

## Certyfikacja jako szansa rozwoju - rozmowa z Claudio Provetti



dr. ing. Claudio Provetti

Claudio Provetti jest Dyrektorem Generalnym CSQ (Certyfikacji Systemów Jakości) w największej włoskiej Jednostce Certyfikującej IMO. Jest także Prezesem ds. Spraw Narodowych w CISQ (włoskiej Federacji ds. Certyfikacji Systemów Zarządzania) oraz członkiem różnych instytucji zajmujących się akredytacją i certyfikacją (SINCERT – włoskiej jednostki akredytacyjnej, UNI – włoskiej Jednostki Narodowej ds. Normalizacji, CEI – Włoskiego Komitetu ds. Elektrotechniki, FITA, ALPI, TdM). Swoje doświadczenia zawodowe zdobywał jako QA Manager w międzynarodowych przedsiębiorstwach z sektorów: elektronicznego, elektromechanicznego, elektromedycznego, bioanalitycznego.

### **Czy uważa Pan, że obecnie spopularyzowane standardy dotyczące systemów zarządzania mają istotne znaczenie dla przedsiębiorców?**

Znaczenie norm w systemach zarządzania przedsiębiorstw jest dzisiaj większe niż kiedykolwiek. Do niedawna jeszcze granice rynków odpowiadały przeważnie granicom krajów, a nawet jeżeli wykraczały poza te granice, to z pewnością nie sięgały najdalszych kontynentów. Dzisiaj, w międzynarodowej perspektywie, w której wiodącym motywem jest globalizacja, jakość produktu nabiera znów znaczenia, którego nie sposób przecenić, przede wszystkim w odniesieniu do rynków zachodnich, a w każdym razie europejskich, które stały się bardzo wymagające, zarówno w zakresie jakości, jak i bezpieczeństwa. System zarządzania jest znakomitym instrumentem pomagającym

w uzyskiwaniu pożądaných rezultatów, pod warunkiem, że jest pojmowany w sposób aktywny oraz traktowany jako rzeczywiste wsparcie dla kierownictwa, w celu zrównoważenia polityki i wynikających zeń strategii.

Kiedy mówimy o przedsiębiorstwie utrzymującym Zasadę Zrównoważonej Jakości, mamy na myśli wskaźniki zwrotu inwestycji oraz to, że niekiedy konieczne są zasadnicze zmiany w rozmaitych relacjach, jak relacje wewnątrz organizacji, relacje z partnerami, z dostawcami oraz ze wszystkimi innymi podmiotami, które oddziałują na kontekst społeczno-gospodarczy, w jakim działa przedsiębiorstwo. Sądzę, iż nie mogą zaistnieć plany zrównoważonego rozwoju w sytuacji, kiedy nie ma chęci zmian, a przedsiębiorstwo uznaje za doskonały ten stan, który właśnie trwa! Każdego dnia ukazu-

je się naszym oczom względność rzeczy. Zrównoważony system zarządzania winien kierować się perspektywą jutra, nie tylko chwilą obecną. Trzeba się ciągle zastanawiać, poddawać pod dyskusję i na nowo analizować cały system, tak by stawić czoła wyzwaniom bieżącym i podążać ku nowym.

Nie sądzę, aby istniały projekty skazane na sukces tylko dlatego, że zrobiono coś lepiej i więcej w jednym „dziale” przedsiębiorstwa, bo to byłoby tak, jakby zadowolili się nagraniem muzycznym, w którym tylko jeden składnik brzmi dobrze i świetnie się prezentuje, lecz na pewno nie można liczyć na trwały sukces całości. Jeżeli cały czas towarzyszy nam zdrowy brak satysfakcji, oznacza to, że jesteśmy na dobrej drodze do bycia konkurencyjnymi dzięki utrzymanej i zrównoważonej jakości.

