

Inngangur

Eftir því sem umfjöllun eykst um ISO 9000 staðlana þurfa þjónustufyrirtæki að ákveða hvort réttlætanlegt sé að verja fjármunum og dýrmætum starfskröftum í vottunarferlið. Þessi vinnubók er sérstaklega gerð fyrir lítil þjónustufyrirtæki (endurskoðendur, arkitekta, verkfræðinga, lögfræðinga, stjórnunarráðgjafa o.fl.), einkum þau sem er stjórnað af eigendum og eru of lítil til þess að starfrækja sérstaka gæðastjórnunar- eða markaðsdeild, t.d. þjónustufyrirtæki þar sem starfsmenn eru færri en 20.

Þegar tekin er ákvörðun um hvort fjárfesta skuli í vottun þarf að veita viðbrögð markaðarins gaumgæfilega. Ef þú veitir smásölu- eða heimilisþjónustu er ólíklegt að viðskiptavinir þínir hafi áhuga á ISO 9001:2000. Ef þú selur hins vegar þjónustu til annarra fyrirtækja eða ríkisstofnana (eða alþjóðlegra stofnana) fer ISO 9001:2000 að skipta meira máli. Þótt ekki kunni að vera þörf á vottun til þess að fá slík fyrirtæki eða stofnanir í viðskipti gæti vottun ráðið úrslitum um það hvort þær taki þá áhættu að hefja viðskipti við þig.

Ein leið sem þjónustufyrirtæki hafa til þess að öðlast trúverðugleika í alþjóðlegum viðskiptum og tryggja samkeppnishæfni er að öðlast vottun samkvæmt alþjóðlegum gæðastaðli. Jafnvel þótt þú veljir að sleppa því að fá vottun skv. ISO 9001:2000 gætir þú notað spurningarnar og gátlistana í þessari vinnubók til þess að gera „úttekt“ á innri gæðastjórnun í fyrirtæki þínu.

Undirbúningur vottunarferlisins er flókinn og vottunargjöldin eru umtalsverð fjárhæð. Stærstu útgjöldin felast hins vegar í tíma starfsfólksins og þjálfun. Í litlu fyrirtæki er ólíklegt að þú hafir á að skipa starfslíði sem hefur nægan tíma til þess að takast á við þær breytingar á gæðastjórnun sem þörf er á, einkum ef ekki er þegar fyrir hendi formlegt gæðastjórnunarkerfi. Til eru ráðgjafar, en þeir eru dýrir og það kemur í þinn hlut og starfslíðsins að ákveða uppbyggingu gæðakerfisins.

Í vinnubók þessari er stuðst við reynslu ráðgjafarstofunnar Service-Growth Consultants Inc. (og einnig reynslu arkitekta-, lögfræði- og skoðunar-/prófunarstofa) til þess að setja orðalag ISO 9001:2000 í raunverulegt samhengi við daglegan rekstur starfandi þjónustufyrirtækis svo að bókin nýtist sem tæki til þess að tryggja að vottunarferlið gangi sem best fyrir sig.

Vinnubók þessi tekur mið af þeim breytingum sem gerðar voru á ISO 9000 stöðlunum og leiðbeiningunum árið 2000, en hún er byggð upp þannig að hún verði áfram gagnleg þótt breytingar verði.

Til þess að koma litlum þjónustufyrirtækjum eins og þínu að betra gagni hefur verið gengið út frá ákveðnum forsendum við framsetningu bókarinnar:

- Að vinnutími starfslíðs sé líklega dýrmætasta eign fyrirtækisins og því þurfi að nýta hann með skilvirkum hætti.
- Að þótt yfirstjórn fyrirtækisins þurfi að taka þátt í öllu ferlinu ætti „dýrasti“ starfsmaðurinn (oftast nær framkvæmdastjórinn) aðeins að þurfa að sinna mikilvægustu liðunum.
- Að formlegt skjalahald um verklag við gæðastjórnun sé af skornum skammti.
- Að þú munir vilja halda í lágmarki viðbótarskjalahaldi sem þarf til þess að ná fram samræmi og byggja á því skjalafyrirkomulagi sem fyrir er.
- Að með því að láta þér í té dæmi um spurningalista, minnisblöð og önnur skjöl megi draga úr vinnuálagi hjá þér.

