

Novi standard ISO 9001 – priložnosti so velike

Tomaž Babnik ⁽¹⁾

⁽¹⁾ *SISTEMIS d.o.o.*

Vurnikova 9, 1000 Ljubljana, Slovenija

EMail: babnik@sistemis.si

POVZETEK

Nova izdaja standarda ISO 9001:2015 prinaša pomembne zasuke in priložnosti, če jih le želimo videti seveda. V članku podajamo nekaj pogledov v zvezi z novim standardom in pa tudi možne smeri ravnanja uporabnikov – organizacij, presojevalcev in svetovalcev. Glavno sporočilo je – spremembe niso samo v zahtevah, ampak predvsem v načinu pristopa, razmišljanja. Ob izdaji novega standarda smo pričakovano priča vrsti razprav, člankov in seminarjev na temo zahtev standarda in načina izpolnitve le-teh. V nadaljevanju pa bi želeli to priložnost izkoristiti za nekoliko širše razmišljanje ob tako pomembni prelomnici.

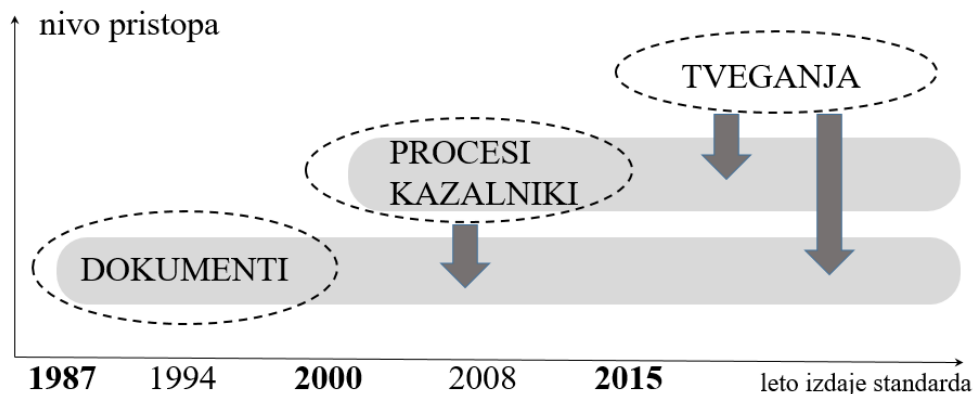
UVOD

Dejstvo je, da vsaka liha izdaja standarda prinaša velike konceptualne spremembe. Če je prva izdaja sploh odprla sisteme (vodenja) kakovosti širši uporabi (resda pospremljene z veliko dokumentacije), je tretja izpostavila procesni pristop, v povezavi z merjenjem (kazalniki) in nenehnim izboljševanjem. Nova, peta izdaja standarda, daje velik poudarek kontekstu organizacije, komuniciranju in obvladovanju tveganj. Novi standard seveda prinaša nove priložnosti, ki pa jih lahko zamudimo, če se osredotočimo le na rutinski prehod.

Če sledimo definicije sreče (kombinacija pripravljenosti in priložnosti), je prav, da se na priložnosti, ki nam jih ponuja nova izdaja standarda in se pojavilo le redko, čim bolje pripravimo in tako povečamo verjetnost srečnega prehoda (berimo: prehoda z dodano vrednostjo).

V tem trenutku so zahteve standarda znane, ko govorimo o uporabi standarda pa pretežno mislimo na prihodnji čas. Zato je ravno ta čas primeren, da si v čim večji meri izmenjujejo razmišljanja, dileme in prve izkušnje. Kar bo v nadaljevanju predstavljeno pomeni samo en pogled oziroma razmislek v zvezi z nekaterimi aktualnimi temami.

Kako pomemben je tokratni prehod ponazarja slika 1. Izdaje z veliki spremembami so ponazorjene z zgoraj že omenjenimi ključnimi besedami. Puščica pa kažejo, da nove izdaje ne zanikajo zahtev predhodnih izdaj ampak jih osmislujejo na nekem višjem nivoju. Če je bilo včasih precej prisotno razmišljanje, da je potrebno vse dokumentirati je sedaj smiselno le toliko kot to pripomore k zmanjšanju določenega tveganja. Če se še zdaj sprašujemo kaj bi merili, kateri kazalnik bi imeli, bo v prihodnje nekoliko lažje – tistega, ki je v sozvočju s posameznim tveganjem, ki ga želimo obvladovati.



