



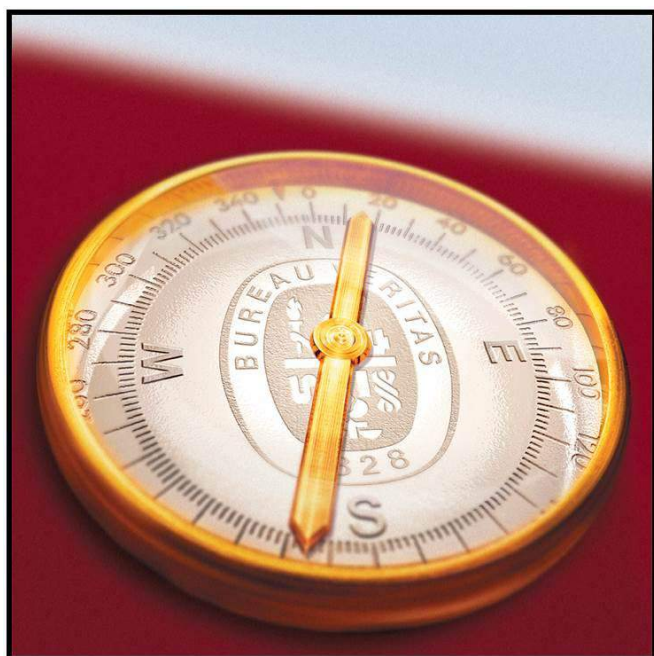
BUREAU VERITAS SRBIJA

NEWSLETTER



ISO 9001:2015

Zašto već sada
možemo početi
sa pripremanjama
za tranziciju za
novu verziju
standarda?



*Koji su razlozi revizije standarda?
Koje su ključne promene prema ISO/DIS 9001?
Zašto početi sa pripremanjama?
Bureau Veritas seminari/treninzi
Postavite nam pitanja*

Najznačajnija revizija standarda ISO 9001 od 2000. godine



Zaista, koji su osnovni razlozi promena?

Službeno, razvoj poslovnog okruženja.

Korišćenje Interneta, društvenih mreža i mrežnih transakcija u svakodnevnom poslovanju, razvoj kvaliteta, globalizacija, dostupnost informacija, povećana očekivanja zainteresovanih strana, samo su neki od razloga. Diplomatsko objašnjenje koje prihvatamo.

Neslužbeno, bilo je i vreme. Sistemi utemeljeni na zahtevima prethodnih izdanja standarda iscrpili su gotovo sve mogućnosti delotvornog održavanja i poboljšavanja, te su se u većoj meri usredsredili na formalno ispunjavanje zahteva standarda. Takav pristup bio je još potpomognut obimnom, ponekad i prekomernom dokumentacijom koja je, ponekad, iz perspektive organizacije izgledala



poput paralelnih šina kojima se jednom godišnje provezu auditori, interni i eksterni, poneki kupac ili dobronamerni posetilac, a koje



su tako uredno održavali predstavnici rukovodstva.

Čuvari pruge sistema menadžmenta, neretko paralelnog koloseka. I nije im uvek bilo lako.

Naravno, ne generalizujemo, uvek postoji i ona sjajnija strana implementacije koju ovde nikako ne zanemarujemo. I bili smo privilegovani videti je, možda ne onoliko puta koliko bi to iskreno

želeli. No, kao i kod svakog poboljšanja i u ovome delu razvoja novoga izdanja, potražili su se oni delovi prakse koji se mogu i moraju poboljšati.

Potruga za problemima u primeni dobro koncipiranih alata i načela, iskreno nije bila previše naporna, niti dugotrajna. Svako ko je učestvovao u prethodnoj priči koja je označila jednu eru primene sistema menadžmenta kvalitetom zna o čemu govorimo. I autori standarda i konsultanti i predstavnici rukovodstva i auditori, svako je imao svoju ulogu u toj priči koja se polako bliži kraju. I zato smo na početku rekli – bilo je i vreme.

Rezultat prethodnog putovanja je novo izdanje standarda koja definiše potpuno drugačiji pristup olakšan od propisivanja procedura, inteligentniji, primenjiviji, slobodniji i hrabriji.