Hjálpartækin sem er að finna í vinnubókinni (spurningar, gátlistar og leiðbeiningar um áætlanagerð) miðast við þá innri ákvarðanatöku og umræður sem þörf er á til þess að koma á ásættanlegri gæðastjórnun og tryggja að vottunarferlið skv. ISO 9000 skili fyrirtæki þínu raunverulegum virðisauka. Í þeim er gert ráð fyrir að til þess að vera samkeppnishæf þú þegar yfir skilningi á gæðamálum og aðferðum við að hafa stjórn á þjónustugæðum. Tækjunum er ætlað að einfalda þín eigin innri ferli við uppfyllingu krafna skv. ISO 9001:2000, ekki að þröngva upp á þig forsniðnu gæðastjórnunarkerfi.

Sýni shorn

Efnisyfirlit

Formáli

Inngangur

1. kafli

Notkun vinnubókarinnar

1

2. kafli

ISO 9001:2000 – samantekt

5

3. kafli

Að taka ákvörðun

13

3.1 Að taka ákvörðun: Er ISO 9001:2000 rétt fyrir ykkur?

15

3.2 Að taka ákvörðun: Umsókn um vottun

17

4. kafli

Nálgunin skipulögð

25

4.1 Nálgunin skipulögð: Kynning

27

4.2 Nálgunin skipulögð: Vinnuáætlun

33

4.3 Nálgunin skipulögð: Boðskipti

38

5. kafli

Hönnun gæðastjórnunarkerfisins

41

5.1 Hönnun gæðastjórnunarkerfisins: Gæðastefna og gæðamarkmið

43

5.2 Hönnun gæðastjórnunarkerfisins: Leit að gloppum

47

5.3 Hönnun gæðastjórnunarkerfisins: Þjálfun starfslíðs

51

5.4 Hönnun gæðastjórnunarkerfisins: Ábyrgð stjórnenda

53

6. kafli**Skjalastjórnun**

6.1	Skjalastjórnun: Grundvallaratriði	59
6.2	Skjalastjórnun: Gæðahandbók	63
6.3	Skjalastjórnun: Verklagsreglur	67
6.4	Skjalastjórnun: Gæðaskrár	71
6.5	Skjalastjórnun: Úttekt á ferlum	74
6.6	Skjalastjórnun: Skjalastýring	76

7. kafli**Að öðlast vottun**

7.1	Að öðlast vottun: Skjalaryni	81
7.2	Að öðlast vottun: Framkvæmd eigin úttektar	83
7.3	Að öðlast vottun: Undirbúningur undir úttekt	88
7.4	Að öðlast vottun: Úttekt á vettvangi	91

8. kafli**Að vottun lokinni**

8.1	Að vottun lokinni: Sýnileiki	95
8.2	Að vottun lokinni: Eftirlit	97
8.3	Að vottun lokinni: Stöðugar umbætur	99

Viðaukar

Viðauki I	Að verða sér úti um gæðastjórnunarstaðla	103
Viðauki II	Frekari upplýsingar um ISO 9000 gæðastjórnunarstaðlana	105
Viðauki III	Nokkur ráð varðandi vinnu með utanaðkomandi ráðgjöfum	107
Viðauki IV	Dæmi um gátlista fyrir lóðréttu innri úttekt	109
Viðauki V	Undirbúningur undir vettvangsúttekt: Dæmi um spurningar til starfsfólks	113

Vinnublöð

1.	Ástæður til þess að öðlast vottun fyrir fyrirtækið	15
2.	Verkferlamyndin í fyrirtæki ykkar	19
3.	Spurningalisti fyrir hugsanlegar vottunarstofur	20
4.	Samanburður vottunarstofa	21
5.	Dæmi um minnisblað til starfsmanna	24
6.	Dæmi um spurningalista fyrir starfslið um stöðumat	27
7.	Dæmi um upplýsingablað á kynningarfundi fyrir starfslið	29