**CSQ posiada biuro w Polsce, jaką rolę w rozwoju polskiego rynku widzi Pan dla swojej organizacji?**

Należy pamiętać, że CSQ jest marką Jednostki Certyfikacyjnej IMQ, pod którą IMQ (Włoski Instytut Znak Jakości, powstały w 1951 r.) świadczy i rozwija swoje usługi certyfikacji. Cały dorobek IMQ/CSQ może nabrać znacznej wartości na innych rynkach i w innych krajach. W Europie IMQ posiada silną pozycję w odniesieniu do certyfikacji produktów oraz oznaczenia CE, zaś rola CSQ polega, w konsekwencji, na świadczeniu dalszych usług dla tych przedsiębiorstw i organizacji, które zamierzają ulepszać swoje procesy, a co za tym idzie, swoje produkty i usługi oferowane na rynku. Dobry produkt lub dobra usługa nie mogą być zagwarantowane jeżeli nie są wspierane przez odpowiedni system zarządzania. Polskie biuro IMQ/CSQ znajduje się w Krakowie, jego zamiarem jest przyczynianie się do upowszechniania kultury jakości i bezpieczeństwa wśród polskich przedsiębiorstw i organizacji (zarówno prywatnych, jak i publicznych), poprzez doświadczenie ponad 14 000 organizacji, które otrzymały certyfikat CSQ.

**Do jakich sektorów polskiego przemysłu jest skierowana oferta IMQ/CSQ?**

Jak wiadomo, doświadczenie Włoch wiąże się z bardzo dużą ilością organizacji certyfikowanych wg różnych schematów (pod koniec sierpnia 2006 ponad 115 000). Niemniej nie można myśleć o stosowaniu do każdej branży i do każdego schematu certyfikacji (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/TS 16949, ISO 18485, ISO/IEC 27001, ISO 22000, HACCP itd.) zawsze takiego samego podejścia. Uważam, że nasze doświadczenie może pomóc środowisku konsultantów, trenerów, polskim

organizacjom w wypracowaniu odpowiedniego podejścia do systemów zarządzania. Doświadczenie uczy nas, że łatwo można popaść w stagnację, jeżeli nie przywiązuje się właściwej wagi do tego, co już zostało zrobione i czego jeszcze można dokonać. Uważamy, że takie właśnie przesłanie możemy przekazać Polsce oraz innym krajom, w których notuje się tendencje wzrostowe w usługach certyfikacji.

**Rola IMQ/CSQ w rozwoju i popularyzacji systemów zarządzania jest znacząca. Czy udało się zrealizować**

**plany, jakie miała organizacja w pierwszych latach swojej działalności?**

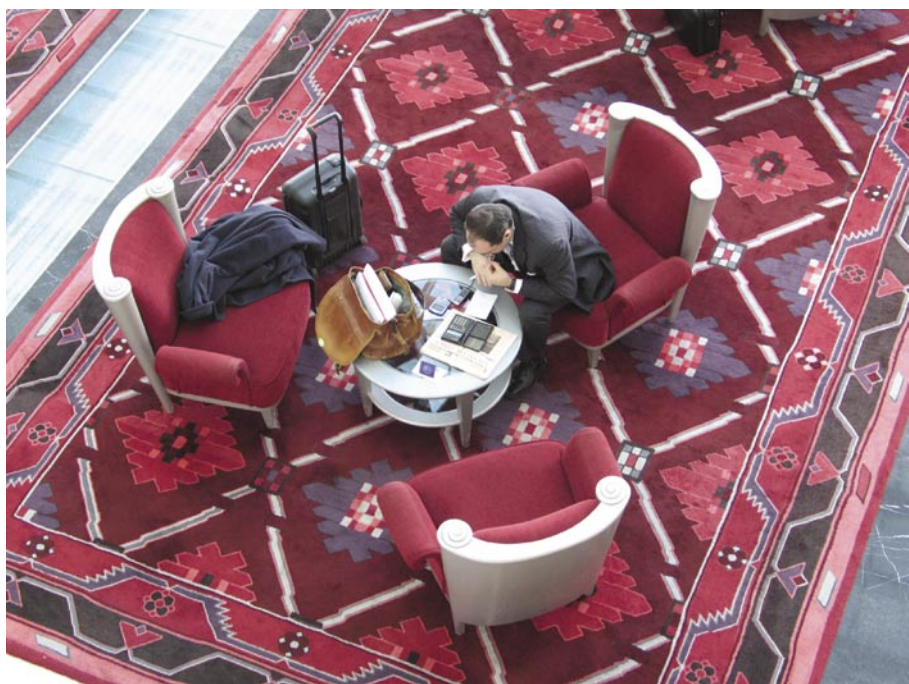
Odpowiedź brzmi tak! IMQ dysponuje grupą ekspertów, którzy od dawna biorą udział w pracach Międzynarodowych Grup Roboczych, w ramach takich organizacji jak ISO, IEC, CEN, CENELEC. Od początku swojego istnienia IMQ ma, we włoskiej delegacji, własnego przedstawiciela w ISO/TC 176, Komitecie odpowiedzialnym za normy ISO serii 9000. Ponadto doświadczenia nabyte w Komitetach Technicznych ds. określania standardów produktów



