

## Opinii, comentarii si modalitati de implementare a clauzelor din ISO 9001:2015:

### 7.1.6 Cunostinte organizationale

#### 8.5.5 Activitati post-livrare

#### 8.5.6. Controlul modificarilor

#### 9.1.2 Satisfactia clientului

### 9.2 Audit intern

Acum, la un an de la aparitia ISO 9001:2015 au inceput deja "curentele", schimburile "substantiale" de opinii, atat la nivel international, cat si national; au aparut carti, referate, comunicari, precum si o oferta generoasa de consultanta si certificare.

Desigur ca noua versiune a standardului raspunde la o serie de "feed-back-uri" rezultate din implementarea versiunii 2008; totusi se pare ca sunt necesare inca multe "actiuni de rodaj" in intelegerea si aplicarea noilor cerinte in ansamblul lor.

Articolul de fata are ca scop prezentarea unor opinii cat mai pragmatice-bazate pe cerintele ISO 9001:2015 si pe documentul ISO/TC 176/SC 2/N 1338 - Draft ISO Technical Specification ISO/DTS 9002 "Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015".

Desi marile noutati se refera la Anexa SL, noua structura de nivel inalt si text comun a tuturor standardelor ISO noi si revizuite, contextul organizational, partile interesate, gandirea bazata pe risc - subiecte "incinse" la rosu in majoritatea publicatiilor, totusi autorul a ales 5 clauze cu un inalt impact in atingerea scopului final - imbunatatirea performantei globale si dezvoltarea durabila.

De asemenea s-au avut in vedere si o serie de dificultati intalnite la implementarea SMC conform ISO 9001:2008 la organizatiile cu sisteme certificate.

### 7.1.6 Cunostinte organizationale

*"Organizatia trebuie sa determine cunostintele necesare pentru operarea proceselor sale si pentru realizarea conformitatii produselor si serviciilor.*

*Aceste cunostinte trebuie mentinute si puse la dispozitie atat cat este necesar.*

*Atunci cand se abordeaza necesitatile si tendintele de schimbare, organizatia trebuie sa ia in considerare cunostintele sale curente si sa determine modul in care sa obtina sau sa acceseze orice cunostinte suplimentare necesare precum si actualizarile cerute". (ISO 9001:2015- 7.1.6 alin.1,2,3)*

Cerintele referitoare la cunostintele organizationale au fost introduse cu scopul de a proteja organizatia de pierderea cunostintelor detinute ( prin plecarea sau inlocuirea de personal sau prin esecul in ceea ce priveste captarea si impartasirea informatiilor) si de a incuraja organizatia sa acumuleze noi cunostinte pe masura ce contextul afacerilor sale se modifica.

Conform principiului “20 – 80” aplicabil si in cazul programelor de managementul cunostintelor, circa 20% din cunostintele organizatiei sunt critice pentru 80% din procesele si obiectivele acesteia.

Constructia programelor de instruire in domeniul cunostintelor organizationale este necesar sa fie corelata cu latura strategica a organizatiei, respectiv cu misiunea, scopul si obiectivele acesteia.

Personalul si experienta sa constituie baza cunostintelor organizationale; trebuie sa se incurajeze dobandirea de cunostinte necesare, bazate pe nevoi si tendinte.

In stabilirea si mentinerea cunostintelor organizationale, ar trebui sa se ia in considerare in procesul de instruire surse precum:

- cunostinte obtinute din experienta;
- lectii invatate din esecuri , situatii de “near miss” si de succes;
- captarea si impartasirea cunostintelor si experientelor nedocumentate, de exemplu prin mentorat;
- rezultatele imbunatatirii proceselor, produselor si serviciilor;
- colectarea de cunostinte de la clienti, furnizori si parteneri;
- analiza comparativa fata de concurenta- benchmarking.
- schimbul de cunostinte organizationale cu partile interesate, pentru a asigura viabilitatea organizatiei.
- proprietatea intelectuala;
- intranetul, standarde, legislatie, biblioteci, conferinte, sesiuni de constientizare, newsletters etc.

#### **8.5.5 Activitati post-livrare**

*“Organizatia trebuie sa indeplineasca cerintele pentru activitatile de post-livrare asociate cu produsele si serviciile” (ISO 9001:2015 - 8.5.5 alin.1).*

Intentia acestei clauze este de a asigura ca organizatia indeplineste cerintele relevante dupa ce un produs sau serviciu este livrat, recunoscand ca responsabilitatea organizatiei nu se termina odata cu livrarea.