8.	Vinnutími starfsliðs sem þarf til að hanna gæðastjórnunarkerfi	31
9.	Æskilegasta tímalína	33
10.	Vinnuáætlun og tímalína	34
11.	Stöðumat	36
12.	Vinnublað til samantektar á kostnaðaráætlun vegna innleiðingar á ISO 9001:2000	37
13.	Leggja mat á þá gæðastefnu sem fyrir er	44
14.	Að setja gæðamarkmið	45
15.	Leit að gloppum	48
16.	Verklagsreglur sem skylt er að hafa samkvæmt ISO 9001:2000	69
17.	Gátlisti yfir gæðaskrár sem þörf er á	72
18.	Gátlisti fyrir úttekt á ferlum	75
19.	Farið yfir skjalasafnið	81
20.	Dæmi um minnisblaðs til starfsliðsins um niðurstöður skrifborðsúttektarinnar	82
21.	Dæmi um gátlista til notkunar við innri úttekt	84
22.	Gátlisti til undirbúnings undir vottunarúttekt	89

Töflur

1.	Leiðbeiningar um tímarammann	34
2.	Dæmi um skýrsluform fyrir stjórnendaryni	55
3.	Dæmi um minnisblað til starfsmanna um skjalahald	59
4.	Eitt eyðublað eða tvö?	61
5.	Stigskipun skjala	61
6.	Dæmi um „skjalaferli þjónustu“ og grunnferli ykkar	65
7.	Dæmi um mismunandi stig skjalahalds	68
8.	Dæmi um minnisblað til starfsmanna um skjalastýringu	77
9.	Dæmi um eyðublað fyrir aðgerðir til úrbóta	86

Sýni shorn

1. kafli

Notkun vinnubókarinnar

Sýni shorn

NOTKUN VINNUBÓKARINNAR

Tilgangur með þessari lotu:	Að kynna notandanum skipulag vinnubókarinnar
Lesendur:	Allir notendur vinnubókarinnar
Heildartími lotunnar:	5 mínútur

Ef fyrirtæki ykkar er þjónustufyrirtæki mun þessi vinnubók gagnast ykkur við að beita í starfsumhverfi ykkar stöðlum, þar sem orðalag er upphaflega ætlað fyrir framleiðsluferli. Afganginum af vinnubókinni er skipt niður í sjö kafla, eins og lýst er hér að neðan. Einnig eru viðaukar til upplýsingar.

- ISO 9001:2000 – samantekt
- Að taka ákvörðun
- Nálgunin skipulögð
- Hönnun gæðastjórnunarkerfisins
- Skjalahald
- Að öðlast vottun
- Að vottun lokinni

Vinnubókin hefst með örstuttu yfirliti yfir ISO 9001:2000 sem alþjóðlegan gæðastjórnunarramma og beinir sjónum að því sem vantar í flest gögn, þ.e.a.s.

- Notkun hugtaka ISO 9001:2000 staðalsins í þjónustufyrirtæki
- Vandamálin við að koma upp nauðsynlegu gæðastjórnunarkerfi í litlu fyrirtæki

Hver kafli er settur fram í formi spurninga og æfinga sem notendum er ætlað að vinna sjálfir úr. Í upphafi hvers kafla er gefin hugmynd um tímann sem að jafnaði þarf að verja til þeirra mála sem rædd eru í kaflanum og hverjir þurfi (að lágmarki) að koma að málum. Að sjálf-sögðu verður einhver vinna starfsliðsins sem þarf að eiga sér stað „milli“ sumra kafla – einkum vinna við skjalahald, þjálfun og innri úttektir. Æfingarnar í hverjum kafla eru ætlaðar til þess að ná fram áþreifanlegum niðurstöðum sem skila ykkur áfram á vottunarferlinu.