i procesów, pozwalają nam na szersze spojrzenie na wydarzenia i zjawiska oraz ich skutki zachodzące w świecie przedsiębiorstw. Dzięki temu możemy uważać nasz sposób przekazywania informacji firmom na rynku za łatwiejszy i bardziej bezpośredni. Z tego też powodu nasza wizja jednostki certyfikacyjnej przewiduje instytucję wiarygodną i dostosowaną do potrzeb rynku, będącą zarazem organizmem dynamicznym, wciąż rozwijającym się i podlegającym głębokim przekształceniom. Nie sądzę, aby w przyszłości można było nadal mówić tylko o certyfikacji na zgodność z normą ISO 9001. Kierując się w stronę klienta, trzeba być przygotowanym na odniesienia do kwestii środowiska, zdrowia, bezpieczeństwa, ryzyka, bezpieczeństwa danych jakimi się zarządza i wielu jeszcze innych spraw, nie lekceważąc przy tym nigdy tematów dotyczących produktów i usług, realizowanych zarówno poprzez normy dobrowolne, jak i odpowiednie normy prawne.

Mamy świadomość, że tylko najlepiej wyposażone ośrodki (z szeroką ofertą usług, takich jak badania, kolaudacja, kontrole, certyfikacja, inspekcja, audit niezależny, engineering itp.), odpowiednio przygotowane oraz nastawione na inwestycje, które niewątpliwie muszą być znaczne i spójne z planem rozwoju, będą mogły zdobyć zaufanie klientów i wesprzeć ich w procesie wzrostu, zarówno w kraju, jak i za granicą.

**Biznes to nie tylko zysk, lecz także wydajność, większe bezpieczeństwo tego, co się robi, a co za tym idzie, mniejsze koszty uzdrawiania sytuacji krytycznych, które mogą zaistnieć, jeżeli nie będziemy kłaść dostatecznego nacisku na prewencję.**



**Które z obszarów działalności IMQ/CSQ mają szansę rozwinąć się dynamicznie w Polsce?**

Uważam, że ponad dwudziestoletnie doświadczenie IMQ w zakresie systemów zarządzania jakością w wielu branżach we Włoszech zostanie doceniane w Polsce. Dziedziny, które wydają mi się szczególnie przyszłościowe to ochrona zdrowia, administracja publiczna, szkolnictwo, usługi, branża High Tech. We Włoszech mamy zwyczaj dokładnego analizowania standardów w danej branży oraz opracowywania szczegółowych wytycznych do ich zastosowania. Jest to szczególnie ważne w tych państwach, gdzie istnieją silne korelacje pomiędzy normami dobrowolnymi a przepisami prawnymi. Przypomnę, że norma ISO 9001:2000 zwraca szczególną uwagę na wymogi prawne.

**Jak IMQ/CSQ jest postrzegane w Polsce?**

Przede wszystkim zasadą przewodnią naszej działalności certyfikacyjnej, nie tylko zresztą w Polsce, jest dostarczanie naszym Klientom wartości dodanej do ich systemu zarządzania przez kom-

petentnych auditorów, posiadających odpowiednie doświadczenie i podejście właściwe dla danej branży. To zasada, którą docenili już nasi Klienci na rynku polskim, staramy się bowiem, aby nasi auditorzy nie byli postrzegani jako tzw. „inspektorzy”, ale jako niezależni eksperci pomagający w rozwoju wewnętrznej organizacji przedsiębiorstw. Ponadto dużą korzyścią dla naszych Klientów jest możliwość otrzymania certyfikatu IQNet.