Slika 1: Razvoj standarda ISO 9001 (vir: »lasten«)

Organizacije (vodstva in vodje kakovosti)

Organizacije so v osnovi primarni uporabnik standarda. Zato je vrsta priporočil o ravnanju ob prehodu na nov standard namenjena prav njim. Poglejmo si eno od njih, ki je podano s strani pomembne organizacije. Mednarodni akreditacijski forum (IAF) organizacijam, certificiranim po ISO 9001:2008, priporoča da [1]:

- prepoznajo vrzeli, ki jih je potrebno odpraviti, da bodo izpolnile nove zahteve,*
- izdelajo plan uvedbe sprememb,
- zagotovijo primerno usposabljanje in ozaveščanje vseh sodelavcev, ki imajo vpliv na uspešnost organizacije,
- posodobijo obstoječi sistem vodenja kakovosti tako, da bo izpolnjeval spremenjene zahteve in zagotovijo preveritev uspešnost
- kjer je primerno naj se povežejo s certifikacijskim organom glede postopka prehoda

Kot vidimo tudi IAF organizacije napeljuje predvsem na izpolnjevanje, ne pa na **uporabo** zahtev V organizaciji običajno razmišljamo nekako minimalistično oz. čim bolj racionalno. To ponazarja tipično vprašanje, ki se bo velikokra slišalo - kaj moramo narediti, da izpolnimo zahteve novega standarda (podvprašnji: ali bo veliko dela, koliko bo to stalo). Nekoliko boljši pristop odpirata naslednji vprašnji: kako čim boljše izkoristiti spremembe v pristopu (predvsem v zvezi s kontekstom in obvladovanjem tveganj) in katere obstoječe poglede je smiselno spremeniti oziroma redefinirati.

Namen celovitejšega premisleka je predvsem v tem, da raznorazne (upravičene) kritike, ki se nanašajo tako na zahteve standarda kot na njihovo implementacijo v praksi lahko v okviru prehoda na nov standard izkoristimo kot priložnosti.

Prehod na nov standard naj bi bil / je lahko / bi moral biti pospremljen s prevetritvijo oziroma odstranitvijo vseh nepotrebnih aktivnosti in/ali dokumentov, ki so se nakopičili v preteklosti. Ob tem naj omenimo retorično vprašanje, ki se pogosto postavi na zunanjih presojah v organizacijah, ki imajo že vrsto let (npr. več kot 7) certifikat za sistem vodenja kakovosti. Glasi se: »Katere aktivnosti bi ukinili, če ne bi bili več certificirani?« Odgovori imajo nekaj skupnih točk in prva med njimi je – vodstveni pregled. Res je, v večini organizacij se ga izvaja dosledno po točkah standarda a le redko vsebinsko in z dodano vrednostjo. Po toliko letih vodstveni pregled torej delamo »zaradi ISO-ta«, kar je seveda nedopustno oziroma vsaj nesmiselno. No, zahtev za vodstveni pregled seveda ne moremo zaobiti, vendar jih lahko implementiramo na koristnejši način (na primer v obliki nekoliko dopoljenega Letnega poročila).

Miselni zasuk na primeru Poslovnika

Razvoj zahteva predvsem vitke sisteme vodenja (kakovosti) v katerih je formalizirano samo bistveno in tisto, kar je razumljivo in v praksi izvedljivo. Sam zasuk v preventivno razmišljanje v okviru obvladovanja tveganj je kot naročen pristop za današnji čas. Lahko bi rekli, da se moramo »resetirati« in ponovno definirati določene ustaljene pristope. To seveda ne gre čez noč, vendar razvoj naj bi šel v tej smeri. Pri tem nas verjetno čakajo znane ovire v smislu pregovora – »lažje je pridobiti novo navado kot opustiti staro«.