Áður en ykkur fallast hendur er þið reynið að tengja „staðlatungutakið“ við daglegan rekstur hjá ykkur eru hér nokkur dæmi um hugsanlegar hugtakavíxlanir sem gætu komið að gagni:

ISO hugtak		Hugsanlegir staðgenglar
Fyrirtæki	→	Stofan okkar
Vara	→	Þjónusta
Birgir	→	Söluaðilar, undirverktakar, samstarfsaðilar
Vara sem viðskiptamaður lætur í té	→	Skjöl eða gögn frá skjólstæðingi

Rétt er að færa sér í nyt heimildirnar sem getið er um í viðauka II til að afla nýjustu upplýsinga um atriði á borð við útgáfur og upplýsingaveitur á vefnum. Í viðauka III eru nokkrar ráðleggingar varðandi samstarf við utanaðkomandi ráðgjafa og í viðauka IV er að finna dæmi um gátlista til notkunar við innri úttekt í svonefndri „lóðréttri“ úttekt. Í viðauka V eru gefin nokkur dæmi um spurningar sem hjálpa starfsliði ykkar að búa sig undir ytri úttekt á vettvangi.

Ef þið gefið ykkur tíma til þess að vinna saman sem liðsheild að verkefnum í vinnubók þessari munuð þið verða vör við að árangur næst og starfsandi eflist. Það er alltaf uppörvandi að verða þess var að maður er að vinna starf sitt betur og betur.

2. kafli

ISO 9001:2000 – samantekt

Sýni shorn

ISO 9001:2000 – SAMANTEKT

Tilgangur með þessari lotu:	Að veita svör við algengustu spurningunum um ISO 9001 vottun
Lesendur:	Allt starfsliðið
Heildartími lotunnar:	20 mínútur

Hvað er „ISO“?

„ISO“ vísar til alþjóðlegu staðlasamtakanna (International Organization for Standardization), sem hefur höfuðstöðvar í Genf í Sviss. Samtökin hafa gefið út mörg þúsund alþjóðastaðla og meðal þeirra er 9000 röðin um gæðastjórnun. Sá staðall er alþjóðlega viðurkenndur.

Hvað er „ISO 9000“?

Hugtakið er sameiginlegt heiti á staðlaröð sem þróuð var til þess að hjálpa fyrirtækjum að innleiða og starfrækja skilvirk gæðastjórnunarkerfi. Staðallinn sem fyrirtæki geta beitt til þess að öðlast vottun er ISO 9001:2000.

Hvað býður ISO 9001:2000 upp á?

ISO 9001:2000 býður upp á nokkra mikilvæga kosti:

- einn staðal sem gildir um allar atvinnugreinar
- alþjóðlega samræmdan staðal (styður við alþjóðavæðingu)
- hlutlaus og óháða sannprófun á gæðastjórnun
- tækifæri til stöðugra umbóta

Hvort nokkur þessara kosta skiptir máli fyrir fyrirtæki ykkar veltur á væntingum viðskiptavina fyrirtækisins og markaðinum þar sem fyrirtækið starfar. ISO 9001:2000 er tæki sem nýtist við stöðugar umbætur á gæðum.

Í hverju felst nálgun staðalsins?

Í stað þess að votta vöru í endanlegri mynd beinist ISO 9001:2000 að ferlinu sem miðar að því að framleiða vöruna (eða þjónustuna). Grunnur-inn undir ISO 9001:2000 er ætlaður til þess að veita viðskiptavinum fullvissu um að þjónusta sem þeir fá hjá starfsliði ykkar verði samræmd að því leyti sem hún beinist að ánægju viðskiptavina.

Fyrir þjónustufyrirtæki er samræmi (og tilfinningin um áreiðanleika sem samræmi vekur) mikilvægur þáttur í þjónustugæðum í augum viðskiptavina. Hvort sem þið takið að lokum ákvörðun um að öðlast vottun eða ekki, getur hönnun gæðakerfis samkvæmt ISO 9001 leitt til ánægðari viðskiptavina og afkastameira starfsliðs.

Hvað er átt við með „gæðum“?

Í ISO 9000:2005 eru gæði skilgreind sem „það að hvaða marki safn tiltekinna eðlislægra eiginleika [einkenna] uppfyllir kröfur [þarfir eða væntingar sem eru yfirlýstar, almennt gefnar, undirskildar eða skyldubundnar]“. Skorinorðari skilgreining væri „það að uppfylla eðlilegar væntingar viðskiptavina“.

Hver eru tengslin milli ISO 9001:2000 og annarra gæðastjórnunarkerfa?