Hrabriji u artikulaciji načela kvaliteta u konkretne zahteve koji će pokrenuti uspavane sisteme ili dati dodatno uporište sistemima koji takav pristup već primenjuju. Hrabrost ćemo dodatno objasniti kada dođemo do jedne od najznačajnijih izmena koji se odnose na upravljanje. Upravljanje umesto neophodnog upravljanja. Nove odgovornosti i način učestvovanja najvišeg rukovodstva. Ako tome dodamo razmišljanje bazirano na riziku, pojašnjenje okruženja za realizaciju procesa,

organizaciono znanje, vrednovanje performansi, onda je to promena koja će razveseliti mnoge.

Slobodniji u načinima primene bez dokazivanja previše obimnim dokumentovanjem. Ili bez dokumenata kojima trebamo nešto dokazati ako svi rezultati pokazuju da je nešto zaista učinjeno.

Setimo se primera dokumentovanja ulaznih i izlaznih delova preispitivanja sistema od strane rukovodstva. Po pravilu jednom godišnje. Ako nema dokumentovanog ulaznog dela (obično je to u obliku poprilične hrpe dokumenata) onda nema ni dokaza da je najviše rukovodstvo o tome raspravljalo. Da zahtev za dokumentovanjem ulaznog dela nije bio naveden u prethodnom izdanju standarda, svi bi se slatko nasmejali. I ne samo tome, već i činjenici da najviše rukovodstvo o tim ulaznim podacima zaista raspravlja samo jednom godišnje. Razmatranje performansi procesa, usaglašenosti proizvoda, povratnih informacija kupca...jednom godišnje. Zaista? 😊

Uporedivo je s primerom zahteva da dokumentujemo sve ono što smo videli i sve odluke koje smo doneli svaki put kada smo pogledali na put vozeći od Beograda do Niša. Moramo iskreno priznati da bih Vam, bez trunke griže savesti, rekli da smo to uradili samo jednom, negdje kod izlaza Lapovo. Naš mlađi kolega bi ionako već napisao što smo videli i šta smo odlučili. A vođa puta bi to, verujte mi, zdušno potpisao. To su činjenice koje ne možemo zanemariti.

Primeru radi, u novom izdanju standarda biće dovoljan zapisnik sa sastanka koji potvrđuje kako smo obradili teme i osvrnuli se ponekim zaključkom na njih. A upravo je to ono što najviše rukovodstvo radi na svakom kolegijumu. I ne samo jednom godišnje.

Ovakvi i slični slučajevi su nas nemali broj puta doveli do paradoksa kvaliteta. Uvođenjem paralelnog koloseka nismo uvek imali dovoljno

vremena baviti se onime što inače radimo što je znalo rezultirati povećanjem grešaka.

Usmeravamo se prema rezultatu primene

Došlo je vreme u kojemu sistem ne podrazumeva registratore dokumentacije, dokumente kojima smo sebi ili bilo kome drugome nešto dokazivali, makar sami sebi pisali opštepoznate činjenice. Nekako u svom tom periodu nismo previše ozbiljno shvatali ono na što nas je sistem upozoravao – nisam sistem dokumentacije nego dokumentovani sistem. Zašto mi nitko ne veruje, kako su to prevideli?

Možda zbog sitnih slova...

U odabiru pravca primene, uvek je bilo sigurnije pokazati obimnu dokumentaciju. Ponekad zahvaljujući upravo onim ulogama koje smo na početku nabrojili, a u kojima smo se tokom vremena nalazili i delili taj deo odgovornosti ili kolača, zavisno o kojoj strani govorimo.

Novo izdanje standarda olakšava primenu sistema menadžmenta kvalitetom.



Zaključimo ovaj uvodni deo tvrdnjom kako nas očekuju poboljšanja, ne samo u primeni ovog, već i ostalih standarda koji će biti objavljeni (npr. ISO 14001:2015).

U nastavku ovoga teksta ukratko ćemo prezentovati najvažnije promene standarda, načina tranzicije i podrške koju Vam možemo pružiti u tom delu.

Razvoj novoga izdanja standarda – gde smo sada?

05.11.2014. ISO je objavio da je usvojena DIS verzija novog izdanja standarda ISO 9001. Ukupno je 90 % ISO članica glasalo za usvajanje DIS verzije i na taj način omogućila prelazak standarda u FDIS verziju.



**Očekivano izdavanje konačnog nacрта međunarodnog standarda (FDIS) je 01/2015 – moguće su neznatne izmene u odnosu na DIS – dokument je usklađen sa Aneksom SL te se ne očekuju veće promene u tom delu.*

Što je Aneks SL i zašto je on važan?

