

UPRAVLJANJE PROGRAMOM PROVERA

dr Nedeljko Živković
dr Maja Glogovac

Upravljanje programom provera

PROGRAM PROVERE

Skup jedne ili više provera koje treba izvršiti u planiranom periodu, a koje su usmerene ka specifičnom cilju.

Izvor: ISO 19011:2018

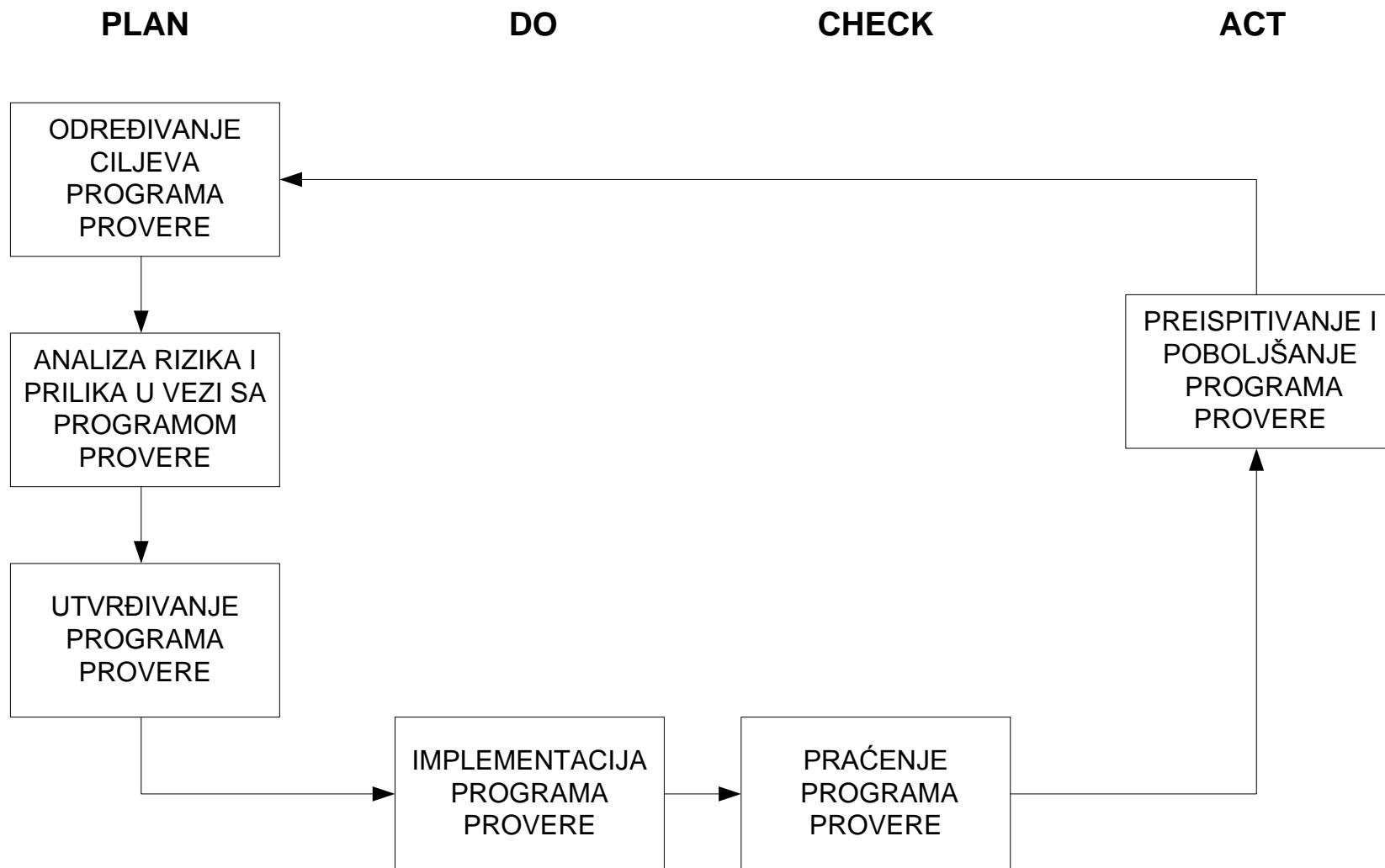
Provere iz istog programa se mogu odnositi na jedan ili više standarda za sisteme menadžmenta ili na druge zahteve i mogu se sprovoditi nezavisno ili u kombinaciji.