Gæðastjórnunaráætlanir á borð við BPR (Business Process Re-engineering), CQI (Continual Quality Improvement) eða TQM (altæk gæða-stjórnun – Total Quality Management) hjálpa til þess að bera kennsl á hvað þurfi að gera til þess að bæta gæði eða veita þjónustu á tilteknu stigi, eða til þess að mæta tilteknu væntingastigi viðskiptavina. ISO 9001:2000 lýsir skipulegri nálgun að því hvernig skuli innleiða ásetning fyrirtækis um gæði og kortleggur þessa leið – leiðina til þess að skjalfesta þetta *hvað*.

Tryggir ISO 9001:2000 framúrskarandi þjónustu?

Þótt ISO 9001:2000 ramminn sé ætlaður til þess að tryggja samræmi í þjónustuferlinu hjá ykkur fremur en að ná fram einhverri tiltekinni niðurstöðu eða gæðastigi felst í gæðavottun krafa um að þið sýnið fram á að þjónustan sem þið veitið uppfylli kröfur viðskiptavina, laga og reglugerða og að samsetning hennar og skil auki ánægju viðskiptavina. Að sjálfsgöðu er það uppbygging gæðastjórnunarkerfisins og framkvæmd þess sem ræður því hvort ykkur tekst að veita þjónustu á gæðastigi sem leiðir til þess að viðskiptavinum finnist þeir hafa fengið peninga sinna virði. Einnig þarf fyrirtæki ykkar að standast reglubundnar eftirlits-úttektir af hálfu vottunarstofu til þess að tryggja að gæðamarkmiðum sé náð.

Er ISO 9001:2000 eina vottunin sem við þörfnumst?

Svarið veltur á atvinnugrein ykkar og viðskiptavinum. Til dæmis þurfa prófunarstofur einnig að samræmast ISO/IEC 17025 og fyrirtæki sem þjóna bílgreinaíðnaðinum þurfa vottun samkvæmt QS-9000 eða ISO/TS 16949. Aðrar atvinnugreinar, þar sem taka þarf mið af umhverfis-áhrifum, kalla á vottun skv. ISO 14001.

Hver er tilgangurinn með hinum ýmsu greinum staðalsins?

Greinarnar í staðlinum ná yfir alla þætti atvinnurekstrar (ábyrgð stjórnenda, stjórnun auðlinda, þjónustuhönnun og skil, og vöktun og umbætur) sem nauðsynlegir eru til þess að innleiða gæðastjórnunarkerfið ykkar þannig að það uppfylli þarfir viðskiptavina og færa sönnur á árangursríka starfrækslu þess.

Hver af ISO 9000 skjölunum þurfum við að nota?

Það eru aðeins tvö skjöl sem þið þurfið að lesa gaumgæfilega – staðallinn, sem er grundvöllurinn að vottun ykkar (ISO 9001:2000), og ISO 9004:2000, sem veitir leiðbeiningar um að bæta frammistöðu. Þrjú skjöl til viðbótar gætu komið að gagni:

- ISO 10013:1995: Leiðbeiningar um gerð gæðahandbóka
- ISO/TR 10013:2001: Leiðbeiningar um skjalahald í gæðastjórnunarkerfum
- ISO 10015:1999: Gæðastjórnun – Leiðbeiningar um þjálfun

Þegar þið eruð að búa ykkur undir vettvangsúttekt gæti skjalið um úttektarkröfur (ISO 19011) verið gagnlegt til þess að öðlast skilning á starfsaðferðum úttektaraðila.

Hversu mikill hluti af þjónustukerfi okkar verður tekinn út?

Vottunin (og þar með úttektin) tekur aðeins til þess umfangs sem þið samþykkið, enda falli ekki utan þess umfangs nein starfsemi sem skiptir máli varðandi gæðastjórnun á þjónustu fyrir viðskiptavinum ykkar.

Hvaða skrifstofubúnaður og áhöld falla undir úttektina?