Ukratko, Aneks SL je standard koji propisuje kako se pišu standardi. I zato je važan.

Integracija više različitih sistema menadžmenta (npr. sistema menadžmenta kvalitetom, zaštitom životne sredine, zdravljem i bezbednošću na radu, i sl.) uvek je bila ograničena specifičnostima pojedinog standarda, što je od integratora zahtevalo popriličan napor.

Novo izdanje ISO 9001:2015, baš kao i izdanje standarda ISO/IEC 27001:2013 (Sistemi menadžmenta bezbednošću informacija) već je pokazalo prednosti primene Aneksa SL koji definiše način dokumentovanja budućih standarda (struktura visokog nivoa). Poređenjem ta dva standarda, od kojih je ISO/IEC 27001:2013 već u primeni, možemo sa zadovoljstvom utvrditi kako se u ovome slučaju integracija događa posve logično. Pristup u implementaciji osnovnih delova jednog sistema u potpunosti je primenjiv i na drugi sistem.

To nas očekuje i u novom izdanju standarda ISO 14001:2015 i ISO 45001 (sadašnji BS OHSAS 18001) što će povećati doslednost i usaglašenost između različitih sistema menadžmenta.

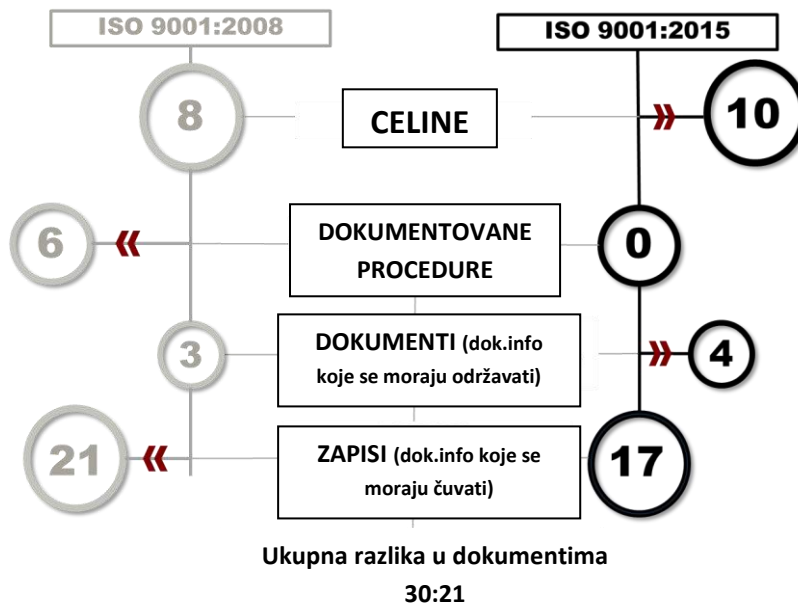
U budućnosti će svi sistemi menadžmenta biti usklađeni sa Aneksom SL koji definiše zajednički osnovni tekst, zajedničke pojmove, definicije i zajedničku strukturu. To znači da će se u svim sistemima menadžmenta koristiti isti pojmovi i definicije, ista struktura standarda i isti osnovni tekst zahteva.

Struktura standarda ISO 9001:2015

Standard ISO 9001:2015 u potpunosti primenjuje strukturu definisanu Aneksom SL, kako je prikazano sledećom tabelom:

Struktura ISO 9001:2015	
Poglavlje 1	Obim poslovanja
Poglavlje 2	Normativne reference
Poglavlje 3	Pojmovi i definicije
Poglavlje 4	Kontekst organizacije
Poglavlje 5	Liderstvo
Poglavlje 6	Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom
Poglavlje 7	Podrška
Poglavlje 8	Realizacija
Poglavlje 9	Vrednovanje performansi
Poglavlje 10	Poboljšavanje

Poređenje osnovnih podataka između standarda ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015



Nema zahteva za 6 dokumentovanih procedura i poslovnika (priručnika) kvaliteta

70% teksta iz ISO 9001:2008 je izmenjeno u odnosu na ISO 9001:2015.

Koje su najznačajnije izmene u odnosu na ISO 9001:2008?

