

Norma AQAP zpřesňuje požadavky ISO 9001 na systém jakosti

Globalizace světového hospodářství mimo jiné vyvolala stav, že úspěšné řízení jakékoliv organizační jednotky se stává vlivem standardního globalizovaného prostředí také standardním, protože stoupá počet subdodavatelů a zákazníků patřících do nějaké celosvětově působící firmy.

Tito obchodní partneři pak vyžadují podobný systém řízení jako mají zaveden uvnitř své firmy, protože jinému systému nerozumějí a odmítají se přizpůsobit.

Tento trend způsobuje, že úspěšný podnik se musí navenek chovat tak, aby globalizovaným partnerům vyhovoval, jinak ztrácí své zákazníky. Z pohledu svých zákazníků se musí chovat standardně a to už je velmi blízko tomu, aby existovala nějaká norma popisující toto standardní chování. Tuto šanci využili tvůrci normy ISO 9001 a zpracovali sadu požadavků, které standardizují interní procesy v organizaci. Prvořadým cílem normy ISO 9001 ve verzi 2000 je standardizovat interní procesy tak, aby jejich výstupy měly garantovanou kvalitu. Přitom se předpokládá, že když budou interní procesy zakončeny kvalitně, tak bude celá organizace chápána svými partnery jako kvalitní organizace. S cílem posílit tento předpoklad norma ISO 9001:2000 povinně zavádí kromě povinných interních kontrol produkčních procesů také nevýrobní procesy typu „měření spokojenosti zákazníka“, „komunikace se zákazníky“ a ukládá vedení, že výsledky získané z těchto procesů musí povinně vyhodnocovat a využívat pro interní zlepšování. Vlastní metody interních kontrol a postupy nevýrobních procesů již norma nepředepisuje, ale ponechává je na úvaze vedení organizace.

Tento systém je úspěšný v oblasti kvality. Ale ponechání věcného obsahu na organizaci má v sobě skryto řadu úskalí. Organizace může normu ISO 9001 plnit formálně, ale ve skutečnosti je řízení jakosti bezzubé. Organizace může mít ekonomické problémy a proto z interních kontrol vynechá všechny dražší postupy anebo snadno povoluje výjimky. Anebo organizace uplatňuje normu ISO 9001 způsobem, kdy spíše zneužívá než využívá možnosti, které norma poskytuje. Typické je to třeba u nákupu, kdy změkčuje požadavky na subdodavatele s cílem co nejlacnějších nákupů anebo při vývoji, kdy využívají změnového řízení ke změkčování původně slibovaných parametrů dodávek.

Tyto problémy se snaží řešit přídatné normy omezující tyto možnosti. Jedno z dobrých řešení představuje norma AQAP 2130 (NATO Allied Quality Assurance Publications) vydaná v létě 2003. Ta se snaží pomocí malého počtu úprav zajistit, aby systém řízení kvality současně zajišťoval spolehlivost dodávek. Úpravy ISO 9001:2000 podle AQAP 2130 nevynechávají nic podstatného z normy ISO 9001, takže systém řízení lze běžným postupem certifikovat. Přitom zavádějí:

- *zvýšenou ochranu bezpečnostních aspektů zákazníka tím, že mu dávají plnou kontrolu nad subdodavateli,*
- *zvýšenou kontrolu nad jakostí během produkčních procesů, protože dodavatel musí zákazníkovi předat dokument plánující řízení jakosti zakázky a současně zpřístupnit všechny záznamy o jakosti vztahující se k této zakázce,*
- *zamezení změkčování původně kontrahovaných parametrů tím, že využívá možnosti ISO 9001 vyloučit některé atributy spojené se změnovým řízením prováděným bez souhlasu zákazníka,*
- *zvýšenou právní ochranu zákazníka tím, že dodavatel musí zvláštním dokumentem potvrdit kvalitu dodávky.*

Kromě výše uvedených doplňkových požadavků ještě AQAP 2130 zavádí několik přídatných požadavků specifických pro armádu a to například pravidla komunikace a zamezení nekontrolovatelného přístupu k dodávkám po jejich převzetí pod záminkou obecných servisních pravidel, kde přístup dodavatele k předmětu dodávky podle AQAP může probíhat pouze za smluvně dohodnutých podmínek.

Praxe prvních aplikací úprav systému řízení ISO 9001 podle požadavků AQAP ukazuje, že systém řízení u dodavatele se tím pro zákazníky výrazně zprůhlední a proto má význam nejen při dodávkách

pro armádu, ale pro všechny velké zákazníky s přísnými vnitřními předpisy jako jsou státní orgány anebo finanční instituce. Přitom tyto úpravy neznamenají zvýšení administrativy nebo nákladů u dodavatele, neboť dobré systémy řízení jakosti již dříve postupovaly při aplikaci normy ISO 9001 stejnou cestou.

Zavedení či úpravy ISO 9001 podle požadavků normy AQAP 2130 představuje konkurenční výhodu již v etapě nabídky, protože srozumitelně a průhledně ukáže potenciálnímu zákazníkovi, jaká pravidla bude dodavatel při plnění zakázky dodržovat. To má značný význam zejména u dodávek z oblasti moderních technologií (například telekomunikační a výpočetní technika, software), protože tam je někdy obtížné vzhledem k překotnému technologickému rozvoji definovat kvalitativní parametry budoucí dodávky. A globální orientace NATO garantuje, že standardy řady AQAP respektují obvyklé požadavky globalizovaných podniků.

Z výše uvedených důvodů mají přídatné požadavky AQAP 2130 nejen „zelený“ charakter, ale jsou bez větších nákladů přímo výhodně využitelné i pro větší dodávky sofistikovaných technologií v civilním sektoru.

Ing. Zdeněk Vaněk, DCIT
Listopad 2003