerea** auditurilor.

Aceste **obiective** se pot baza pe următoarele considerații:

- a) Prioritățile managementului;
- b) Intențiile comerciale;
- c) Cerințele sistemului de management;
- d) Cerințe de reglementare și contractuale;
- e) Necesitatea de evaluare a furnizorilor;
- f) Cerințele clientului;
- g) Necesitățile altor părți interesate;
- h) Potențiale riscuri pentru organizație.

### 5.2.2 Extinderea unui program de audit

Extinderea unui program de audit poate varia și va fi influențată de:

- a) domeniul, obiectivul și durata fiecărui audit care urmează să fie efectuat;
- b) frecvența auditurilor de efectuat;
- c) mărimea, natura și complexitatea activității organizației auditate;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- d) numărul, importanța, complexitatea, similarități și localizări ale activităților care urmează a fi auditate;
- e) standarde, cerințe de reglementare și contractuale și alte criterii de audit;
- f) necesitatea de acreditare sau certificare/inregistrare;
- g) rezultatele auditurilor anterioare sau a analizei programului de audit anterior;
- h) limba, aspecte culturale și sociale;
- i) preocupări ale părților interesate;
- j) schimbări semnificative în organizație sau în funcționarea acesteia.

### 5.3 Responsabilitățile, resursele și procedurile programului de audit

#### 5.3.1 Responsabilități

Responsabilitatea pentru administrarea unui program de audit ar trebui să fie atribuită **uneia sau mai multor persoane** care înțeleg **principiile auditului**, au **competența auditorului** și aplica tehnici de audit.

Acestea ar trebui să aibă **instruire** și de asemenea **înțelegerea tehnică și a afacerilor**, relevante pentru activitatea care urmează să fie auditată.

Celor cărora li s-a atribuit responsabilitatea pentru **administrarea programului de audit** ar trebui să:

- a) definească, implementeze, monitorizeze, analizeze și să îmbunătățească programul de audit;
- b) identifice și să furnizeze resurse pentru programul de audit

#### 5.3.2 Resurse

Atunci când se identifică **resurse** pentru un program de audit, ar trebui să se ia în considerare următoarele:

- a) resursele financiare necesare pentru a dezvolta, implementa, administra și îmbunătăți activitățile de audit;
- b) tehnicile de audit;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- c) procesele de realizare și menținere a competenței auditorilor, și de îmbunătățire a performanței acestora;
- d) disponibilitatea auditorilor și a experților tehnici, care au competență corespunzătoare unor obiective specifice ale unui program de audit;
- e) durata auditurilor;
- f) timpul de călătorie, cazarea și alte necesități legate de activitatea de audit.

### 5.3.3 Proceduri

Procedurile programului de audit ar trebui să fie **stabilite** și să **includă**:

- a) planificarea și programarea auditurilor;
- b) asigurarea competenței auditorilor și a auditorului șef;
- c) selectarea corespunzătoare a echipei de audit;
- d) efectuarea auditurilor;
- e) efectuare auditurilor de urmărire;
- f) menținerea înregistrărilor programului de audit;
- g) monitorizarea performanței programului și îmbunătățirea acestuia.

### 5.4 Implementarea programului de audit

Implementarea programului de audit ar trebui să includă:

- a) Comunicarea programului de audit părților relevante;
- b) Coordonarea și programarea auditurilor și a altor activități ale programului de audit;
- c) Stabilirea și menținerea procesului pentru evaluarea inițială a auditorilor și evaluarea continuă a necesităților de instruire și dezvoltarea profesională continuă a auditorilor, în concordanță cu subcapitolele 7.6 și 7.5;
- d) Asigurarea desemnării echipei de audit;
- e) Furnizarea resurselor pentru echipa de audit;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- f) Asigurarea efectuării auditului conform programului de audit;
- g) Asigurarea controlului înregistrărilor activităților de audit;
- h) Asigurarea analizei și aprobarea rapoartelor de audit și asigurarea distribuirii lor clientului auditului și altor părți interesate;
- i) Asigurarea auditului de urmărire, dacă este aplicabil;

### 5.5 **Înregistrări ale programului de audit**

Ar trebui **menținute înregistrări** pentru a demonstra **implementarea** programului de audit, care ar trebui să includă:

- a) Înregistrări individuale/specifice ale auditului, cum sunt:
  - Planuri de audit;
  - Rapoarte de audit;
  - Rapoarte de neconformitate și rapoarte de acțiuni corective și preventive.
- b) Rezultatele analizei programului de audit;
- c) Înregistrări ale personalului utilizat în audit, cum sunt.
  - Evaluarea auditorului,
  - Selectarea echipei de audit, și
  - Instruirea.