Í ISO 9001:2000 eru greinar um „innviði“ (6.3) og „vinnuumhverfi“ (6.4), svo og um „innkaup“ (7.4). Almenn er farið yfir allan stuðning sem starfslið ykkar þarf til þess að veita gæðaþjónustu, svo og ferlin sem notuð eru til þess að leiða í ljós þarfir starfsliðsins og haga innkaupum eftir því.

Hvað með trúnaðarupplýsingar frá viðskiptavinum?

Vottunaraðilar og úttektarteymi ættu öll að hafa undirritað skuldbindingar varðandi trúnað um þau gögn sem þau taka út. Þetta þarf að fást staðfest. Að því er varðar viðskiptavinum fyrirtekisins má annað hvort velja að upplýsa viðskiptavinum um að gerð verði úttekt hjá fyrirtækinu og biðja um fyrirmæli varðandi viðkvæm gögn eða trúnaðarskjöl (sem þá mætti setja í sérstakar læstar hirslur), eða þá að semja fyrirfram við vottunarstofuna um aðferð sem gerir úttektarmanni kleift að rekja meðferð gagna frá viðskiptavinum án þess að þurfa að rýna í trúnaðarskjöl þeirra.

Hafið hugfast að sá sem annast úttektina hefur áhuga á því hvernig gæðastjórnunarkerfið virkar (svo sem ráða má af skjalahaldi ykkar), en ekki á þeirri tilteknu þjónustu sem þið veitið einstökum viðskiptavinum.

Hvað með trúnaðargögn um starfsfólk?

Einu starfsmannaskrárnar sem úttektarmenn þurfa að fara yfir eru skjöl þar sem einhver þarf til bær aðili hefur lagt dóm á hæfni starfsmanns (t.a.m. með vísun til menntunar, fyrri reynslu og starfsþróunar), svo og skrár um síðari starfsþróun og þjálfun.

Af hverju er þessi áhersla á þjálfun starfsliðs?

Gæði eru starfsmannamál og þetta er viðurkennt í ISO 9001:2000 með því að leggja mikla áherslu á þjálfun starfsmanna. Ef fyrirtæki ykkar er eitt þeirra fyrirtækja þar sem starfsþróunarmálum er stöðugt frestað vegna álagsins í daglegu starfi getur ISO 9001:2000 staðallinn hjálpað ykkur að tryggja að þið verjið viðeigandi tíma og fjármunum í starfsliðið. Og ef til vill er enn mikilvægara að staðallinn getur hjálpað til við að tryggja að þið takið frá tíma til þess að fá faglega jafningjaryni á ykkar eigin vinnubrögð.

Af hverju verða stjórnendur að leiða ferlið?

Ekkert alhliða gæðastjórnunarkerfi getur virkað til lengdar nema með fullum stuðningi stjórnenda. Áhugasamt og þjálfað starfslið getur aðeins haft áhrif á hluta af kerfinu. Einnig verður fagfólkið í starfsliðinu að vera reiðubúið að staðla nálgun sína að vinnu fyrir viðskiptavinum í stað þess að haga málum eftir eigin höfði, og fagmaðurinn sem gegnir æðstu stöðunni er sá eini sem hefur vald til þess að koma því til leiðar. Loks kalla öll gæðastjórnunarkerfi á fjármuni og stjórnendur verða að vera reiðubúnir til þess að ráðstafa þeim fjármunum.

Af hverju er svona mikil áhersla lögð á skjalahald?

ISO 9001:2000 kallar ekki aðeins á skjalfestingu á því sem gert er í fyrirtæki, heldur einnig á því hvernig sé unnt að fullvissa sig um að það hafi verið gert með réttum hætti, hvað sé gert ef upp kemur vandamál og hvernig fyrirtækið vaktar sjálft sig (með úttektum) til þess að tryggja að gæðastjórnunarkerfið haldi áfram að skila árangri. Skjalahald þjónar ýmsum tilgangi, m.a. að

- skýra gæðamarkmið og aðferðir
- tryggja að verkefni séu skýr og samræmi sé í framkvæmd þeirra
- tryggja innri samræmingu á vinnu sem unnin er fyrir viðskiptavinum
- veita endurgjöf til nota við forvarnir
- veita endurgjöf til nota við áætlanagerð
- veita hlutlæga sönnun fyrir því að gæðastjórnunarkerfið skili árangri

Hver sú nálgun sem þið veljið að skjalahaldi ætti *alltaf* að miða að því að skila virðisauka fyrir stjórnun gæðastjórnunarkerfisins, ekki aðeins að því að mæta kröfum vottunarstofu. Það er auðvelt að „drukkna í pappírsvinnu“ ef skjalahald er ekki skipulagt út frá sjónarmiði virðisauka. Þetta er ykkar kerfi og það á að vinna fyrir ykkur.