**Jakie są wymierne korzyści posiadania przez przedsiębiorstwo certyfikatu IQNet?**

Największa korzyść polega na kojarzeniu marki. Może ona ułatwić rozpoznanie przedsiębiorstwa posiadającego certyfikat IQNet również za granicą. W przypadku usług użyteczności publicznej, zarówno prywatnych, jak i publicznych, takich jak turystyka, transport, logistyka, usługi świadczone na rzecz obywateli miejscowości czy miasta, ochrona zdrowia, szkoły zawodowe, czy też uczelnie wyższe taka wspólna marka, rozpoznawana na świecie, stanowi

swego rodzaju wartość dodaną certyfikowanej organizacji

**Jak Pana zdaniem będą się rozwijały systemy zarządzania? Czy są granice wzrostu ilości norm oraz kosztów ich wdrażania? I jak w Pana odczuciu dotychczasowy kierunek rozwoju odbierany jest przez rynek?**

Zgadzam się całkowicie z tymi, którzy odrzucają mnożenie standardów. Sądzę, że nowe normy mają rację bytu tylko wówczas, gdy tworzą rzeczywistą wartość rynkową. Uważam jednak, że należy dyskutować nie o tym, czy normy są dobre czy złe, lecz o tym, że zbyt często normy używane są w sposób niewłaściwy. Jeżeli przedsiębiorca dostrzeża, w wymogach normatywnych, pewną aktywną wartość, dzięki której może przemysleć na nowo kwestie własnej organizacji, własnych procesów, własnego personelu itd., to właściwą konsekwencją tego będzie dążenie do uzyskania certyfikatu wg odpowiedniej normy, będącego na rynku świadectwem, że dane przedsiębiorstwo jest lepsze od innych. Bardzo często zachęcamy firmy, aby bardzo poważnie pomyślały o pewnych pojęciach wprowadzanych przez normę i zastanowiły się, czy te pojęcia mogą rzeczywiście pomóc w ulepszaniu zarządzania.

Biznes to nie tylko zysk, lecz także wydajność, większe bezpieczeństwo tego, co się robi, a co za tym idzie, mniejsze koszty uzdrawiania sytuacji krytycznych, które mogą zaistnieć, jeżeli nie będziemy kłaść dostatecznego nacisku na prewencję. Biznes to także większa uwaga nakierowana na klienta, większa lojalność, a także myślenie o przyszłości, a nie tylko o teraźniejszości. Nie należy nigdy zapominać, że normy systemowe nie mogą być jedyną kartą przetargową na rynku, trzeba umieć zaprezentować produkty i usługi wysokiej

jakości; zbyt często pojawiają się przedsiębiorstwa z certyfikowanymi systemami zarządzania, które oferują produkty i usługi nie zawsze odpowiadające oczekiwaniom.

Jeżeli konsultanci, jednostki certyfikacyjne, organy administracji publicznej i media będą przekazywać właściwe informacje, nie podnosząc przy tym prognozy oczekiwań klientów na nieosiągalne poziomy, firmy i organizacje, zarówno prywatne, jak i publiczne będą mogły czerpać znaczące korzyści z certyfikacji również na tak ekspansywnym rynku, jakim jest rynek polski.

**Ponad 100 000 włoskich firm wdrożyło normę ISO 9001, a pod względem ilości certyfikatów Włosi ustępują tylko Chinom. W 2005 roku przybyło prawie 14 000 certyfikatów. Czym jest spowodowana tak wysoka dynamika certyfikacji? Czy za ilością nie idzie spadek jakości samych systemów?**

W Chinach certyfikacja systemów zarządzania została uznana za niezbędną przede wszystkim dla opanowania rynków zachodnich. Jest to zatem strategia, którą całe chińskie środowisko polityczno-gospodarcze uznało za opłacalną, gdyż pomaga w eksporcie na zagraniczne rynki. Ponadto w Chinach znajdują się liczne zachodnie przedsiębiorstwa, które inwestują tam ze względu na niskie koszty pracy, poszukując w systemach zarządzania jakością większych gwarancji kluczowych procesów, tak aby nie były one zbyt „odległe” od tych, występujących w firmach macierzystych.