Înregistrările ar trebui **reținute** și **ținute sub control** la un nivel corespunzător de securitate.

### 5.6 **Monitorizarea și analizarea programului de audit**

Implementarea programului de audit ar trebui să fie **monitorizată** și **analizată** la intervale corespunzătoare pentru a evalua dacă obiectivele sale au fost îndeplinite și a identifica oportunitățile de îmbunătățire.

Monitorizarea ar trebui realizată prin utilizarea indicatorilor de performanță care măsoară, de exemplu:

- Abilitatea echipelor de audit de a implementa planul de audit;
- Conformitatea cu programele de audit și programările;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- Feedback-ul de la clienți, auditați și auditori;
- Timpul luat pentru a finaliza acțiunile corective ale programului de audit.

Această **analiză** a programului de audit ar trebui să ia în considerare, de exemplu:

- a) Rezultate și tendințe din monitorizare;
- b) Conformitatea cu procedurile;
- c) Necesitățile și așteptările în evoluție ale părților interesate;
- d) Înregistrările auditului;
- e) Practici noi sau alternative de audit;
- f) Consecvența în cadrul echipei de audit.

Rezultatele analizelor programului de audit poate conduce la **acțiuni corective și preventive** și la **îmbunătățirea programului de audit**.  
Activități de audit



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



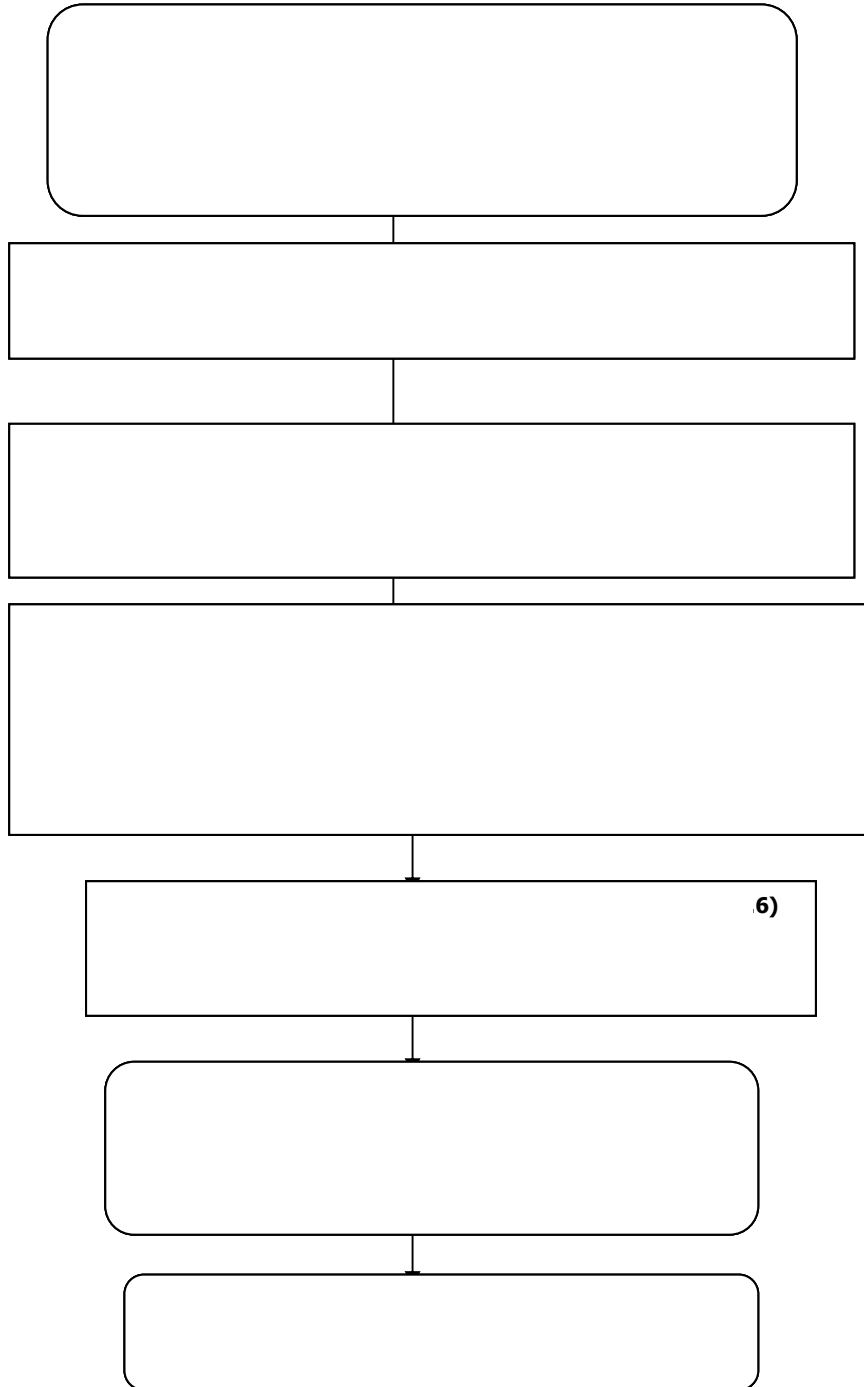
GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