Poglavlje 4: Kontekst organizacije, zainteresovane strane i obim sistema menadžmenta kvalitetom

ISO/DIS 9001 uvodi u ovom poglavlju dva nova zahteva vezana uz **kontekst organizacije**. Organizacije će morati da identifikuju **eksterna i interna pitanja** relevantna za svrhu i strateški smer organizacije koja mogu uticati ne samo na sistem menadžmenta kvalitetom već i na ostvarenje poslovnih rezultata i sam opstanak

kompanije, te će morati identifikuje potrebe i očekivanja **zainteresovanih strana** koje imaju uticaj (ili potencijalno mogu uticati) na sposobnost organizacije da isporuči proizvode ili pruži usluge u skladu sa zahtevima kupaca i statutarnim i zakonskim zahtevima.

Razmatranje internog i eksternog konteksta važno je za razumevanje okoline i pretpostavka za identifikaciju rizika i prilika.

ISO/DIS 9001 stavlja veći naglasak na definisanje **obima** sistema menadžmenta kvalitetom u smislu određivanja i dokumentovanja granica i primenjivosti sistema menadžmenta kvalitetom. ISO/DIS 9001 zahteva od organizacija uvođenje sistema menadžmenta kvalitetom utemeljenog na procesnom pristupu.

Poglavlje 5: Liderstvo

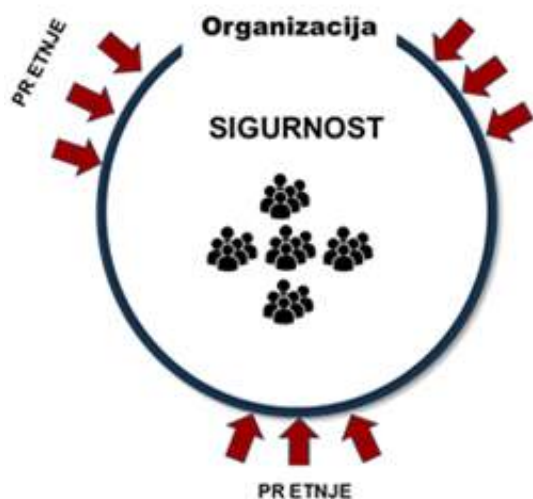
U novoj ISO 9001, zahtev Odgovornost rukovodstva menja se u **Liderstvo**.

Što je liderstvo?

„aktivnost ili sposobnost upravljanja grupom ljudi ili organizacije koja uključuje:

- definisanje jasne vizije;
- deljenje te vizije s drugima tako da je dobrovoljno slede;
- osiguravanje informacija, znanja i metoda za realizaciju te vizije, i
- koordinacija i uravnoteženje suprotstavljenih interesa.”

Rezultat dobrog liderstva



Granice sigurnosti su pomerene do granica organizacije pri čemu svaka osoba, na svakom nivou, uključujući i novo-zaposlene osobe osjećaju sigurnost, garancije da će cela

hijerarhija organizacije pružiti zaštitu i osećaj sigurnosti.

Sigurnost doprinosi ojačavanju međusobnih odnosa, poverenju u sopstvene sposobnosti, ponosu na sopstvena dostignuća i dostignuća drugih, razvoju prijateljskih odnosa, poverenju među ljudima, velikodušnosti.

Rezultat lošeg vođenja



Nedostatak ili loše vođenje razara interni kontekst organizacije u kojemu se granice sigurnosti ograničavaju na lični nivo ili nivo različitih grupa unutar organizacije.

„Ako Vaše aktivnosti inspirišu druge da sanjaju više, učine više ili postanu više, Vi ste vođa.”

John Quincy Adams

Rezultati vođenja utiču na psihološke i socijalne faktore okruženja za realizaciju procesa što je u novome izdanju standarda posebno istaknuto kao deo onoga što smo u prethodnoj verziji standarda poznavali kao zahtev radne okoline (tačka 6.4).

U kontekstu ISO 9001:2015 najviše rukovodstvo mora pokazati svoju uključenost u ključne

aktivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, nasuprot prethodnom zahtevu da jednostavno osiguravaju odvijanje tih aktivnosti.

Ovaj zahtev predstavlja izuzetno važan zahtev koji definiše 11 pojedinačnih zahteva koji se odnose na liderstvo i opredeljenje za sistem menadžmenta kvalitetom, pri čemu **6 zahteva mora direktno ispuniti najviše rukovodstvo**.