Takšno staro navado v veliki meri predstavlja Poslovnik kakovosti. Običajno je skladen s strukturo standarda, čeprav te zahteve nikjer ni. Takšen je, ker je to običajno in najmanj tvegano (z vidika zunanje presoje). Drugačen pristop pa lahko pomeni osvežitev in premik k boljšemu razumevanju in sprejemanju sistema vodenja. Velikokrat slišimo misel: »Veste, mi smo specifični«, kar je seveda vedno res. Vsaka organizacija je specifična, enkratna - dokler ne pogledamo Poslovnika kakovosti.

Poslovnik kakovosti sedaj res ni več obvezen dokument, je pa, na nek način (po zdravi kmečki pameti), vsekakor potreben – kot vstopna točka v sistem, kot osnovna informacija o tem kdo smo in kaj smo. Ali bomo tej vstopni točki sedaj še rekli Poslovnik ali kako drugače je naša stvar. Možno je, da bo zaradi navade (=železna srajca) ostal kar poslovnik, kar niti ne bo usodno. Večja škoda bo, če bomo ob tem sledili običajnemu pristopu, da je poslovnik skladen s strukturo standarda. Nevarnost torej predstavljajo “dobronamerni” vzorci poslovnikov, ki bodo verjetno preplavili splet. Tako se lahko nadaljuje situacija, ko imajo obrtnik, zdravstveni dom in računalniško podjetje zelo podoben poslovnik. Postavimo nekoliko provokativno trditev – **organizacija, ki bo po udejanjanju zahtev novega standarda imela poslovnik, ali nek drug vstopni dokument, strukturiran povsem enako kot standard bo s tem dokazovala, da ni razumela in izkoristila bistva duha (novega) standarda in priložnosti, da se ob tem otrese okovov »ISO-ta«.**

Možen je torej preskok v strukturi poslovnika – od strukture standarda k neki drugi, specifični za organizacijo. To bi pomenilo, da standard prilagajamo organizaciji in ne organizacije standardu. Posledic prilagajanja organizacije zahtevam standarda so znane. Govorimo o t.i. vzporednem sistemu, ki je tujek in ne odraža dejanskega načina dela oziroma je od njega precej oddaljen. Poglejmo možen primer drugačne strukture poslovnika:

KAZALO POSLOVNIKA

1. PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

- 1.1. Osnovni podatki
- 1.2. Opis dejavnosti organizacije
- 1.3. Obseg sistema vodenja

2. USMERITVE ORGANIZACIJE

- 2.1. Kontekst organizacije
- 2.2. Poslanstvo
- 2.3. Vizija
- 2.4. Vodila in cilji (*politika kakovosti*)

3. ORGANIZIRANOST IN PROCESI DELOVANJA

- 3.1. Organiziranost (*organizacijska shema*)
- 3.2. Procesi in povezave (*shema procesov s povezavo na organizacijske predpise = popise procesov*)
- 3.3. Shema povezav: Organizacijski predpisi (= procesi z opredeljenimi skrbniki) - ISO 9001:2015

4. STRUKTURA DOKUMENTACIJE

- 4.1. Obvladovanje dokumentov
- 4.2. Obvladovanje zapisov

Slika 2: Kazalo poslovnika (vir: »lasten«)

Zakaj toliko govora o poslovniku, ki je tudi sinonim za dokumentacijo, ki je želimo čim manj in še obvezen dokument ni več? Zato ker je poznan vsem in na simbolni ravni kaže odnos organizacije do sistema vodenja.

»Kakovost je atraktivnost«, se glasi ena od »definicij« kakovosti. Šablonski poslovnik vsekakor ne izstopa ampak v bistvu sporoča, da smo pristopili po logiki čim manjšega odpora in tveganja (»vsi tako delajo«). Kako bi bilo, če bi bile predstavitve organizacij na internetu narejene vse po istem kopitu?

“Copy-paste” rešitve so sicer hitre, vendar bistveno manj prijazne do glavnih uporabnikov - zaposlenih. Mogoče bo kdo pomislil, da je unikatni pristop dražji, saj zahteva več časa. Pa ni res, tovrsten pristop nas predvsem usmerja v to, da **razmišljamo vitko**, da napišemo samo to, kar je bistveno in za nas nujno. Če je tega malo, nam tudi ni težko spremeniti ali dodati. **Manj je več** je še vedno pravilo, ki nas obvaruje pred nepotrebnim delom in stroški. Sposobnost spreminjanja pa mora biti lastnost vsakega dobrega sistema vodenja.