## 6.1 Generalități

Acest capitol conține îndrumări referitoare la administrarea și efectuarea auditurilor sistemelor de management al calității și de mediu.





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

**Figura 1** furnizează o privire de ansamblu a activităților de audit așa cum sunt descrise în acest capitol.

După finalizarea unui audit, poate avea loc auditul de urmărire. Aceste acțiuni nu sunt considerate că fac parte din audit numai dacă nu sunt incluse în planul de audit.

## 6.2 Inițierea auditului

### 6.2.1 Numirea/desemnarea conducătorului echipei

Cei care au responsabilitatea programului de audit ar trebui să numească un **auditor sef** al echipei de audit pentru un audit specific.

Atunci când se efectuează un audit comun, este important să se ajungă la un acord între organizațiile care auditează înainte ca auditul să înceapă, referitor la responsabilitățile specifice ale fiecărei organizații, în mod special cele referitoare la autoritatea auditorului sef.

### 6.2.2 Definirea obiectivelor auditului, a domeniului de aplicare și ale criteriilor

În cadrul obiectivelor globale ale unui program de audit, un audit ar trebui să se bazeze pe **obiective, domeniu de aplicare și criterii documentate**.

**Obiectivele auditului** ar trebui să fie definite de către **clientul auditului**.

**Domeniul de aplicare** al auditului și **criteriile** ar trebui să fie definite între **clientul auditului** și **auditorul sef** în concordanță cu procedurile programului de audit.

Ori ce modificări ale obiectivelor, domeniului de aplicare sau a criteriilor ar trebui să fie convenite între aceleași părți.

**Obiectivele unui audit** pot include:

- a) Determinarea gradului de conformitate a sistemului de management al auditatului sau a părților acestuia, cu criteriile de audit;
- b) Evaluarea capabilității sistemului de management de a asigura îndeplinirea cerințelor de reglementare și contractuale;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- c) Evaluarea eficacității sistemului de management în atingerea obiectivelor specificate; sau identificarea zonelor de potențială îmbunătățire a sistemului de management

**Domeniul de aplicare** al auditului descrie extinderea/întinderea și limitele auditului cum sunt: locațiile fizice, unitățile organizaționale, activitățile și procesele care vor fi auditate și perioada de timp acoperită de audit.

**Criteriile de audit** pot include politici aplicabile, cerințe contractuale sau coduri de bună practică ale unor domenii industriale sau de afaceri.

### 6.2.3 Determinarea fezabilității auditului

Cei care sunt responsabili pentru administrarea programului de audit ar trebui să determine **fezabilitatea** auditului luând în considerare factori ca:

- a) Informații suficiente și corespunzătoare pentru planificarea auditului;
- b) Disponibilitatea unei cooperări adecvate a auditatului;
- c) Timpul disponibil și resursele adecvate.