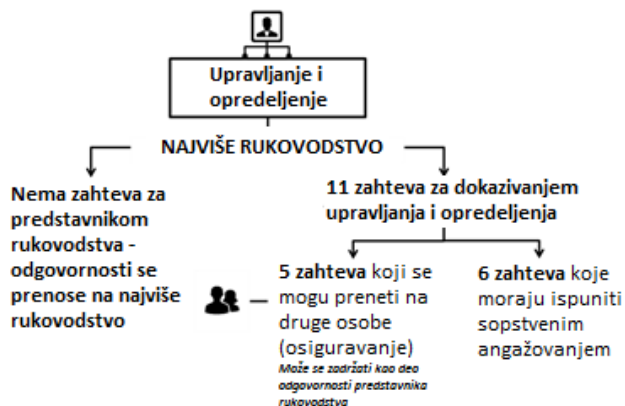
Veća posvećenost najvišeg rukovodstva

Zahtevi za većom posvećenošću najvišeg rukovodstva pokrenuće sisteme, a liderstvom osigurati delotvoran interni kontekst.

Predstavnik rukovodstva?

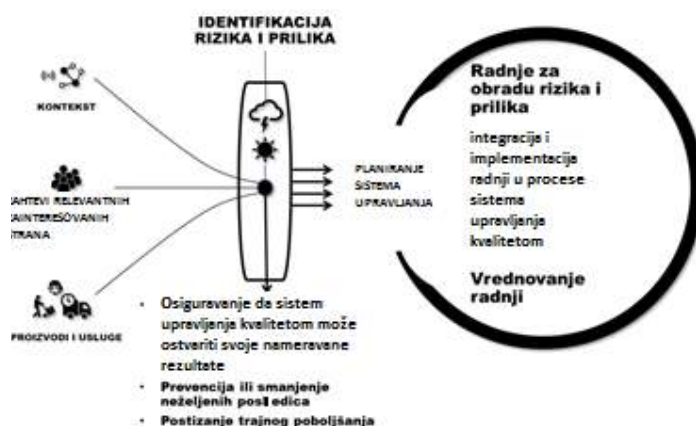
Novi standard više ne zahteva predstavnika rukovodstva, čime se izbegava koncentracija „vlasništva“ nad sistemom menadžmenta kvalitetom unutar jedne funkcije (predstavnik rukovodstva), te potvrđuje namera nove verzije standarda da sistem menadžmenta kvalitetom bude sastavni deo svih poslovnih procesa organizacije, a ne da predstavlja paralelni nezavisni sistem.

Standard ne sadrži zahteve koje se odnose na predstavnika rukovodstva.

