



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Datum: 14 listopad 2004

## ISO 9001 Auditing Practices Group Smjernice za:

### Kako dodati vrijednost tijekom procesa audita

#### Što mislimo pod “dodavanjem vrijednosti”?

Mnogo se govori o važnosti “dodavanja vrijednosti” tijekom audita sustava upravljanja kvalitetom, no što to u stvari znači? Da li je moguće dodati vrijednost bez dovođenja u pitanje integriteta audita ili pružanja konzultantskih usluga? U principu, svaki audit bi morao dodati vrijednost, no to nije uvijek slučaj.

Ovaj dokument pruža smjernice za to kako audit može dodati vrijednost različitim uključenim stranama i za različite situacije s kojima se možete susresti u kontekstu audita druge ili treće strane.

#### Sustavi upravljanja kvalitetom “s dodanom vrijednošću”

Postoji nekoliko definicija u rječniku pod pojmom “vrijednost”, no sve se vrte oko koncepta nečeg što je **korisno**. “**Dodati vrijednosti**” stoga znači učiniti nešto **korisnijim**.

Neke organizacije su iskoristile seriju normi ISO 9000 za razvoj sustava upravljanja kvalitetom koji je integriran u način na koji posluju i **koristan** je u postizanju strateških ciljeva organizacije – drugim riječima **dodaje vrijednost** organizaciji. Nasuprot tome, neke su organizacije stvorile skup birokratskih procedura i zapisa koji ne ocrtavaju u stvarnosti način poslovanja organizacije i jednostavno stvara dodatne troškove, bez ikakve koristi. Drugim riječima, ne dodaje vrijednost.

To je pitanje pristupa:

Pristup bez dodavanja vrijednosti pita “Koje procedure moramo napisati da bismo dobili certifikat ISO 9000?”

Pristup s “dodanom vrijednošću” postavlja pitanje “[Kako možemo iskoristiti naš sustav upravljanja kvalitetom temeljen na ISO 9001:2000 za poboljšanje našeg poslovanja?](#)”

## Kako dodati vrijednost tijekom audita?

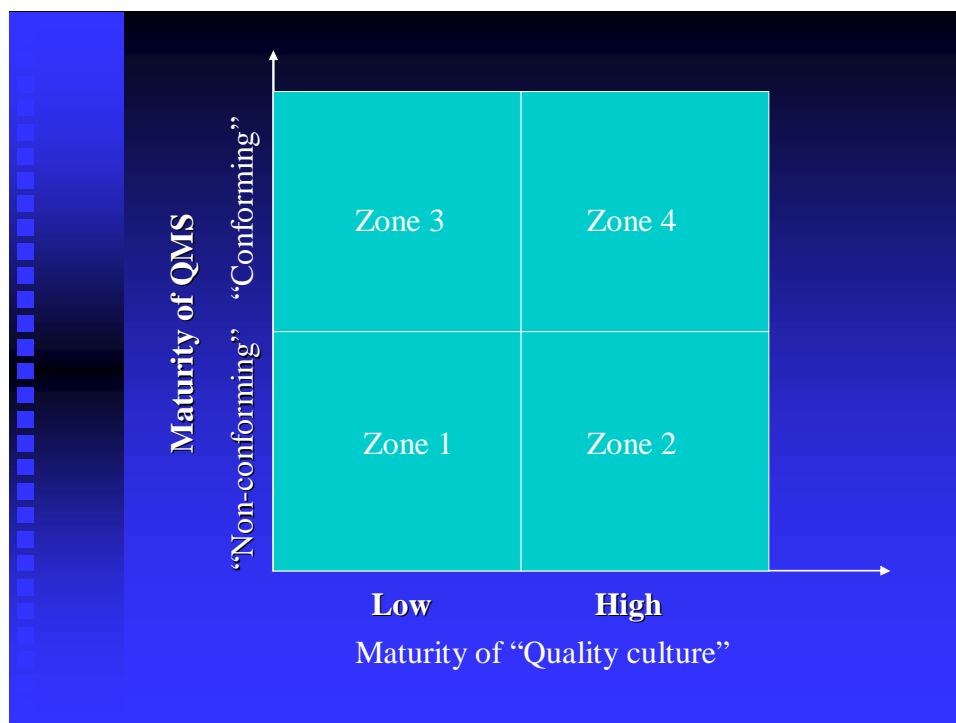
Kako možemo osigurati da je audit **koristan** za organizaciju u održavanju i poboljšavanju njezinog sustava upravljanja kvalitetom? (Moramo prepoznati da postoje i druga gledišta koja moramo uzeti u obzir.)