Atunci când auditul nu este fezabil, ar trebui să fie propusă o alternativă clientului auditului de cei responsabili de programul de audit, prin consultare cu auditatul.

### 6.2.4 Stabilirea echipei de audit

La stabilirea echipei de audit se ia în considerare **competența** necesară pentru a realiza obiectivele auditului. Atunci când există un singur auditor, acesta ar trebui să îndeplinească **toate sarcinile** aplicabile auditorului șef.

Atunci când se decide **mărimea și componența** echipei de audit, ar trebui să se ia în considerație următoarele:

- a) Obiectivele, domeniul de aplicare, criteriile și durata estimată a auditului;
- b) Competența globală a echipei de audit necesară pentru realizarea obiectivelor auditului;
- c) Cerințele organismelor de acreditare/certificare, după cum este aplicabil;
- d) Necesitatea de a asigura independența echipei de audit de activitățile care sunt auditate și de a evita conflictele de interese;
- e) Abilitatea membrilor echipei de audit de a lucra împreună cu auditatul ;





UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

- f) Limba în care se desfășoară auditul și înțelegerea caracteristicilor sociale și culturale fie prin abilitățile personale ale auditorului fie prin sprijinul unui expert tehnic.

### 6.2.5 Stabilirea contactului inițial cu auditatul

Contactul inițial cu auditatul ar trebui să fie stabilit de cei responsabili de administrarea programului de audit sau de auditorul șef. Scopul contactului inițial este să:

- a) Stabilească canalele de comunicare
- b) Furnizeze informații despre perioada de timp propusă și componența echipei de audit;
- c) Solicite accesul la documentele relevante, inclusiv înregistrări;
- d) Determine regulile de securitate aplicabile zonei;
- e) Stabilească acordurile pentru efectuare auditului;
- f) Convină reciproc asupra necesității persoanelor însoțitoare cum sunt: observatorii sau ghizii echipei de audit.

### 6.3 Efectuarea/Realizarea analizei/examinării documentelor

Înainte desfășurării activităților la fața locului, documentația auditatului ar trebui să fie analizată pentru a determina conformitatea sistemului, din punctul de vedere al documentelor, cu criteriile de audit.

Documentația poate include atât documente relevante ale sistemului de management și înregistrări, cât și rapoarte de audit anterioare.

Analiza trebuie să ia în considerare **mărimea**, **natura** și **complexitatea** organizației, și **obiectivele** și **domeniul** de aplicare al auditului.

Dacă documentația este considerată inadecvată, auditorul șef ar trebui să anunțe clientul auditului, pe cei responsabili de administrarea programului de audit și auditatul.

### 6.4 Pregătirea activităților la fața locului

#### 6.4.1 Pregătirea planului de audit

Auditorul șef pregătește un plan de audit pentru a furniza informațiile necesare echipei de audit, auditatului și clientului auditului.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Planul de audit ar trebui să fie suficient de **flexibil** pentru a permite **modificări**, cum sunt cele referitoare la domeniul de aplicare al auditului care pot deveni necesare în măsura desfășurării activităților de audit la fața locului.

Planul de audit ar trebui să **includă** sau să descrie:

- a) Obiectivele auditului;
- b) Criteriile de audit și orice documente de referință;
- c) Domeniul de aplicare al auditului;
- d) Datele și locațiile unde se desfășoară activitățile de audit la fața locului;
- e) Perioada și durata apreciate pentru desfășurarea activităților de audit, inclusiv întâlnirile cu managementul auditatului și cele ale echipei de audit;
- f) Rolurile și responsabilitățile membrilor echipei de audit și a persoanelor care îi însoțesc;
- g) Alocarea resurselor corespunzătoare pentru zonele critice ale auditului.

Planul de audit ar trebui să **includă**, după cum este cazul:

- h) Identificarea reprezentanților auditatului pentru audit;
- i) Limba în care se auditează și cea în care se raportează auditul atunci când este diferită de limba auditorului și/sau a auditatului;
- j) Componenta/cuprinsul/punctele cheie raportului de audit (inclusiv orice metodă de apreciere a gradelor de neconformitate), formatul și structura, data estimată pentru editare și distribuire;
- k) Agreeerile/convenirile logistice (transport, facilități la fața locului);
- l) Aspectele referitoare la confidențialitate;

Atunci când se desfășoară un audit comun, auditorul șef ar trebui să specifice **metodele de comunicare** cu auditatul, cum este realizat auditul și **pregătirea și distribuirea** raportului de audit.