Upravljanje programom provera

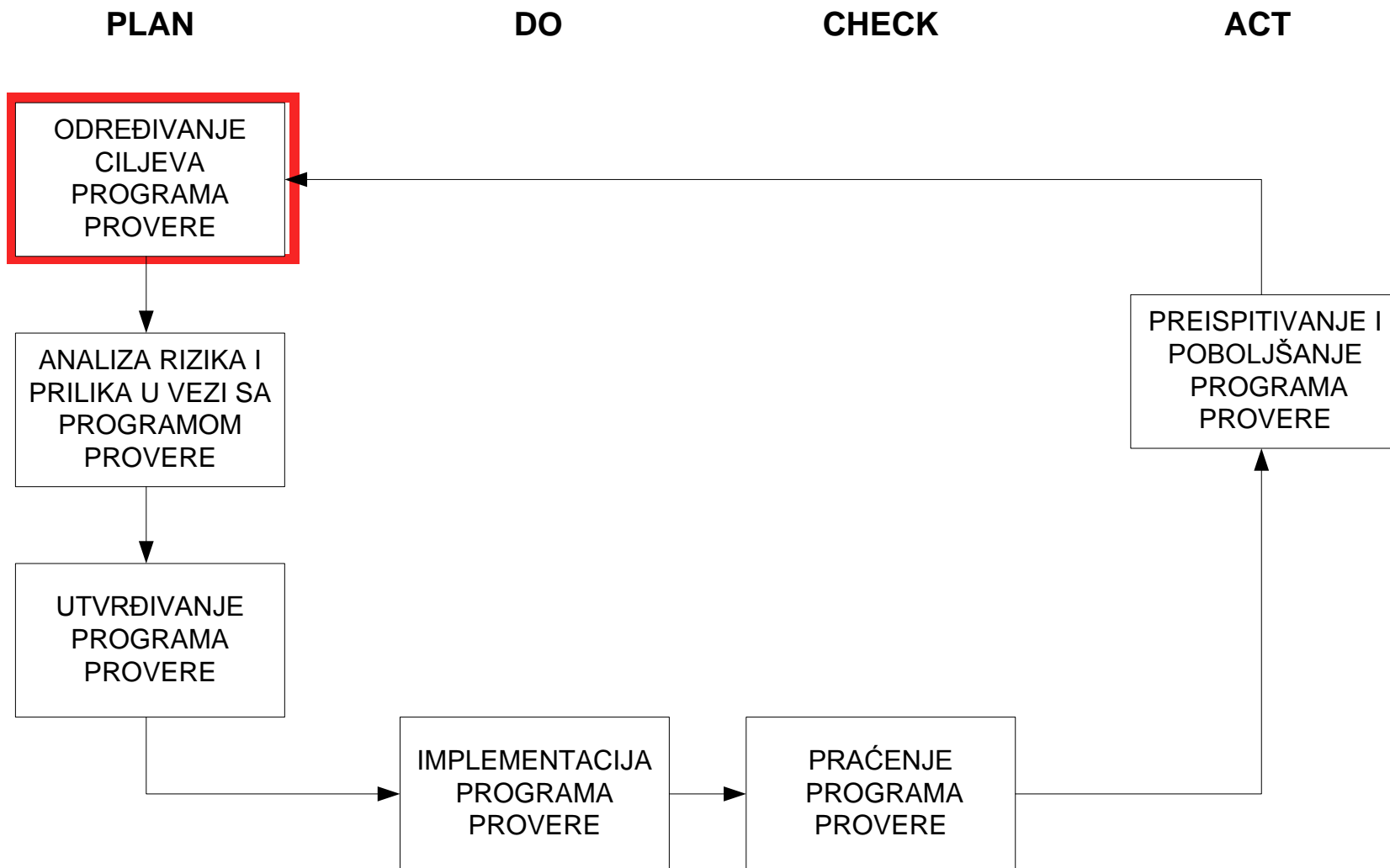
UPRAVLJANJE PROGRAMOM PROVERA

- 1.** Određivanje ciljeva programa provere
- 2.** Analiza rizika i prilika u vezi programa provere
- 3.** Utvrđivanje programa provera
- 4.** Implementacija programa provera
- 5.** Praćenje programa provera
- 6.** Preispitivanje i poboljšanje programa provera

Upravljanje programom provera



Upravljanje programom provera



1. Određivanje ciljeva programa provere

CILJEVI U VEZI SA PROGRAMIMA PROVERA

Klijent/Menadžment treba da obezbedi da su **određeni ciljevi programa provere** koji usmeravaju planiranje i obezbeđuju efektivnu realizaciju programa provere.