Kako bi “dodao vrijednost”, audit treće strane mora biti koristan:

- certificiranoj organizaciji
  - pružajući informacije upravi vezano uz sposobnost organizacije za ispunjavanjem strateških ciljeva
  - prepoznajući probleme koji, ako se riješe, poboljšavaju rezultate organizacije.
  - Identificirajući mogućnosti za poboljšanja i moguća rizična područja
- Kupcima organizacije poboljšavajući sposobnost organizacije za isporukom sukladnih proizvoda
- Certifikacijskom tijelu, poboljšavajući vjerodostojnost certifikacijskog procesa treće strane.

Pristup “dodavanja vrijednosti” će vjerojatno biti funkcija razine zrelosti organizacijske kulture kvalitete i zrelosti sustava upravljanja kvalitetom, uzimajući u obzir zahtjeve ISO 9001:2000.

Vezano uz prikaz 1, konceptualno možemo podijeliti organizacije u četiri različite zone:



**Zona 1: (Niska zrelost “kulture kvalitete”; nezreli QMS, nesukladna s ISO 9001:2000)**

**Zona 2: (Zrela “kultura kvalitete”; nezreli QMS; nesukladna s ISO 9001:2000)**

**Zona 3: (Niska zrelost “kulture kvalitete”; zreli QMS, sukladan s ISO 9001:2000)**

**Zona 4: (Zrela “kultura kvalitete”; zreli QMS, sukladan s ISO 9001:2000)**

Važno je napomenuti da u tom kontekstu:

**“Kultura kvalitete”** se odnosi na razinu svijesti, posvećenosti, kolektivnog stava i ponašanja organizacije vezano uz kvalitetu.

**“Sukladnost s ISO 9001:2000”** se odnosi na zrelost sustava upravljanja kvalitetom (QMS) organizacije i u kojem obimu zadovoljava zahtjeve ISO 9001:2000. (Prepoznato je da određene manje nesukladnosti mogu biti otkrivene i kod organizacija koje pokazuju općenito visok stupanj zrelosti i usklađenosti s ISO 9001:2000.)

### **Zona 1: (Niska zrelost “kulture kvalitete”; nezreli QMS, nesukladna s ISO 9001:2000)**

Za organizaciju koja ima slabu ili nikakvu “kulturu kvalitete” i QMS nije sukladan s ISO 9001:2000, očekivanje kako audit može dodati vrijednost može značiti da bi organizacija željela primiti savjete **“kako”** primijeniti sustav upravljanja kvalitetom i/ili riješiti ustanovljene nesukladnosti.

Ovdje auditor mora biti posebno oprezan, jer kod audita treće strane davanje takvih savjeta sasvim sigurno dovodi do sukoba interesa i u suprotnosti je sa zahtjevima ISO/IEC Smjernica 62 za akreditacijom certifikacijskih tijela. Ono što auditor, naprotiv, **može** napraviti je osigurati da kada god naiđe na nesukladnost, auditirani u potpunosti razumije **što** norma zahtjeva i **zašto** je pokrenuta nesukladnost. Ako organizacija može prepoznati da rješavanje tih nesukladnosti vodi do poboljšane izvedbe, tada je veća vjerojatnost da će vjerovati i posvetiti se procesu certifikacije. Pri tome je važno da se **sve** uočene nesukladnosti objave, kako bi organizacija jasno razumjela **što** treba napraviti kako bi ispunila zahtjeve ISO 9001:2000.

Dok pojedine organizacije mogu biti nezadovoljne što rezultat audita nije doveo do certifikacije, njezini kupci (koji primaju proizvode organizacije) će svakako smatrati kako je to bio “koristan” audit iz njihove perspektive. Iz gledišta certifikacijskog tijela, propust u izvješćivanju o svim uočenim nesukladnostima i/ili pružanju smjernica za to **kako** uvesti sustav upravljanja kvalitetom ne dodaje nikakvu vrijednost vjerodostojnosti profesiji auditora ili certifikacijskom postupku.

Moramo prepoznati kako se gornja rasprava odnosi uglavnom na audite treće strane (certifikacijske). Nema nikakvog razloga zašto audit druge strane (procjena dobavljača) ne bi “dodao vrijednost” pružajući smjernice organizaciji kako primijeniti sustav upravljanja kvalitetom. Svakako, pod tim uvjetima, takve smjernice (ako su dobro dokumentirane), bi nesumnjivo bile korisne i za organizaciju i za jezine kupce.

### **Zona 2: (Zrela “kultura kvalitete”; nezreli QMS, nesukladni s ISO 9001:2000)**

Za organizaciju koja ima zrelu “kulturu kvalitete”, ai nezreli QMS koji nije sukladan zahtjevima ISO 9001:2000, osnovna očekivanja o tome kako bi audit mogao dodati vrijednost će vjerojatno biti slična onima iz zone 1. Uz dodatak da će organizacija vjerojatno imati puno veća očekivanja od auditora.