Planul ar trebui să fie **analizat și acceptat** de clientul auditului și prezentat auditatului înainte de începerea activităților de audit la fața locului.

Orice **obiecții** din partea auditatului ar trebui să fie rezolvate între auditorul șef, auditat și clientul auditului înainte de continuarea auditului.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

#### **6.4.2 Alocarea activităților în echipa de audit**

Auditorul șef, ar trebui să aloce **fiecărui membru** responsabilitatea pentru auditarea proceselor, funcțiilor, locurilor, zonelor sau activităților specifice sistemului de management, luând în considerare necesitatea de **independență, competență și utilizare eficace a resurselor** auditorului ca și rolurile diferite și responsabilitățile auditorilor, auditorilor în curs de formare și a experților tehnici.

#### **6.4.3 Pregătirea documentelor de lucru**

Documentele de lucru pot include:

- a) Liste de verificare
- b) Formulare pentru înregistrarea informațiilor, cum sunt dovezile obiective, constatările de audit și înregistrările ședințelor.

Documentele de lucru, inclusiv înregistrările rezultate, ar trebui să fie reținute/păstrate.

### **6.5 Efectuarea/Desfășurarea activităților la fața locului**

#### **6.5.1 Desfășurarea ședinței de deschidere**

Scopul unei ședințe de deschidere este:

- a) Analizarea planului de audit;
- b) Furnizarea unui scurt sumar al modului de desfășurare a activităților de audit;
- c) Confirmarea canalelor de comunicare;
- d) Furnizarea unei oportunități pentru auditat să pună întrebări.

#### **6.5.2 Comunicarea pe parcursul auditului**

Echipa de audit ar trebui să facă periodic schimb de informații, să evalueze desfășurarea auditului și să realoce activitatea între auditori după cum este nevoie.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

Pe parcursul auditului, auditorul șef ar trebui să comunice periodic, stadiul auditului și orice nelămuriri auditatului și clientului auditului.

Atunci când dovezile de audit disponibile indică că obiectivele auditului nu sunt atinse, auditorul șef ar trebui să raporteze motivele clientului auditului și auditatului pentru a determina acțiuni corespunzătoare.

### **6.5.3 Rolul și responsabilitățile ghizilor și observatorilor**

Ghizii și observatorii pot însoți echipa de audit dar **nu** fac parte din ea. Ei **nu** ar trebui să **influențeze** sau să **interfere** în desfășurarea auditului.

Atunci când sunt desemnați ghizi, ei ar trebui să asiste echipa de audit și să acționeze la cererea auditorului șef.

Sarcinile lor pot include:

- a) Stabilirea contactelor și a timpilor pentru interviuri;
- b) Aranjarea vizitelor într-o anumită parte specifică zonei sau companiei;
- c) Asigurarea că regulile referitoare la procedurile de siguranță și securitate sunt cunoscute și respectate de membrii echipei de audit.

### **6.5.4 Colectarea și verificarea informațiilor**

Informațiile relevante față de obiectivele, domeniul și criteriile auditului, inclusiv informațiile referitoare la interfețele dintre funcții, activități și procese ar trebui colectate prin **eșantionare** corespunzătoare pe parcursul auditului și **verificate**.

Numai informația care este **verificabilă** poate fi **dovadă de audit**. Dovezile de audit ar trebui **înregistrate** ca atare.

Notă: Dovada de audit se bazează pe eșantioane din informațiile disponibile. Totuși, există un element de incertitudine în auditare, și cei care acționează în baza concluziilor auditului ar trebui să fie conștienți de această incertitudine.

Metodele de colectare a informațiilor includ:

- a) Interviul;
- b) Observarea activităților;



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Administrației și Internelor



Inovație în administrație  
Programul Operațional "Dezvoltarea  
Capacității Administrative"

c) Analiza documentelor.

**Figura 2** furnizează o prezentare de ansamblu a procesului, de la colectarea informațiilor la concluziile de audit.