La determinarea activitatilor de post-livrare organizatia trebuie sa ia in considerare nu numai cerintele cunoscute (ex. cerintele legale sau ale clientului), dar, de asemenea, posibilitatea ca produsul sau serviciul nu se comporta conform asteptarilor si ar putea fi necesare masuri suplimentare .

Exemple de activitati de post-livrare includ:

- Instalarea si punerea in functiune;
- Asigurarea garantiilor;
- Asigurarea mentenantei;
- Asigurarea instruirii si calificarii personalului;
- Urmarirea comportarii produsului in exploatare;
- Asigurarea pieselor de schimb;
- Masurarea satisfactiei clientului;
- Tratarea reclamatilor;
- Consultanta, expertize;

- Reciclarea sau eliminarea finala a echipamentelor vechi inlocuite.
- Accesul la informatiile furnizorului, precum: stadiul livrarii; statusul zborului; produse in stoc; intrebari frecvente.

#### 8.5.6. Controlul modificarilor

*“Organizatia trebuie sa controleze si sa analizeze modificarile referitoare la productie sau la furnizarea serviciului, atat cat este necesar pentru a asigura continuitatea conformitatii cu cerintele” (ISO 9001:2015-8.5.6 alin1)*

Aparitia schimbarilor reprezinta o realitate destul de frecventa, lucru de care trebuie sa se tina cont in timpul activitatilor de planificare; schimbari cum ar fi:

- provenite de la furnizori externi ; ex.: intarzieri de livrare sau probleme de calitate,
- provenite din interior; ex.:defectarea echipamentelor critice, produse neconforme repetate;
- provenite de la clienti; ex.: cerinte noi sau modificate, cerinte de reglementare.

La orice modificare organizatia ar trebui sa utilizeze o abordare sistematica si completa.

Activitatile tipice pentru controlul schimbarii includ:

- revizuire;
- verificarea sau validare inainte de punerea in aplicare;
- aprobare, inclusiv autorizarea clientului, daca este cazul;
- masurile de aplicare, inclusiv actualizarea elementelor de sistemul de management al calitatii.

In anumite cazuri, rezultatele implementarii schimbarii pot deveni date de intrare pentru a proiecta si activitati de dezvoltare .

In functie de natura modificarii, organizatia ar trebui sa determine necesitatea informarii documentate , precum si persoanele care autorizeaza modificarea.

#### 9.1.2 Satisfactia clientului

*“Organizatia trebuie sa monitorizeze perceptiile clientilor referitoare la masura in care au fost indeplinite necesitatile si asteptarile lor”.*

*“Organizatia trebuie sa determine metodele pentru obtinerea, monitorizarea si analiza acestor informatii”.*  
(ISO 9001:2015- 9.1.2 alin.1)

Satisfactia clientilor ofera un mod sistematic de intelegere a clientilor, a perceptiei acestora despre produse si servicii si daca nevoile si asteptarile i-au fost indeplinite.

Chestionarele de masurare a satisfactiei clientilor sunt doar una din metodele de a primi feed-back de la client.

Din pacate de multe ori aceste chestionare nu sunt intr-o forma atragatoare si dedicata tipului de client, asa incat sa ii deschida “apetitul” pentru raspunsuri corecte si complete; mai mult, continutul acestora nu se schimba ani de zile si tind sa aiba un caracter formal; in plus – datorita unor deficiente de comunicare cu clientii pe aceasta tema – se returneaza un mic procent din chestionarele transmise initial.

In concluzie- chestionarele raman o metoda buna de masurare a satisfactiei clientilor , dar trebuie permanent adaptata si imbunatatita, in principal cu structura de intrebari, precum si cu modul de prezentare si intoarcere de la client in timp util.

Metodele de obtinere a informatiilor trebuie sa tina cont de tipul de client, ca de ex.: business-to-business, business la client, licitatii publice, afaceri pe internet.

De aceea alte metode si surse de obtinere a informatiilor- bazate pe tipul de client - ar fi:

- Sondaje de opinie;
- Comunicarea curenta cu clientul;
- Informatii de la client despre calitatea produselor si serviciilor livrate;
- Intalniri/ vizite la clienti;
- Analiza cotei de piata;
- Recomandari ;
- Scrisori de multumire;
- Reclamatii si sesizari;
- Daune in cadrul termenului de garantie;
- Rapoarte ale dealerilor;
- Informatii din mass-media si forumuri de opinii;
- Informatii primite in pagina web al organizatiei;
- Onorarea facturilor emise.