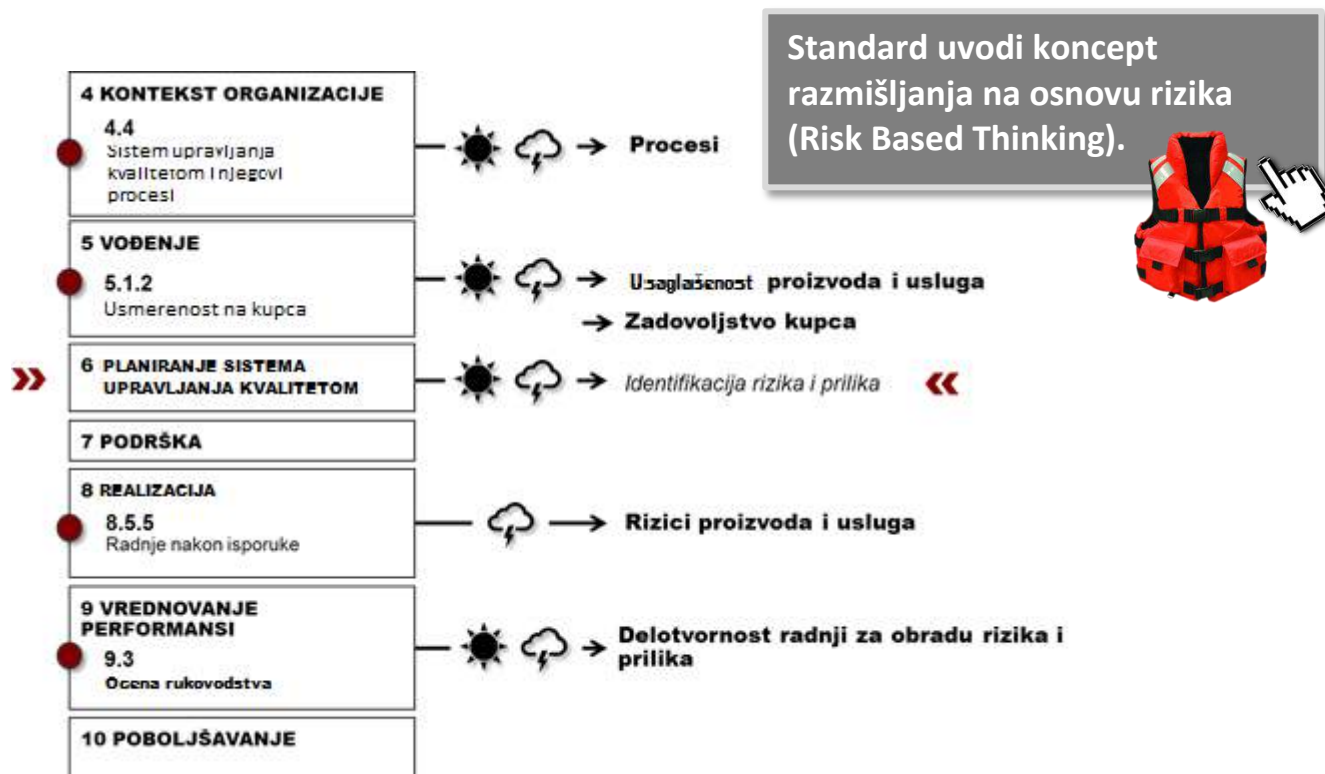


Poglavlje 6: Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom

U ovom poglavlju, standard definiše zahteve za sistemskom primenom **metodologije identifikacije rizika i prilika**, njihove obrade i ocene delotvornosti aktivnosti za obradu rizika i prilika. Ključne radnje uključuju identifikaciju rizika i prilika prilikom čega se moraju razmotriti kontekst i zahtevi relevantnih zainteresovanih strana, obradu rizika i prilika planiranjem radnji za njihovu obradu, integraciju radnji za njihovu obradu u sistem menadžmenta kvalitetom i vrednovanje njihove delotvornosti.



Obrada rizika i prilika u zahtevima standarda



U području **ciljeva kvaliteta**, standard definiše zahteve za uspostavljanje ciljeva kvaliteta na relevantnim funkcijama, nivoima i procesima. U odnosu na prethodno izdanje, zahtev je dopunjen nizom dodatnih zahteva.

Novi zahtev je zahtev za **upravljanjem promenama** sistema menadžmenta kvalitetom.

Nova revizija standarda ISO 9001 **više ne sadrži zahtev za preventivnim merama**. Međutim, smisao preventivnih mera ostaje, u obliku identifikacije **rizika i prilika**.

Poglavlje 7: Podrška

Standard ISO 9001:2015 u zahtevu 7.1.1 definiše zahteve za određivanje i osiguravanje resursa potrebnih za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i trajno poboljšavanje sistema

menadžmenta kvalitetom. Zasebno identifikuje interne i eksterne resurse.

U zahtevu 7.1.2. ljudi, standard definiše zahteve za osiguravanje osoba potrebnih za dosledno ispunjavanje zahteva i delotvornu realizaciju sistema menadžmenta kvalitetom i procesa. Zahtev je izmenjen u odnosu na prethodno izdanje standarda koja je uključivala samo osobe koje utiču na usaglašenost sa zahtevima proizvoda.

U zahtevu 7.1.4. Okruženje za realizaciju procesa, standard definiše zahteve za osiguravanje i **održavanje okruženja za realizaciju procesa** kako bi se postigla usaglašenost proizvoda i usluga.

Zahtev je izmenjen u odnosu na prethodno izdanje standarda dodavanjem dela koji se odnosi na okruženje za realizaciju procesa. U prethodnom izdanju zahtev je bio *utvrditi i upravljati* radnom okolinom.

Novi zahtev u standardu ISO 9001 je **Organizaciono znanje**. Zahtev je usmeren na aktivnosti utvrđivanja, sticanja, očuvanja i raspodele znanja neophodnog za realizaciju procesa i postizanje usaglašenosti proizvoda i usluga.

Organizaciono znanje nije isto što i kompetentnost koja je obrađena u zahtevu 7.2.



Kompetentnost jedne osobe nije organizaciono znanje...

Svest je u reviziji standarda zaseban zahtev. Definiše zahteve za osobe koje izvode poslove pod nadzorom organizacije (podizvođači, *outsourcing*). Zahtev je dopunjen u odnosu na prethodno izdanje standarda, te uključuje svest o politici kvaliteta svest o doprinosu delotvornosti sistema i posledica neusaglašenosti sa zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom.