Vrednovanjem stepena ispunjenosti ciljeva programa provere određuje se **efektivnost** realizacije programa provere.

Ciljevi programa provere treba da su **u skladu sa klijentovom strategijom i da podržavaju realizaciju politike i ciljeva** sistema menadžmenta.

1. Određivanje ciljeva programa provere

PRIMERI CILJEVA U VEZI SA PROGRAMIMA PROVERA

- Identifikacija mogućnosti za poboljšanja sistema menadžmenta i njegovih performansi
- Usaglašenost sa kriterijumima (standardi, zakoni, ugovori i sl.)
- Steći i održavati poverenje u isporučioaca
- Određivanje održivosti, adekvatnosti i efektivnosti sistema menadžmenta, uključujući sposobnost sistema da utvrđuje rizike i prilike i da primenjuje efektivne mere u vezi sa njima
- Vrednovanje usklađenosti ciljeva sistema menadžmenta sa strategijom, politikom i organizacionim ciljevima
- ...

1. Određivanje ciljeva programa provere

PRILIKOM DEFINISANJA CILJEVA PROGRAMA PROVERE POTREBNO JE UZETI U OBZIR:

- komercijalne i poslovne prioritete i namere organizacije
- potrebe i očekivanja relevantnih zainteresovanih strana
- karakteristike i zahteve za procese, produkte i projekte
- zahteve za sistem menadžmenta
- zakonske i druge zahteve sa kojim se organizacija saglasila (ugovori i sl.)
- potrebu za proverom eksternih isporučilaca
- potrebe relevantnih zainteresovanih strana
- zrelost i performanse sistema i procesa – incidenti, prigovori i sl.
- rizike i prilike u vezi sa proveravanim
- rezultate prethodnih provera itd...

