



Fiat Group Automobiles SpA

Section 3 – FIAT Customer Specific added to ISO/TS 16949

1 Customer Representant (Ref. ISO/TS 16949 § 5.5.2.1).

The Organizations Top Management shall individualize in their structure, at least one Customer Representative in the Quality Department and/or in the Technical Area. The Representative shall have responsibility and authority to ensure that these Customer requirements are addressed and implemented.

2 IMDS (Ref. ISO/TS 16949 § 7.2.1 Point C and Procurement Specific 9.01107).

The Organization shall insert on the International Material Data System, the data related to the chemical composition of its products. Organization is even responsible for the data loading on the IMDS of the products of its own suppliers. In case of product under development, the data loading shall be done before the Process Verification (VP).

3 Special characteristics (Ref. ISO/TS 16949 § 7.3.2.3).

A product characteristic is a potential "Key" characteristic, when, its variation out of the technical specifications (Non conformity) can compromise important aspects of the product itself, such as passenger safety (Report), Law/Legal approval Conformity, External Customer satisfaction, internal Customer satisfaction. The key characteristics related to the last two type of product aspects shall be pointed out on the technical documentation with the symbol Q_h .

4 Periodic layout inspection and functional testing (Ref. ISO/TS 16949 § 8.2.4.1).

Organization shall plan layout inspections and functional tests even if not expressly required by the Customer; This plan shall fulfill as minimum with the following:

- Complete Self-Qualification every two years (Except for SQE different indications).
- Complete Layout inspection and material control every year.

Records shall be available for Customer review.

Czy możemy spać spokojnie, mając certyfikat zgodności z ISO/TS 16949?

Przypadek 1: Klient zwraca się do firmy z informacją, aby ta przygotowała się na wizytę w celu weryfikacji zarządzania jego własnością, w skład której wchodzi m.in. narzędzia i oprzyrządowanie produkcyjne. Przygotowując się do wizyty pracownicy, odkrywają problem: nie zostały spełnione Specyficzne Wymagania Klienta (CSR – Customer Specific Requirements) dotyczące chociażby sposobu oznakowania oprzyrządowania, które częściowo znajduje się na terenie firmy, częściowo u dostawców komponentów...

Diagnoza: Specyficzne Wymagania Klienta zamiast trafić w odpowiednim czasie w odpowiednie miejsce, „utkwili” w szufladzie jednej z osób odpowiedzialnych za uruchomienie projektu. W firmie zabrakło mechanizmu dostarczania i monitorowania spełnienia wszystkich wyspecyfikowanych wymagań klientów, mimo że osoby odpowiedzialne za system zarządzania, zarządzanie projektami oraz komunikację z klientami (obszar zarządzania jakością) przekonane były, iż komunikacja w zakresie CSR działa bez problemów. Firma posiadała wykaz specyficznych wymagań poszczególnych klientów, umieszczony w ogólnodostępnym systemie za-

rzędzenia dokumentacją. Audytorzy wewnętrzni oraz zewnętrzni w trakcie audytów stwierdzali, że dostęp do platform poszczególnych klientów jest nadzorowany przez wyznaczone do tego osoby.

Przyznany certyfikat zgodności z wymaganiami ISO/TS 16949:2002 traktowano jako dowód potwierdzający, że firma zarządza systemowo zagadnieniami związanymi z wymaganiami specyficznymi klientów. Skąd więc ukryty w szufladzie dokument i jakim cudem ominął on uregulowania systemowe?

Pewnie stąd, że diabeł tkwi w szczegółach, audyt to próbka losowa i o ile wymagania takie, jak: APQP, FMEA, PPAP itp. łatwo jest zidentyfikować, rozpoznać i przy dobrze funkcjonującym systemie zarządzania jakością sprawnie nimi zarządzać, o tyle „bardziej” specyficzne wymagania, bez głębszej analizy mogą nie trafić w odpowiednie miejsce, w przypadku braku odpowiednich, wewnętrznych, formalnych ścieżek.

I właśnie w takim przypadku nie wystarczy dostęp jednej czy dwóch osób do portalu klienta, czy też umieszczenie jednego zestawienia w ogólnodostępnym pliku. W opisywanym przypadku zawiodła komunikacja wewnętrzna, czyli przekazanie potrzebnych wymagań dokładnie w miejsce ich realizacji.

Rozwiązanie: Zdecydowano się na przeprowadzenie warsztatów z przedstawicielami procesów (wszystkich zdefiniowanych w ramach systemu zarządzania) i prowadzonych przez osoby odpowiedzialne w firmie za kontakty z poszczególnymi klientami. Celem warsztatów było przypisanie konkretnych wymagań klientów procesom, w których mają być realizowane, poprzez umieszczenie ich w kartach procesów wraz z wymaganiami prawnymi i innymi.