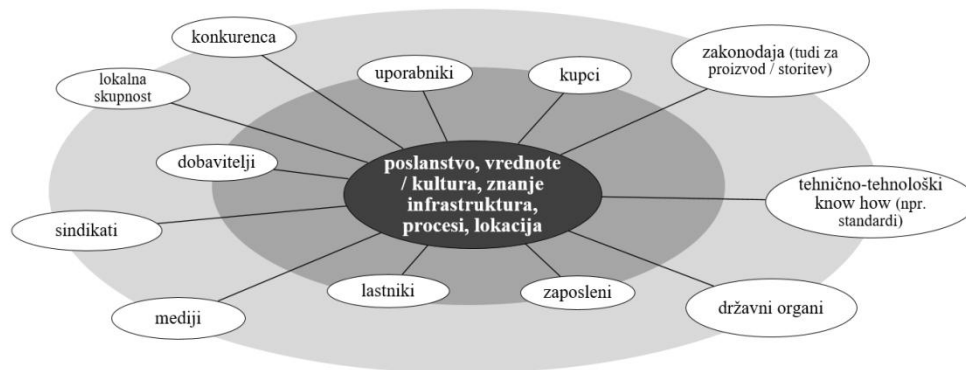
Za konec pa še zanimiva izjava s presoje v enem od rudnikov, ko je presojevalec izjavil: “*Vaš poslovnik (mislim je na celoten sistem vodenja) ne sme smrdeti po ISO-tu ampak dišati po rudi, ki jo kopljete!*”

S tem zaključujemo obravnavo ene od priložnosti, ki se ponujajo ob novem standardu. V nadaljevanju pa pogledjmo še eno, ki pa se nanaša na novo zahtevo standarda – kontekst organizacije.

Kontekst organizacije

Prve izkušnje pri uporabi te zahteve so zelo ugodne. Organizacije v katerih smo pojasnili pojem kontekst in namen zahteve, so jo sprejele za svojo kot nekaj skoraj samoumevnega. Ni bilo več toliko napora z “izločanjem” kakovosti iz konteksta razumevanja celotne organizacije. Vsakemu je bilo kar hitro blizu, da želimo s sistemom vodenja zaobjeti vsa področja in zainteresirane strani delovanja organizacije. Ocenjujemo, da se na ta način tudi zmanjšuje (ne ukinja) nevarnost za vzporedne sisteme.

Kaj je kontekst, kako ta pojem razložiti in opredeliti je verjetno prvo vprašanje oziroma prvi izziv. V vsakdanjem življenju besedo velikokrat uporabljamo, čeprav se mogoče niti ne zavedamo natančno njenega pomena, ga pa čutimo. Primer – vesela družba obuja spomine na zadnjo planinsko turo. Potem pa nekdo izjavi, da cena nafte letos zelo niha in vsi ga debelo pogledajo – ker je izjavil nekaj, kar je seveda *izven konteksta*. Kaj v tem primeru predstavlja kontekst? To je tema o kateri je tekel pogovor. **Kontekst** torej predstavlja **miselni okvir** (to je tudi ena od definicij po Slovarju tujk). Ko to prenesemo na področje organizacije nam naj bi kontekst opredelil kaj vse moramo obvladovati, da lahko uspešno delujemo. Pri tem običajno govorimo o notranjem in zunanjem okolju. Lahko bi ju tudi ponazorili z vprašanjema KDO smo (pogled navznoter) in KJE smo (pogled navzven). Slednjega lahko razumemo na dveh nivojih – neposredna in posredna interakcija (srednja in zunanja sfera na sliki 2). Zanimivo je, da je tovrsten pogled na kontekst možen tako z vidika posameznika, procesa ali organizacije. Saj se kot posamezniki včasih vprašamo – kdo/kaj in kje sem.