1. Određivanje ciljeva programa provere

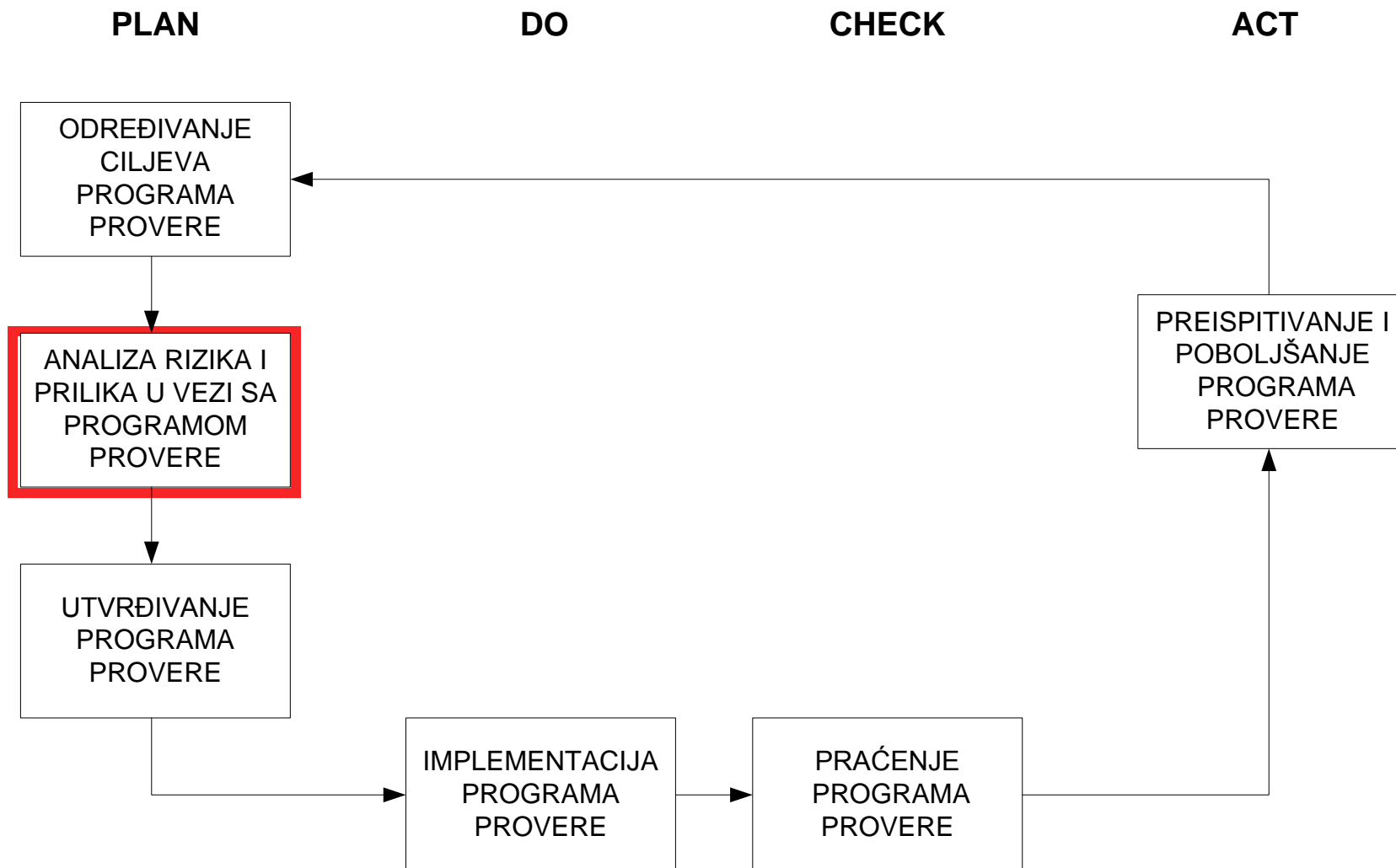
PROGRAM PROVERA MOŽE SE ODNOSITI NA VIŠE CILJEVA

Npr.

Cilj “Doprineti poboljšanju sistema menadžmenta i njegovih performansi.”, prisutan je i u proverama koje se odnose na cilj “Verifikovati usaglašenost sa ugovornim zahtevima”.

Cilj “Određivanje efektivnosti sistema menadžmenta” doprinosi cilju “poboljšanja sistema menadžmenta i njegovih performansi.”

Upravljanje programom provera



2. Analiza rizika i prilika u vezi programa provere

RIZICI I PRILIKE U VEZI SA PROGRAMOM PROVERE

Postoji mnogo različitih **rizika i prilika koji se dovode u vezu sa utvrđivanjem, realizacijom, praćenjem, preispitivanjem i poboljšanjem programa provere** koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva programa provere.

Osoba koja upravljanja programom provere **treba da razmotri ove rizike i prilike** tokom utvrđivanja programa provere i da ih prezentuje proveravanom klijentu, kako bi se njima moglo pravovremeno baviti.