Kako bi mogao dodati vrijednost, auditor mora razumjeti način na koji postojeća praksa u organizaciji ispunjava zahtjeve ISO 9001:2000. Drugim riječima, razumjeti procese organizacije u kontekstu ISO 9001:2000, a ne, na primjer, inzistirati da organizacija preoblikuje svoje procese i dokumentaciju kako bi bila u skladu sa strukturom članaka norme.

Organizacija može, na primjer, temeljiti svoj sustav upravljanja na modelima poslovne izvrsnosti ili alatima upravljanja cjelovitom kvalitetom kao što su Hoshin Kanri (Upravljanje prema politikama), Pregrupiranje funkcija kvalitete, Analiza oblika i posljedica pogrešaka, "Six-sigma" metodologija, 5S programi, Sistematsko rješavanje problema, Krugovi kvalitete i drugi. Kako bi dodao vrijednost tijekom audita, auditor mora, najmanje, biti svjestan metodologija organizacije, i biti u mogućnosti vidjeti do koje mjere su djelotvorni u ispunjavanju zahtjeva ISO 9001:2000 za tu određenu organizaciju.

Također je važno da auditor ne bude "zastrašen" prividnom visokim stupnjem sofisticiranosti organizacije. Dok organizacija može koristiti te alate kao dio cjelokupne filozofije ukupne kvalitete, mogu i dalje postojati nedostaci u načinu na koji se primijenjuju ti alati. Stoga auditor mora biti u stanju identificirati sve sistematske probleme i pokrenuti odgovarajuće nesukladnosti. U takvim situacijama, auditora mogu optužiti da je pretjerano pedantan, pa čak i birokratom, stoga je važno biti u mogućnosti pokazati relevantnost pokrenutih nesukladnosti.

### **Zona 3: (Niska zrelost "kulture kvalitete"; zreli QMS, usklađenost s ISO 9001:2000)**

Organizacija koja je bila certificirana prema jednoj od normi iz ISO 9000 serije duže vrijeme može pokazati visok stupanj usklađenosti s ISO 9001:2000, ali da istovremeno nije stvarno razvila "kulturu kvalitete" u organizaciji. Tipično, sustav upravljanja kvalitetom je vjerojatno razvijen pod pritiskom kupaca i izgrađen oko zahtjeva norme, prije nego vlastitih potreba i očekivanja organizacije. Kao rezultat, QMS može djelovati paralelno s načinom na koji organizacija obavlja rutinske poslove, stvarajući nedjelotvornost i dvostruke poslove.

Kako bi dodali vrijednost u takvim slučajevima, osnovni cilj auditora mora biti da nastupi kao katalizator za organizaciju kako bi nadogradila svoj sustav upravljanja kvalitetom temeljen na ISO 9000 i da integrira sustav u svakodnevno poslovanje. Dok auditori treće strane (certifikacijske) ne mogu dati preporuke kako ispuniti zahtjeve ISO 9001:2000, prihvatljivo je i stvarno dobra praksa, *poticati* i *stimulirati* (ali ne *zahtijevati*) organizaciju da ide *dalje* od zahtjeva norme. Pitanja koja postavlja auditor (i način na koji ih postavlja) mogu pružiti vrijedan uvid za organizaciju kako QMS može postati djelotvorniji i *korisniji*. Identifikacija "mogućnosti za poboljšanje" od strane auditora mora uključiti načine na koje se može poboljšati djelotvornost QMS, ali također može obraditi mogućnosti za poboljšanu *uspješnost*.

### **Zona 4: (Zrela "kultura kvalitete"; zreli QMS, usklađenost s ISO 9001:2000)**

Kod organizacije koja ima zrelu "kulturu kvalitete" i certificirana je prema jednoj od normi iz serije ISO 9000 duže vrijeme, očekivanja o tome kako audit može dodati vrijednost predstavljati će najveći izazov za auditora. Uobičajena primjedba kod takvih organizacija je da su "rutinski nadzorni posjeti" od strane auditora nepotrebni i gotovo nimalo ne pridonose dodavanju vrijednosti u očima organizacije.

U takvim slučajevima, uprava postaje važan korisnik certifikacijskog procesa. Stoga je važno da auditor posjeduje jasno razumijevaje strateških ciljeva organizacije i da postavi audit sustava upravljanja kvalitetom u taj kontekst. Auditor mora posvetiti vrijeme detaljnim raspravama s upravom, kako bi odredio njihova očekivanja prema sustavu upravljanja kvalitetom i da uklopi ta očekivanja u kriterije audita.