We Włoszech kultura certyfikacji systemów zarządzania zaczęła rozwijać się w latach 90., kiedy to zaawansowane technologicznie przedsiębiorstwa przesunęły punkt ciężkości swoich zainteresowań z kontroli jakości na zabezpieczenie jakości. Nale-

ży jednak zaznaczyć, że większa część włoskich przedsiębiorstw to firmy bardzo małe. Proces certyfikacji rozpoczął się od wielkich przedsiębiorstw, które żądały od swoich dostawców wdrożenia systemu zarządzania jakością i przeprowadzenia jego certyfikacji przez instytucję zewnętrzną. Procesowi temu towarzyszyły gorączkowe poszukiwania możliwości zmniejszenia kosztów wynikających z dostaw złej jakości, zmniejszenia wewnętrznych kosztów kontroli, a także ograniczenia liczby zatrudnionych, zatem redukcji kosztów strukturalnych. W ten sposób rozpoczęła się reakcja łańcuchowa i sam rynek sprawił, że certyfikacja stała się koniecznością. Ponadto we Włoszech, pod koniec lat 90. i na początku roku 2000, zaczęły się pojawiać ustawy ogólnokrajowe i regionalne, które nakładały na firmy przystępujące do przetargów publicznych i konkursów wymóg certyfikacji systemów zarządzania jakością. Z tego względu bardzo szybko rosła liczba przedsiębiorstw certyfikowanych. Innym istotnym bodźcem był dostęp do publicznych środków finansowania (na płaszczyźnie lokalnej, regionalnej, krajowej oraz unijnej) przydzielanych „na rozwój gospodarczy”, przede wszystkim w tych dziedzinach, które pozostają w tyle z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego.

**Przy dużej ilości firm świadczących usługi związane z certyfikacją, jakość systemów certyfikowanych może się obniżyć, ale tylko i wyłącznie dlatego, że obniża się jakość niektórych jednostek certyfikujących. Zdarzają się firmy nieodpowiedzialne, o niewłaściwej strukturze, które za niską cenę sprzedają certyfikaty – sprowadzające się do kawałka papieru, a nie do odpowiedzialnej jakości usługi.**

Jedynym skutkiem niekorzystnym jest to, że kiedy jakieś dobro lub usługa staje się towarem poszukiwanym na rynku, przedsiębiorstwo robi wszystko, aby to dobro otrzymać za możliwie najniższą cenę. Przy tym zwłaszcza na dojrzałym rynku zawsze znajdzie się jakiś nowy podmiot, gotowy dostarczyć to dobro czy usługę, za niską cenę, ale też o niskiej jakości. Dlatego prawdą jest, że przy dużej ilości firm świadczących usługi związane z certyfikacją, jakość systemów certyfikowanych może się obniżyć, ale tylko i wyłącznie dlatego, że obniża się jakość niektórych jednostek certyfikujących. Zdarzają się firmy nieodpowiedzialne, o niewłaściwej strukturze, które za niską cenę sprzedają certyfikaty – sprowadzające się do kawałka papieru, a nie do odpowiedniej jakości usługi.

Aby uzdrowić sytuację na rynku i nie narażać się na ryzyko, należy dążyć do tego, by jedynie ośrodki o wysokiej reputacji, dużym doświadczeniu i z odpowiednimi referencjami mogły działać na polu poświadczania „wartości” przedsiębiorstw. Rynek i organizacje rządowe oraz organy kontroli samego rynku winny działać niezwykle uważnie i skutecznie, tak aby kierować firmy i stowarzyszenia przedsiębiorców na ścieżkę certyfikacji, realizowanej w sposób odpowiedzialny, co pozwoli na osiągnięcie wyników biznesowych, a także na uzyskanie oficjalnego uznania, jakim jest certyfikacja.