2. Analiza rizika i prilika u vezi programa provere

RIZICI U VEZI SA PROGRAMOM PROVERE

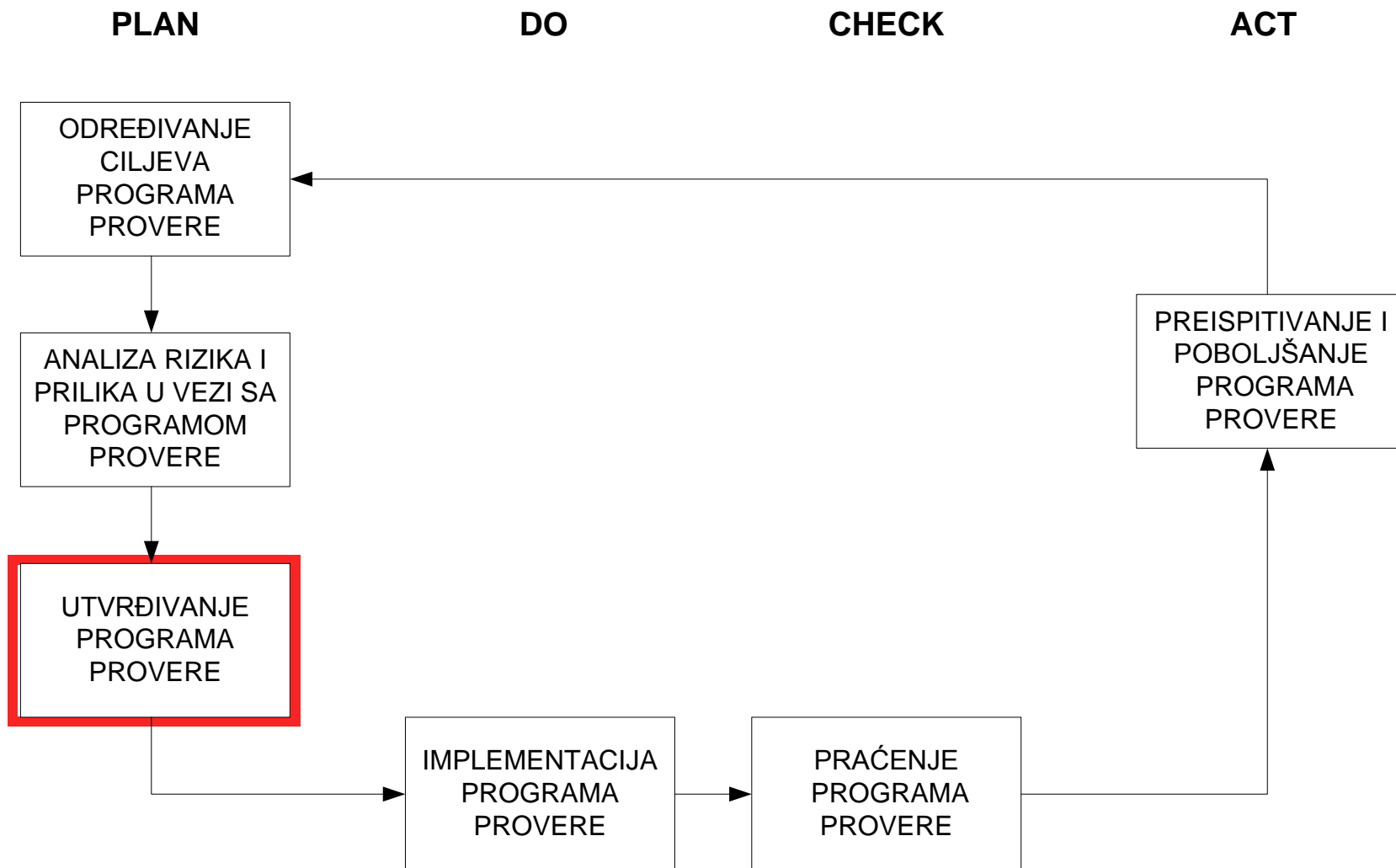
- **Nedefinisanje adekvatnih ciljeva provere i granica provere**
- **Nedovoljno vreme i resursi za sprovođenje provere**
- **Nedovoljna kompetentnost tima za proveru**
- **Neefektivna koordinacija provera predviđenih programom**
- **Neadekvatna komunikacija**
- **Nedostupnost objektivnih dokaza i nesaradnja proveravanog**
- **Nedovoljna zaštita zapisa sa provere**
- **Nedovoljna nezavisnost i nepristrasnost**
- **Neuzimanje u obzir specifičnosti proveravnog**
- **Nepreispitivanje rezultata programa provere...**

2. Analiza rizika i prilika u vezi programa provere

PRILIKE ZA POBOLJŠANJE PROGRAMA PROVERE

- **Omogućivanje višestrukih provera u jednoj poseti**
- **Skraćenje vremena i udaljenosti za potrebna putovanja do lokacije**
- **Obezbeđivanje nivoa kompetentnosti tima za proveru u skladu sa potrebnim nivoom kompetentnosti za realizaciju ciljeva provere**
- **Usklađivanje termina provere sa dostupnošću ključnog osoblja proveravanog**
- **...**

Upravljanje programom provera



3. Utvrđivanje programa provera

Utvrđivanje programa provere obuhvata:

- **3.1 Definisanje uloga i odgovornosti za upravljanje programom provere**
- **3.2. Definisanje kompetentnost za upravljanje programom provere**
- **3.3. Definisanje granica programa provere**
- **3.4. Identifikovanje resursa za realizaciju programa provere**

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.1.)