## Par savjeta auditorima kako dodati vrijednost

### 1) Planiranje audita:

- a. Razumjeti očekivanja auditiranoga / korporativnu kulturu
- b. Postoje li posebna pitanja koja treba obraditi (rezltati prijašnjih audita)?
- c. Analiza rizika industrijskog sektora / specifičan za organizaciju.
- d. Predprocjena zakonskih i podzakonskih zahtjeva
- e. Odgovarajući odabir članova tima kako bi se postigli ciljevi audita
- f. Odgovarajuće odmjereno potrebno vrijeme

### 2) Tehnike audita:

- a. Usmjerite se više na procese, manje na procedure. **Pojedine** dokumentirane procedure, radne upute, liste za provjeru, itd. mogu biti potrebne organizaciji za planiranje i nadzor procesa, ali glavna pokretačka snaga trebaju biti rezultati procesa.
- b. Usmjerite se više na rezultate, manje na zapise. Na isti način, **pojedini** zapisi mogu biti potrebni kako bi organizacija pružila objektivne dokaze kako su njezini procesi djelotvorni (stvaraju očekivane rezultate), ali kako bi dodao vrijednost, auditor mora biti svjestan i nagraditi druge oblike dokaza.
- c. Zapamtite 8 [Principa upravljanja kvalitetom](#)
- d. Koristite “Plan-Do-Check-Act” (Planiraj-uradi-provjeri-postupi) pristup za procjenu djelotvornosti procesa organizacije.
  - i. Da li je proces planiran?
  - ii. Da li se provodi prema planu?
  - iii. Da li su postignuti planirani rezultati?
  - iv. Da li su uočene i primjenjene mogućnosti za unapređenja?
    - Popravkom nesukladnosti
    - Identifikacijom uzroka problema i primjenom korektivnih mjera
    - Identifikacijom trendova i potrebe ua preventivnim mjerama
    - Inovacijom
- e. Prihvatiti “holistički” pristup u prikupljanju dokaza tijekom audita, umjesto fokusiranja na pojedinačne članke ISO 9001:2000.

### 3) Analiza i odluke

- a. Stavite rezultate u perspektivu (Procjena rizika / “običan razum”).
- b. Postavite u odnos rezultate s djelovanjem na sposobnost organizacije da isporuči sukladan proizvod(vidi ISO 9001:2000 članak 1.1).

### 4) Izvještaj i praćenje

- a. Uviđavno izvještavanje o rezultatima audita
  - i. Različiti pristupi mogu biti potrebni ovisno o:
    - Zrelosti organizacije (Zone 1, 2, 3 i 4)
    - Razina povjerenja u sustav upravljanja kvalitetom organizacije
    - Uključeni rizici

- Stav auditiranog i posvećenost postupku audita
    - Proaktivan
    - Reaktivan
  - ii. Osigurati da su svi kulturalni aspekti uključeni u razmatranje
  - iii. Naglasiti pozitivne nalaze na prikladan način
  - iv. Da li će rješenje predloženo od strane organizacije kao odgovor na negativne nalaze biti **korisno**?
- b. Izvještaji moraju biti objektivni i usmjereni na pravu "publiku". (Uprava će vjerojatno imati drugačija očekivanja od predstavnika uprave za kvalitetu).

---

Za daljnje informacije o ISO 9001 Auditing Practices Group, molimo pročitajte članak: *Introduction to the ISO 9001 Auditing Practices Group (Upoznavanje s ISO 9001 Grupom za postupke auditiranja)*

Povratne informacije od korisnika upotrijebiti će *ISO 9001 Auditing Practices Group* kako bi procijenili da li treba razvijati dodatne smjernice ili će biti samo potrebno revidirati postojeće.

Komentare i primjedbe na članke i prezentacije možete postići na slijedeću e-mail adresu: [charles.corrie@bsi-global.com](mailto:charles.corrie@bsi-global.com).

Ostali dokumenti ISO 9001 Auditing Practices Group mogu se skinuti s web stranica:

[www.iaf.nu](http://www.iaf.nu)  
[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

### **Odricanje od zahtjeva**

Ovaj članak nije bio predmet postupka podrške od strane ISO, ISO tehničke komisije 176 ili Međunarodnog akreditacijskog foruma (IAF).

Informacije sadržane u njemu namijenjene su za obrazovnu i komunikacijsku svrhu. *ISO 9001 Auditing Practices Group* ne preuzima odgovornost za eventualne pogreške, nedostatke ili druge odgovornosti koje mogu nastati davanjem ili kasnijom uporabom takvih informacija.