Komunikacija je u reviziji standarda zaseban zahtev. Zahtev je proširen na **internu i eksternu komunikaciju** relevantnu za sistem menadžmenta kvalitetom (ne samo na delotvornost sistema) i dopunjen opisom osnovnih elemenata procesa komunikacije.

Novost u reviziji standarda je pojam **dokumentovanih informacija**. Standard definiše zahteve koji se odnose na sve dokumentovane informacije sisteme menadžmenta kvalitetom.

- Dokumentovana informacija koja se mora *održavati* ima isto značenje kao i dokument u ISO 9001:2008;
- Dokumentovana informacija koja se mora *čuvati* ima isto značenje kao i zapis u ISO 9001:2008;

Zahtev je podeljen na opšti deo, izradu i ažuriranje, te upravljanje dokumentovanim informacijama, sadrži osnovne elemente upravljanja dokumentima iz ISO 9001:2008, uz dodatak koji se odnosi na primerenu zaštitu dokumentovane informacije (poverljivost, zaštita od neprimerenog korišćenja ili gubitka kontinuiteta) i pristup dokumentovanim informacijama u elektronskom obliku.

Revizija standarda ISO 9001 stavlja manji naglasak na dokumentaciju što daje organizacijama veću fleksibilnost. **Ne postoji više zahtev za dokumentovanim procedurama, kao ni za Priručnikom kvaliteta.** Na organizacijama je odluka o tome koje će procedure dokumentovati, uz uslov da mogu dokazati da upravljaju svojim procesima i njihovim rezultatima.

Poglavlje 8: Realizacija

Nova revizija standarda ne govori samo o proizvodima, u ranijim izdanjima standarda se podrazumevalo da se pod tim govori i o uslugama, već sada eksplicitno govori o **proizvodima i uslugama**.

Standard u poglavlju 8 definiše zahteve koji se odnose na planiranje realizacionih procesa kako bi se ispunili zahtevi za pružanje proizvoda i usluga i **primenile radnje obrade rizika i prilika**.

Umesto pojma *Nabavke* koji se koristio u ISO 9001:2008, revizija standarda govori o **Nadzoru eksterno nabavljenih proizvoda i usluga**.

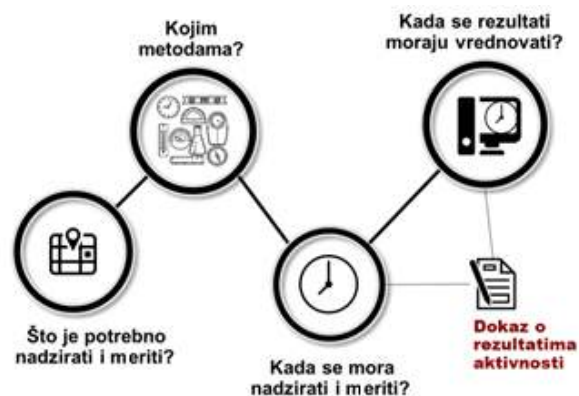
Predstavlja znatno izmenjen zahtev koji opisuje zahteve osiguravanja da su nabavljeni procesi, proizvodi i usluge u skladu sa definisanim zahtevima.

Pojam **eksternog dobavljača** ima značenje onog dobavljača koji je eksterno u odnosu na definisani i dokumentovani opseg sistema menadžmenta kvalitetom

Poglavlje 9: Vrednovanje performansi

Zahtevi u poglavlju 9 opisuju obveze nadzora, merenja, analize i vrednovanja pri čemu je najznačajnija izmena sadržana u zahtevu za **vrednovanjem** koje sledi iza analize podataka i informacija. Utvrđivanje svih elemenata nadzora, merenja, analize i vrednovanja prepušteno je samoj organizaciji.

U izdanju standarda ISO 9001:2008 nije postojao zahtev za **vrednovanjem performansi**.



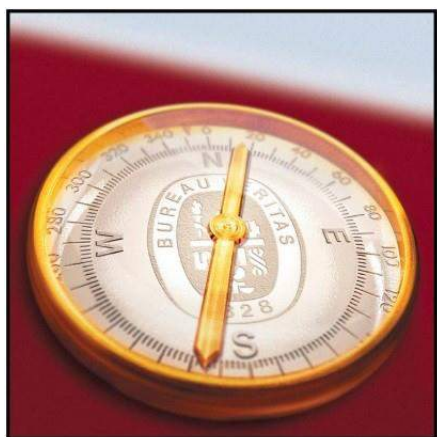
Organizacija mora vrednovati performanse i delotvornost sistema menadžmenta kvalitetom.