OSOBA KOJA UPRAVLJA PROGRAMOM PROVERE

- **Određuje granice programa provere u skladu sa ciljevima**
- **Određuje rizike i prilike u vezi sa programom provere i bavi se njima**
- **Određuje kompetentan tim za proveru i dodeljuje im uloge, odgovornosti i ovlašćenja**
- **Određuje proceduru za program provere**
- **Određuje i obezbeđuje neophodne resurse**
- **Obezbeđuje da su odgovarajuće dokumentovane informacije pripremljene i da se održavaju, uključujući i zapise sa provere**
- **Prati, preispituje i poboljšava program provere**
- **Komunicira sa klijentom u vezi sa programom provere**

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.2.)

KOMPETENTNOST OSOBE KOJA UPRAVLJA PROGRAMOM PROVERE MORA BITI DOKAZANA U VEZI SA:

- Principima, procedurama i metodama provere (dodatno o procesima rada sertifikacionog tela)
- Standardima sistema menadžmenta i drugim referentnim dokumentima
- Kontekstu proveravanog - njegovim aktivnostima, procesima, produktima, zainteresovanim stranama itd.
- Odnosnim zakonskim i drugim zahtevima koji se odnose na aktivnosti proveravanog

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.2.)

Табела А.1 – Табела знања и вештина

Знање и вештине	Сертификационе функције		
	Спровођење преиспитивања пријаве да би се утврдила захтевана компетентност тима за проверу, изабрани чланови тима за проверу и одредило време за проверу	Преиспитивање извештаја о провери и доношење одлука о сертификацији	Проверавање и вођење тима за проверу
Знање о праксама менаџмента пословањем			X (видети А.2.1)
Знање о принципима, праксама и техникама провере		X (видети А.3.1)	X (видети А.2.2)
Знање о стандардима/нормативним документима за специфични систем менаџмента	X (видети А.4.1)	X (видети А.3.2)	X (видети А.2.3)
Знање о процесима сертификационог тела	X (видети А.4.2)	X (видети А.3.3)	X (видети А.2.4)
Знање о пословном сектору клијента	X (видети А.4.3)	X (видети А.3.4)	X (видети А.2.5)
Знање о производима, процесима и организацији клијента	X (видети А.4.4)		X (видети А.2.6)
Језичке вештине које одговарају свим нивоима у организацији клијента			X (видети А.2.7)
Вештине вођења белешки и писања извештаја			X (видети А.2.8)
Вештине презентовања			X (видети А.2.9)
Вештине интервјуисања			X (видети А.2.10)
Вештине руковођења провером			X (видети А.2.11)

ISO 17021 – Tabela znanja i veština za sertifikaciona tela za sisteme menadžmenta

НАПОМЕНА Приликом одлучивања о нивоу експертизе потребне за сваку функцију, треба размотрити ризик и комплексност.

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.3.)

SADRŽAJ (GRANICE) PROGRAMA PROVERE ZAVISE OD:

- Ciljeva, obima i trajanja svake pojedinačne provere i broj provera obuhvaćenih programom
- Standarda za sisteme menadžmenta i drugih kriterijuma, uključujući i zakonsku regulativu
- Broja, značaja, složenosti, sličnosti i lokacije aktivnosti proveravanog
- Faktora koji utiču na efektivnost sistema menadžmenta
- Rezultata prethodnih internih i eksternih provera, kao i preispitivanja sistema od strane rukovodstva
- Rezultata prethodnih preispitivanja programa provere
- Jezičkih, kulturoloških i socijalnih pitanja

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.3.)