#### **Czy włoskie firmy utrzymują swoje systemy przez kolejne lata? Jaki jest poziom odnawialności certyfikatów?**

Badania statystyczne, przeprowadzone niedawno przez Uniwersytet Bocconi z Mediolanu, dowiodły, że jedynie te przedsiębiorstwa, które od lat posiadają certyfikat systemu zarządzania, osiągają ciekawe wyniki ekonomiczne i finansowe, w porównaniu z tymi, które certyfikatu nie posiadają. Dla spółek kapitałowych takie parametry finansowe jak: ROI, ROS, ROA, ROE itd. mają wskaźnik delta pozytywny (z różnicą wynoszącą kilka punktów procentowych), w stosunku do konkurentów, którzy nie posiadają certyfikowanych systemów. Jednak dotyczy to wyłącznie przedsiębiorstw utrzymujących certyfikat przez wiele lat. Oznacza to, że certyfikacja systemów nie jest dla przedsiębiorstw inwestycją krótkoterminową, o szybkiej stopie zwrotu, lecz ze średnim oraz długim okresem zwrotu. Należy jednak pamiętać o niezwykle ważnej przesłance, którą jest traktowanie przez kierownictwo przedsiębiorstwa certyfikacji systemu jako szansy rozwoju, czyli jako

czegoś poważnego i godnego najwyższej uwagi!

Brakuje oficjalnych danych na temat rezygnacji z umów certyfikacyjnych, wiadomo jednak, że trendy w dziedzinie certyfikacji obniżają się z roku na rok i że względna wartość ekonomiczna (cena każdej certyfikacji) zmniejsza się szybciej niż liczba rezygnacji. Kryzys gospodarczy w niektórych krajach europejskich, również we Włoszech, jest główną przyczyną rezygnowania z certyfikacji systemów zarządzania. Kiedy przedsiębiorstwo ma kłopoty z utrzymaniem się na rynku, wówczas tnie koszty, a jedną z pierwszych rzeczy z jakiej się rezygnuje są właśnie usługi uważane za nieistotne dla codziennego funkcjonowania. To obniżenie kosztów polega nie tylko na „zaoszczędzeniu” na umowie zawartej z ośrodkiem certyfikacyjnym, lecz także na „uwolnieniu” personelu wewnętrznego od wszelkich czynności wykonywanych w celu skutecznego utrzymania systemu certyfikowanego, a co za tym idzie, na redukcji kosztów operacyjnych, w tym doradztwa. Ponadto finansowanie publiczne często nie jest rzeczywistym wsparciem dla utrzymania jakości systemów zarządzania, lecz jedynie wybiegiem dla otrzymania w jednej transzy pieniędzy na uzyskanie certyfikatu – bez dalszego zaangażowania czasowego. Z tego powodu we Włoszech pojawiła się linia myślenia, sugerująca organom administracji publicznej, aby udzielały przedsiębiorstwom dofinansowania w zakresie certyfikacji na okres co najmniej trzech lat, tak aby wspierać również utrzymywanie certyfikatów.

**Czy na włoskim rynku widać skłonność do odchodzenia od certyfikacji niezależnej, na rzecz uznawania systemów przez klientów, za pomocą auditów drugiej strony. Koszty certyfikacji i utrzy-**



**mania certyfikatu powodują, że niektóre firmy w Polsce wybierają taką właśnie drogę, aby pokazać swoim klientom, że są wiarygodne i stabilne finansowo.**

Nie należy mylić certyfikacji systemów zarządzania jakością przeprowadzonej przez stronę trzecią z auditem przeprowadzonym przez stronę drugą – są to dwie różne rzeczy! Chciałbym być pewien, że wszyscy mamy pełną jasność, co do pewnych podstawowych pojęć. Kiedy instytucja działa jako strona trzecia wobec danej organizacji, instytucja ta plasuje się pomiędzy tą organizacją, którą zazwyczaj jest dostawca, a klientem, po to, aby zagwarantować, że stosunki wynikające z umowy, będą przestrzegane z poszanowaniem pewnych standardów. Kiedy natomiast mówimy o stronie drugiej, audit jest przeprowadzany u dostawców i może być wykonywany zarówno przez pracowników nabywcy, jak też przez instytucję zewnętrzną, wyznaczoną przez nabywcę, której przedstawiciel, na polecenie nabywcy, udaje się do dostawców w celu przeprowadzenia kontroli dotyczącej specyfiki technicznej lub warunków technicznych. Zatem audyty strony drugiej mogą być przeprowadzone również przez instytucje, np. ośrodki certyfikacji, które działają już w dziedzinie kontroli, w odniesieniu do produktu czy też procesu. Jest to zawsze kwestia mniejszych lub większych oszczędności, czy wykonywać owe czynności bezpośrednio, czy też poprzez jednostki uprawnione do kontroli.