Poglavlje 10: Poboljšavanje

Poglavlje 10 je područje standarda koje definiše zahteve za poboljšavanjem.

U odnosu na izdanje standarda ISO 9001:2008, zahtevi su izmenjeni. **Više ne postoji koncept preventivnih mera.**

U delu trajnog poboljšavanja, organizacija mora identifikovati područja smanjenih performansi ili prilika za poboljšavanje.



Zašto već sada početi s pripremama za tranziciju?

ISO/DIS 9001:2014 je izuzetno dobar indikator kako će izgledati konačna verzija standarda ISO 9001:2015;

Nova područja i novi zahtevi standarda ISO 9001:2015 pružaju stvarnu priliku za optimizaciju i osnaživanje sistema menadžmenta kvalitetom, i

Rano planiranje tranzicije osigurava konkurentsku prednost.

Na koji način?

- Analiza zahteva standarda ISO/DIS 9001:2014
- Sprovođenje „gap” analize i identifikacija područja koja će se morati obraditi
- Izrada plana tranzicije
- Edukacija resursa koji će učestvovati u procesu tranzicije
- Upoznavanje najvišeg rukovodstva sa izmenama koje donosi nova verzija standarda, veliki broj zahteva se tiče upravo njih;
- Ocena trenutnog pristupa organizacije identifikaciji, upravljanju i nadzoru procesa;
- Procena primene koncepta upravljanja rizicima i prilikama i koje su prednosti tog koncepta;
- Ako ste sertifikovani u skladu sa više od jednog sistema menadžmenta, razmislite o prednostima i načinu integracije;

Tranzicioni kursevi iz naše ponude



Novo u našoj ponudi treninga su „Tranzicioni kursevi“ za ISO 9001. U zavisnosti od Vašeg pristupa tranziciji na novu reviziju standarda ISO 9001:2015, možemo Vam ponuditi tri vrste seminara:

- **UVODNI SEMINARI**
- **RADIONICE**
- **TEMATSKI SEMINARI**

U ovom trenutku Vam možemo ponuditi dva uvodna seminara:

- **ISO 9001:2015 Uticaj promena na postojeće sisteme menadžmenta kvalitetom**
- **ISO 9001:2015 Pregled zahteva standarda**

Tokom marta 2015. U ponuditi ćemo imati seminare i radionice koje će obrađivati specifične nove teme i zahteve revizije standarda ISO 9001:2015.

O svemu ćemo Vas pravovremeno obavestavati i putem naših mailinga, a terminski plan seminara možete pratiti na našoj web stranici www.bureauveritas.rs.

Uključite se na vreme u pripremnu fazu tranzicije, upoznajte Vašu organizaciju sa nadolazećim promenama kako bi mogli planirati

potrebne resurse za tranziciju na novu verziju ISO 9001:2015.

Imate li pitanja u vezi sa tranzicijom?

Sa željom da pružamo podršku našim klijentima u periodu pre izdanja standarda ISO 9001:2015, otvorili smo poglavlje *Najčešće postavljana pitanja*.



Pozivamo Vas da nam se javite sa Vašim pitanjima i komentarima u vezi nove revizije standarda ISO 9001:2015.

Ukoliko imate pitanje vezano uz SERTIFIKACIJU ili TRENING, pošaljite nam Vaš upit na e-mail:

office@bureauveritas.rs

ili

dragan.vitezovic@yu.bureauveritas.com

Odgovore na Vaša pitanja ćemo objaviti u sledećim brojevima Newslettera.

BUREAU VERITAS SRBIJA NEWSLETTER



Za sva pitanja, komentare i predloge, stojimo Vam na raspolaganju.

Zahvaljujemo Vam se na pažnji.

SEKTOR CERTIFIKACIJE/TRENINGA

www.bureauveritas.rs

Vladimira Popovića 6/A204,

11070 Novi Beograd

Tel: +381 11 6149 312

Fax: + 381 11 4067 053

E-mail: office@bureauveritas.rs,
dragan.vitezovic@yu.bureauveritas.com



BUREAU
VERITAS