Verður gerð krafa um að við breytum viðskiptaháttum okkar?

Nei. ISO 9000 gerir ekki kröfu um að þið hagið viðskiptum ykkar með neinum sérstökum hætti, aðeins að þið sýnið fram á samræmi við þá þætti staðalsins sem vottun ykkar miðast við. Almennt felst í ISO 9001:2000 krafa um að þið „segið hvað það er sem þið gerið“ og „gerið það sem þið segist gera“. Þið eigið hins vegar eftir að komast að því að áherslan á stöðugar umbætur mun veita ykkur tækifæri til þess að endurskoða þær forsendur sem þið hafið gefið ykkur um starfsemi ykkar.

Í raunveruleikanum munuð þið líkast til komast að því að þið munið gera breytingar á innri verklagsreglum ykkar til þess að gæta þess betur að „hlaupa ekki yfir nein þrep“ í þeirri vinnu sem unnin er fyrir viðskiptavini. Þið gætuð einnig komist að því að undirbúningsferlið undir vottun hjálpi ykkur að skerpa áhersluna á þarfir viðskiptavina. ISO 9001:2000 gerir ráð fyrir að gæðastjórnun beinist að ánægju viðskiptavina, ekki að uppfyllingu fræðilegra krafna.

Hvað þurfum við að gera til þess að fá vottun?

Þið þurfið að velja vottunarstofu (ef um eitthvert val er að ræða á markaðssvæði ykkar), ná samkomulagi um umfang vottunarinnar, skila inn gæðahandbók (með gæðastefnu, gæðamarkmiðum og verkferlamynd) og skriflegum verklagsreglum til stuðnings gæðahandbókinni til nota við skrifborðsúttekt (skjalarýni), og loks þarf að standast vottunarúttekt á vettvangi.

Hverjir eru það sem votta?

Stofnanir sem uppfylla tiltekna staðla geta öðlast faggildingu sem vottunarstofur samkvæmt ISO 9001:2000. Heimildir til faggildingar eru mismunandi milli landa og í sumum löndum eru fleiri en ein stofnun sem hafa heimild til þess að faggilda vottunaraðila.

Hvað gerir vottunarstofan?

Í upphafi vottunarferlisins kemst vottunarstofan að samkomulagi við ykkur um umfang gæðastjórnunarkerfis ykkar og að lágmarki um tíma- setningu *skjalarýni*, þ.e. yfirferðar yfir öll skjöl sem tilheyra gæðakerfinu. Þið getið beðið vottunarstofuna um forkönnun fyrir úttekt ef ykkur finnst það æskilegt. Vottunarstofan skipar síðan úttektarteymi til þess að annast skjalarýnina og úttektina á vettvangi. Þegar sýnt hefur verið fram á með úttektarferlinu að þið starfið í samræmi við staðalinn sendir vottunarstofan inn nafn fyrirtækisins til vottunar og birtir síðan nafn fyrirtækisins í skrá yfir vottuð fyrirtæki.

Hverjir eru úttektarmenn?

Úttektarmenn eru starfsmenn sem eru þjálfaðir og vottaðir sem úttektarmenn eða úttektarstjórar og annast ytri vottunar- og eftirlitsúttektir skv. ISO 9001:2000. Vottunarstofan sem þið veljið sendir í fyrirtæki ykkar teymi úttektarmanna undir stjórn úttektarstjóra til þess að annast vottunarmatið eða úttektina.

Hvað merkja þessi mismunandi hugtök?