Organizatiile pot alege pentru a solicita feedback de la fiecare client la finalizarea unei tranzactii sau utilizarea unui eşantion reprezentativ bazat pe o serie tinta de vanzari, se repeta la clientii existenti sau clientii noi. Acest lucru se poate realiza in mod continuu sau la o anumita frecventa stabilite de organizatie.

Printr-o masurare dinamica si inovativa a satisfactiei clientilor – o organizatie este in masura sa previzioneze comportamentele viitoare ale acestora si, ca urmare, sa le satisfaca mai bine necesitatile si asteptarile. Cunoscand ceea ce creeaza valoare pentru client, colectand si analizand date si informatii relevante referitoare la clienti (inclusiv in analizele managementului) , adoptand in mod constant si dinamic metodologii care corespund cerintelor clientilor, organizatiile devin capabile sa dezvolte relatii de lunga durata cu clientii, care pot oferi beneficii tuturor partilor interesate.

## **9.2 Audit intern**

*“Organizatia trebuie sa efectueze audituri interne la interval planificate pentru a furniza informatii referitoare la faptul ca SMC:*

*a) este conform cu:*

- 1) Cerintele proprii organizatiei pentru SMC-ul sau;*
- 2) Cerintele ISO 9001:2015;*

*b) Este implementat si mentinut in mod eficace”. (ISO 9001:2015- 9.2.1)*

Auditul intern trebuie sa evalueze toate elementele SMC propriu si ar trebui sa examineze informatii documentate, asa cum au fost stabilite de catre organizatie (cum ar fi procedurile interne, desenele, specificatiile, standardele, cerintele clientilor, cerintele legale si de reglementare, sisteme de management ale organizatiei), precum si de a observa persoanele care desfasoara activitati.

Trebuie asigurat ca SMC respecta toate cerintele aplicabile din ISO 9001; nu exista nici o cerinta pentru fiecare clauza ISO 9001 sau proces in SMC care trebuie evaluat in timpul fiecarui audit.

Programul de audit ar trebui sa determine frecventa auditurilor care trebuie sa tina cont de: gandirea bazata pe risc, cat de des se efectueaza procesul, cat de matur sau cat de complex este procesul, orice modificari in proces, precum si obiectivele programului de audit intern. De exemplu, un proces matur este probabil sa aiba o frecventa mai scazuta a auditului intern. Procese mai complexe pot necesita audituri interne mai frecvente.

O lista de date de intrare la planificarea auditurilor interne poate cuprinde, dar nu se limiteaza la:

- importanta proceselor;
- prioritati ale managementului;
- performanta proceselor;
- modificari care afecteaza organizatia;
- rezultate de la auditurile anterioare;
- tendinte in reclamatii clientilor;
- satisfactia clientilor,
- aspecte legale si de reglementare.

Metodele utilizate pentru activitatile de audit pot include: interviuri, observatii, prelevarea de probe si informatii de la clienti. Organizatia ar trebui sa planifice si efectua audituri conform cerintelor SMC propriu, audituri de proiect sau audituri de proces, mai degraba decat prin clauzele specifice din ISO 9001.

Organizatia trebuie sa asigure nivelul de obiectivitate si impartialitate a procesului de audit. Ori de cate ori este posibil, auditori interni nu ar trebui sa auditeze propria activitate. In unele cazuri, in mod special in organizatii mai mici sau zone ale organizatiei, in cazul in care sunt necesare cunostinte specifice, poate fi necesar ca o persoana sa isi auditeze propria munca. In aceasta situatie, ar trebui ca auditorul intern sa lucreze cu un coleg sau rezultatele sa fie revizuite de un coleg desemnat sau un manager, pentru a asigura ca rezultatele sunt impartiale.

Ca parte a acestei activitati, o organizatie ar trebui sa determine criteriile si domeniul de aplicare pentru fiecare audit intern. Criteriile pot fi definite de anumite standarde sau cerinte si domeniul de aplicare poate fi : departamente specifice, linii de fabricatie a produselor, servicii, procese sau facilitati.

Este util sa se realizeze audituri cu cerinte similare pentru un sistem de management integrat in scopul reducerii redundantei.

Trebuie sa se asigure ca rezultatele auditurilor sunt raportate managementului relevant.

Rezultatele auditurilor interne sunt necesare si ca date de intrare la analizele managementului.

Autor: Eugen Neacsu - Auditor Sef SRAC