SADRŽAJ (GRANICE) PROGRAMA PROVERE ZAVISE OD: **- nastavak**

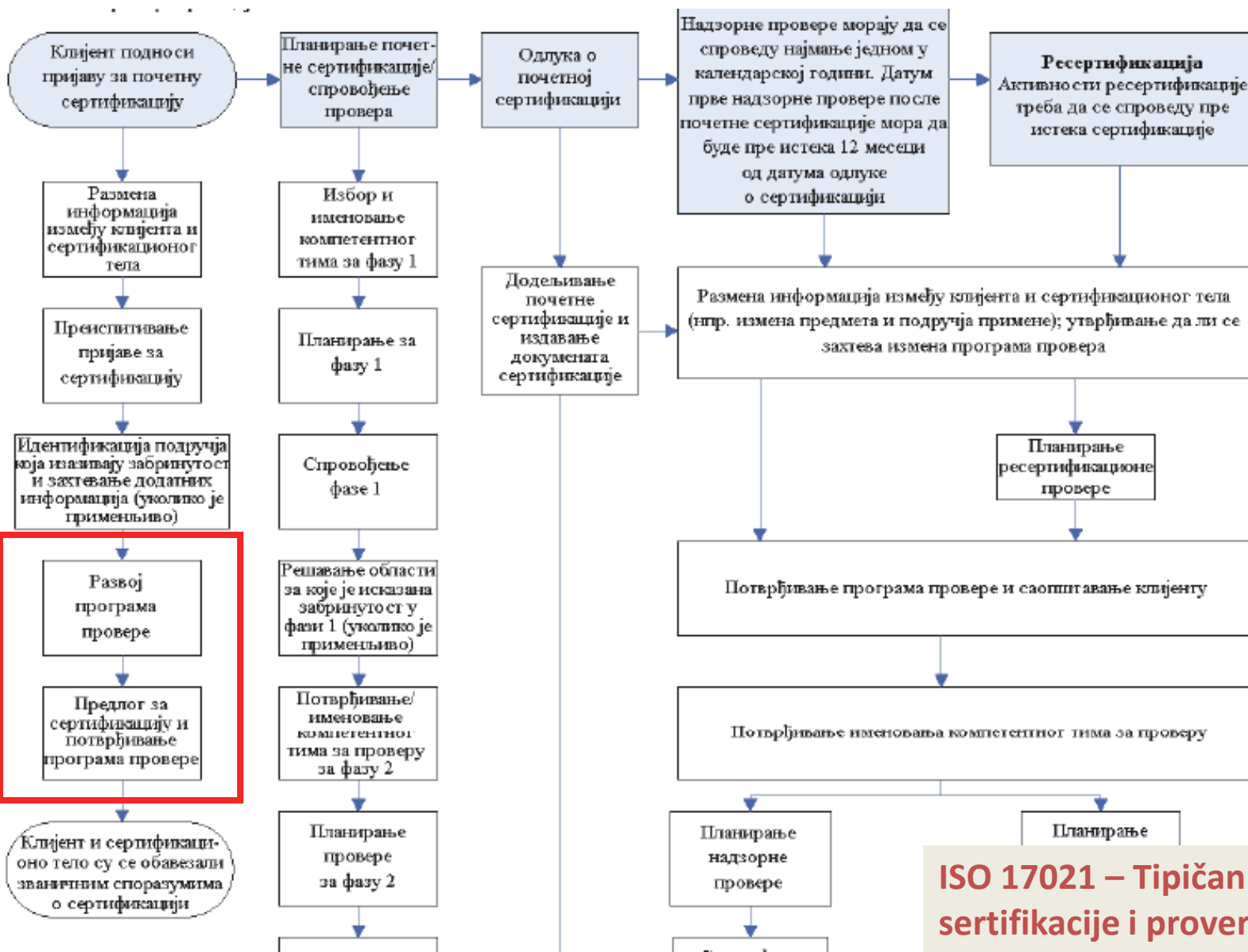
- Pitanja značajnih za zainteresovane strane, npr. prigovori korisnika, neusklađenost sa zakonskom regulativom itd.
- Značajnih promena u kontekstu proveravane organizacije, njenim aktivnostima, rizicima ili prilikama
- Dostupnosti informacionih i komunikacionih tehnologija tokom provere, uključujući i metode udaljenih provera
- Internih i eksternih događaja kao što su pojava neusaglašenih proizvoda/usluga, ugrožavanja sigurnosti informacija, incidenata u vezi sa zdravljem i bezbednosti na radu, životnom sredinom itd.
- Rizika i prilika, kao i mera koje se u vezi sa njima preduzimaju