Nokkurs alþjóðlegs ósamræmis gætir í hugtakanotkun, en almennt eru helstu hugtök sem hér segir:

- *Landsstaðlastofnun* er aðildarstofnun ISO. Hún gefur út staðla og annast eftirlit með framkvæmd þeirra eða samræmi við þá.

- *Vottunarstofur* gefa út ISO 9001:2000 vottun eða skráningu til fyrirtækja. (ISO annast ekki vottun samkvæmt stöðlum sínum, gefur ekki út vottunarskírteini og hefur ekki eftirlit með vottunarstarfi stofnanna, sem er óháð ISO). Þær eru aðskildar frá landsstaðla-stofnuninni.
- *Landsbundinn faggildingaraðili* hefur eftirlit með vottunarstofum og faggildir þær. Í sumum löndum annast sama stofnunin stöðlun (eða staðlagerð) og faggildinguna.
- *Úttektaraðilar* annast úttektir á vettvangi og skjalaryni utan vettvangs. Úttektaraðilar þurfa að sýna fram á samræmi við ISO 19011:2002 og eru oft (en ekki alltaf) vottaðir af aðila að alþjóðlegum starfsmannavottunarsamtökum (sjá www.iatca.org), sem hefur sett kröfur varðandi úttektarmenn gæðastjórnunarkerfa.

Hvað mun vottunin kosta?

Kostnaður veltur á stærð fyrirtækisins, tegund vottunar sem þið þarfnist og vottunarstofunni sem þið kjósið að starfa með. Sumar vottunarstofur eru með sérstök afsláttarkjör fyrir lítil fyrirtæki og eru reiðubúnar að semja um fast gjald (fremur en dagtaxta) til að auðvelda ykkur að gera ráð fyrir kostnaðinum í fjárhagsáætlun. Faggildingarstofnunin í landi ykkar ætti að geta gefið ykkur hugmyndir um hugsanlegt verð.

Hversu langan tíma tekur vottunin?

Tíminn veltur á stærð fyrirtækisins og því hversu mikla vinnu þið eruð þegar búin að leggja í gæðastjórnunarkerfið ykkar. Ef þið eruð þegar með skjalfest gæðastjórnunarkerfi og þurfið aðeins að gera lítils háttar breytingar til þess að uppfylla kröfurnar í ISO 9001:2000 ættuð þið að geta lokið ferlinu á þremur mánuðum. Ef þið eruð með nánast ekkert skjalfest gæðastjórnunarkerfi fyrir verður sennilega þörf á 6 – 18 mánuðum að lágmarki fyrir lítið fyrirtæki (lengri tíma ef fyrirtækið er stærra eða flóknara).

Hvað með tíma starfsmanna og þjálfun?

Aftur veltur það á aðstæðum ykkar og því hversu stórt bil er milli ríkjandi ástands og þeirra krafna sem gerðar verða. Að jafnaði þarf líkast til 20 daga af tíma stjórnenda, að lágmarki, og 50 daga af tíma starfsmanna til þess að leggja mat á það sem á vantar, þróa viðeigandi stefnumið og verklagsreglur, hanna eyðublöð og skrár, þjálfa alla í notkun nýja kerfisins og ráðast í innri úttektir. Einnig kann að falla til viðbótar-kostnaður vegna þjálfunar starfslíðsins – t.a.m. til þess að þjálfa þá sem eiga að annast innri úttektir.

Þurfum við að grípa til úrbóta vegna allra tilvika um ósamræmi?

Nei, í ISO 9001:2000 segir að „úrbætur skuli vera í samræmi við áhrif frábrigðanna sem í ljós hafa komið“ (8.5.2). Ef frábrigðið er ekki verulegt og kostnaður við breytingar væri óréttlæt看anlegur með hliðsjón af ávinningi viðskiptavina yrði ekki gert ráð fyrir breytingum. Hins vegar verður þessi greinarmunur að koma fram í skjölum ykkar og hljóta samþykki vottunarstofu.

Hvað ef okkur greinir á við niðurstöður úttektarteymisins?

Þegar þið náðið upphaflegu samkomulagi við vottunarstofu ættuð þið að ræða hreinskilnislega um áfrýjunarferli sem í boði er og gjöld sem hugsanlega kunna að leiða af því.