Slika 2: Shematski prikaz konteksta organizacije (vir: »lasten«)

Vsak od deležnikov / zainteresiranih strani ima svoje značilnosti in zahteve. Zato ni nič narobe, če se to kje na kratko opiše. Kot nadgradnja temu pa sledi vprašanje - katera tveganja nastopajo pri izpolnjevanju teh zahtev in kako jih bomo obvladovali / zmanjševali, vendar je to že tema za kak drug prispevek.

Še malo razprave v zvezi s konceptom, konkretnije notranjim okoljem oziroma odgovorom na vprašanje – kdo smo. Običajno nas definirajo: poslanstvo, vrednote / kultura, znanje [2]. Prve izkušnje pa kažejo, da temu lahko dodamo tudi infrastrukturo, procese in lokacijo. To argumentiramo s tem, da dve organizaciji lahko določita in promovirata enaka poslanstvo in vrednote, vendar se razlikujeta po lokaciji, opremi in podobnem kar vpliva definiranje tega – kdo smo.

Zunanje okolje je predstavljeno v dveh sferah. S prvo smo v bolj neposredni povezavi in soodvisnosti, z drugo pa redkeje, manj pomembno in/ali posredno. Verjetno je vprašanje zakaj so zaposleni postavljeni v zunanje okolje saj so kot notranji člen nosilci vrednot, kulture in znanja. Res je, vendar vsaj enkrat mesečno nekaj zahtevajo od organizacije.

Presojevalci

Tudi za presojevalce (notranje in zunanje) prehod na nov standard pomeni velik izziv in verjetno daljši proces. Na nek način naj bi tudi presojevalci izvedli neke vrste »resetiranje« in pa veliko energije posvetili usposabljanju. Način presoje se bo sčasoma zagotovo spreminjal, predvsem v zrelih organizacija

oziroma sistemih. To je v tistih, ki želijo nekaj več, ki stremijo k odličnosti. Seveda se bo potrebno seznaniti z novimi zahtevami standard in načini presoje le-teh. Vendar pa se bo verjetno glavna teža usposabljanja nanašala predvsem na znanja s področij obvladovanja tveganj in *razmišljanja na osnovi tveganj* (risk based thinking). Na tem področju obstaja vrsta kompleksnih in tudi kompliciranih pristopov. Presojevalci bomo morali imeti veliko znanja, da bomo razumeli načine / pristope, znali opozoriti na metodološko neprimerne in nekonsistentne in tako preprečiti nesmiselne. Naj tu navedemo vzporednico z ocenjevanjem dobaviteljev. Zahteva standard je nekako samoumevna, v praksi pa je mnogokrat, upali bi si celo napisati v večini primerov, zaslediti pristope, ki so samo zaradi ISO-ta. Primer: *ocena dobavitelja* je odvisna od prometa, ki ga ustvarimo z njim. Bolje: *način ocenjevanja dobavitelja* je odvisen od obsega poslovanja z njim. Podobna zgodba se nam lahko zgodi pri tveganjih in presojevalci bomo morali biti sposobni ne le ugotoviti ali se določene aktivnosti izvajajo ampak ali so smiselne, koristne, uporabne, torej učinkovite in uspešne.

Svetovalci

Za svetovalce vse zgoraj navedeno na nek način seveda tudi velja. Velika priložnost za seboj potegne tudi veliko odgovornost. Svetovalci smo v veliki meri odgovorni za to kako in koliko se bodo spremembe standarda in pristopa k razumevanju sistema vodenja uporabile. Samo pri sebi in nato pri naših strankah bo potrebno doseči ustrezen premik v pristopu.

Zaključek

Nov standard lahko predstavlja veliko osvežitev, priložnost in izziv. Predvsem zaradi konteksta, ki spodbuja razmislek o organizaciji sami in njenem okolju bo mogoče bolj zanimiv tudi za tiste, ki so bili do sedaj med skeptiki glede koristi zahtev oziroma znanj, ki so vključena v standard.

LITERATURA IN VIRI:

- [1] IAF Informative Document, Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015, Issue 1, (IAF ID 9:2015)
- [2] http://www.praxiom.com/iso-definition.htm#Context_of_the_organization