3. Utvrđivanje programa provera (deo 3.4.)

RESURSI U VEZI SA PROGRAMOM PROVERE

- **Finansijski resursi i vreme**
- **Metode provere (fotografisanje, snimanje, ček liste ...)**
- **Kompetentni proveravači, uključujući tehničke eksperte**
- **Vreme i troškovi puta i smeštaja**
- **Dokumentovane informacije**
- **Informacione i komunikacione tehnologije i oprema**
- **Bilo koje dodatne tehnologije i potrebna oprema**
- **Zaštitna sredstva**
- **...**

3. Utvrđivanje programa provera



ISO 17021 – Tipičan tok procesa sertifikacije i proveravanja

3. Utvrđivanje programa provera

OSTALE PREPORUKE

- Planiranje internih provera treba da je fleksibilno, da bi se omogućile izmene prioriteta na osnovu nalaza i objektivnih dokaza dobijenih proverom.
- Ako se javi potreba za vanrednom proverom, postojeći plan provera potrebno je ažurirati.

Potreba za vanrednom proverom može proisteći kao:

- *rezultat preispitivanja funkcionisanja procesa od strane najvišeg rukovodstva,*
- *rezultat analize poslovanja rada organizacione celine od strane njenog rukovodioca,*
- *nalaza eksternih provera i inspekcijskih službi,*
- *promena u okruženju i u procesima ... i sl.*

3. Utvrđivanje programa provera

IZVOD IZ PROGRAMA INTERNE PROVERE

Red. br.	Predmet i područje provere	Kriterijum provere	Vanredna provera (da/ne)	Mesec											
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Proces nabavke, lokacija XY	9001, 14001 ...				x									
2	Proces proizvodnje, lokacija XY	9001, 14001				x				x					
3	Proces proizvodnje, lokacija XY	Ugovor											x		

Napomena: Za svaku proveru obuhvaćenu programom provere, definisati cilj, metode i potrebne resurse za proveru

3. Utvrđivanje programa provera

PRIMERI PROGRAMA INTERNE PROVERE

Figure 1. Sample Internal Audit Schedule

PROGRAM	DURATION	MONTH
HACCP Plan	1-2 days	January
HACCP Records	1-2 days	February
Premises	0.5-1 day	March
Transportation/Shipping/Receiving	0.5-1 day	April
Purchasing/Supplier Approval/Specifications	0.5-1 day	May
Equipment and Maintenance	0.5-1 day	June
Personnel	0.5-1 day	July
Sanitation	0.5-1 day	August
Recall	0.5-1 day	September
Operational Programs	1-2 days	October
Quality Management System	1-2 days	November

3. Utvrđivanje programa provera

PRIMERI PROGRAMA INTERNE PROVERE

Internal Audit Schedule Form	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
Process Name												
Bid Process & Review of Customer Requirements	X											
Design and Development	X						X					
Purchasing		X										
Receiving, PMI, Inventory (FIFO)		X										
Kitting			X									
Assembly			X					X				
Inspection and Testing				X								
Shipping				X								
Calibration					X							
Customer Satisfaction											X	
Control of Nonconforming Product				X						X		
Corrective Action								X				
Management Review										X		
Internal Audits								X				

3. Utvrđivanje programa provera

PRIMERI PROGRAMA INTERNE PROVERE

Audit theme ¹	Type of audit	Audit title	Current Period			Future Coverage		Previous coverage/comment
			Potential exposure	Area responsible	Priority ² (H/M/L)	Period + 1	Period + 2	
Governance	Performance	Review of governance arrangements	Moderate	Entity wide	M	–	✓	No coverage in previous two years. Will assist the Audit Committee to meet its responsibilities.
Program performance	Performance	Review of the effectiveness of program X	High	Work area A	H	–	Review of effectiveness of program Z	Similar review of program Y undertaken 2 years ago.
Human resources	Compliance	Administration of security clearances	High	Entity wide	H	–	✓	Periodic coverage proposed in view of potential exposure.
Financial	Performance	Management of assets	Moderate	Corporate	M	–	Follow-up audit	Audit two years ago identified significant shortcomings.
Financial	Performance	Administration of fringe benefits	Moderate	Corporate	H	–	–	Periodic review considered beneficial.
Cyclical ³	Compliance	Certificate of compliance review	Moderate	Entity wide	M	✓	✓	These annual reviews assist in providing necessary assurance over the Certificate of Compliance process.

Upravljanje programom provera