Certyfikacja systemów przewiduje, że kontrola powinna przebiegać zgodnie ze standardami i metodami, które powinny być wszędzie jednakowe, także na płaszczyźnie międzynarodowej. Twierdzę jednak, że dostawca produktu nie może być oceniany przez własnego klienta tylko w oparciu o certyfikat systemu.

Należy wymagać gwarancji także w odniesieniu do produktu, jak również jakości procesów pomocniczych i wspierających, a nie tylko procesów kluczowych czy biznesowych, należy mieć również gwarancje w odniesieniu do zarządzania finansowego.

### **Certyfikacja systemów nie jest dla przedsiębiorstw inwestycją krótkoterminową, o szybkiej stopie zwrotu, lecz ze średnim oraz długim okresem zwrotu.**

W tym kontekście, audyty przeprowadzane przez stronę drugą, mogą mieć strategiczne znaczenie. Kiedy mówimy o świecie produkcji, kiedy rozpoczynają się procesy delokalizacji wytwarzania czy też śmiałego outsourcingu, audit prowadzony przez stronę drugą może być bardziej oplacalny niż wysyłanie na kontrolę własnych pracowników. Dzisiaj we Włoszech powraca się do wykorzystywania auditów strony drugiej, właśnie z powodu delokalizacji i konieczności kontrolowania sieci podmiotów rozrzuconych po całym obszarze. Nie dzieje się to jednak ze stratą dla certyfikacji. Jedyną rzeczą, która jest pożądana dla ograniczenia kosztów, jest przeprowadzanie kontrolnych weryfikacji systemu oraz auditów przestrzegania ustalonych warunków i wyznaczonych specyfikacji technicznych za jednym razem. Instytucja powinna zatem dysponować możliwością wysyłania ekspertów od systemu i ekspertów od produktu lub innych wymogów technicznych równocześnie.

**Jak zmienia się w czasie podejście do systemu zarządzania w organizacjach będących dopiero na początku drogi do jakości i tych, które**

**posiadają już dojrzały system zarządzania?**

Sądzę, że należy dokonać rozróżnienia pomiędzy koniecznością promowania kultury jakości i zarządzania nią w firmie wówczas, kiedy należy wdrożyć system zarządzania, który winien być certyfikowany, a zdolnością do utrzymania wysokiego poziomu uwagi i stałej aktualizacji w tych obszarach, kiedy certyfikat otrzymano już przed laty. Kształtuje się to poprzez dwa różne aspekty: na początku podejście winno być przede wszystkim typu top-down, czyli wychodzące od góry i poświęcające wiele czasu na to, aby zasady i wartości, które mogą być efektem wdrożenia systemu jakości, były właściwie interpretowane i przyswajane (jeżeli nie ma co do tego przekonania na górze, daleko się nie zajdzie). W następnym etapie należy utrzymać stały poziom aktualizacji, czyli podejście typu bottom-up, aby próg uwagi pracowników nie obniżał się i aby to, czego się nauczyli, było przedmiotem bezustannego przeglądu, by wciąż dążyć do poprawy! Nie istnieją żadne procedury łatwe i szybkie, wszystko zależy od warunków, w jakich się działa. Jeżeli scenariusz rynkowy narzuca pewne wybory, które mają prowadzić do osiągnięcia wyników w krótkim czasie, niekiedy wybiera się drogę najkrótszą (jeżeli inni na to pozwolą), nie kierując się logiką maksymalizacji zwrotu również na przyszłość, lecz myśląc, jak zrobić lepiej jutro to co robisz dzisiaj!

Opracowanie  
**Stanisław Drozd**  
**Tomasz Greber**  
**Anna Piwowarska**  
**Joanna Adamczyk**