Cały projekt przebiegał następująco:

1. Właściciele procesów, reprezentowani głównie przez dyrektorów działów, wybrali spośród swoich podwładnych koordynatorów przypisanych do poszczególnych procesów – wyłoniona grupa została dedykowana do pracy z Pełnomocnikiem ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania.
2. Zadaniem Pełnomocnika było organizowanie comiesięcznych spotkań koordynatorów z osobami wyznaczonymi do kontaktów z klientami zewnętrznymi w celu omówienia CSR i wspólnego przypisania ich do procesów.
3. Efektem projektu było ujęcie zidentyfikowanych CSR w kartach procesów, które stanowią źródło informacji dotyczących wszelkich wymagań związanych z procesami (ISO/TS 16949, ISO14001, OHSAS, wymagania korporacyjne i prawne).

Zagrożenia: Zagrożenia tkwią w poziomie szczegółowości, w jakim wymagania mają być definiowane (całe podręczniki, procedury, czy też konkretne zagadnienia w nich zawarte) - wiemy, że wymagania klientów dzielą się na ogólne, potocznie nazywane jakościowymi, takie jak: APQP, PPAP, FMEA itp. oraz techniczne, zawarte w specyfikacjach i w odrębnych dokumentach (jak podane w powyższym przykładzie wymagania dotyczące oprzyrządowania). Zagrożenie stanowi również mechanizm aktualizacji – z jednej strony jest to powielanie informacji zawartych na stronach klientów, ale z drugiej do stron tych mają dostęp często pojedyncze osoby w firmie, od których zależy, czy przekażą informację dalej, czy nie. Dlatego

też wydaje się, że systemowe rozwiązanie tego zagadnienia jest lepszym rozwiązaniem. Firma nie wypracowała jeszcze mechanizmu aktualizacji, więc dopiero czas pokaże, jak w praktyce poradzi sobie z nadzorowaniem uzyskanego rozwiązania. Trzeba jednak podkreślić, że przypisywanie wymagań procesom organizacji przyniosło wiele korzyści w postaci wiedzy, która dotarła do osób wcześniej mało świadomych tego, czego klienci oczekują od swoich dostawców.

Przypadek 2: Jeden z naszych klientów – oddział dużej korporacji motoryzacyjnej – zwrócił się do nas z zapytaniem czy możemy zrealizować dla nich projekt pod nazwą: Identyfikacja i zarządzanie Specyficznymi Wymaganiami Klientów (CSR -Customer Specific Requirements) w zakładzie xxx. W związku z naszą długoletnią współpracą i zdobytymi wspólnie bogatymi doświadczeniami podjęliśmy, choć nie bez obaw, to wyzwanie.

Obawy wynikały przede wszystkim z globalnego charakteru naszego klienta i tego, że musimy się odnieść do wymagań kilkudziesięciu klientów finalnych, między innymi klientów OEM, do których firma dostarcza swoje wyroby. Tak więc już na starcie projektu, a raczej w jego prologu, wiedzieliśmy, że trzeba będzie zmierzyć się z dwoma problemami: po pierwsze rozproszoną korporacyjną strukturą komunikacji, po drugie wiedzą (a raczej niewiedzą) organizacji na temat CSR.

Globalność czy inaczej korporacyjność sama w sobie niesie wiele problemów, związanych z budową efektywnej struktury komunikacyjnej w ramach istniejących Systemów Zarządzania, które funkcjonują w poszczególnych lokalizacjach. Teoretycznie wszystkie korporacje dążą do standaryzacji w ramach swojej rozproszonej struktury, jednakże rzeczywistość jest zdecydowanie bardziej skomplikowana niż optymistyczne założenia Korporacyjnych Polityk Jakości, Książek Jakości czy Procedur Generalnych itp.

Zaobserwowaliśmy u wielu naszych korporacyjnych klientów, że przepływ informacji w ramach jednego procesu, który jest podzielony czasem nawet między kilkoma zakładami korporacji, nie jest właściwie określony, opisany i realizowany, a co za tym idzie, nadzorujący proces i jego uczestnicy nie mają wystarczających kompetencji (wg ISO/TS 16949:2002 kompetencje to 4 elementy – wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, szkolenie), by nim sprawnie zarządzać. Brak systematycznego uzupełniania wiedzy w oparciu o zasoby informacyjne organizacji tylko te problemy pogłębia.

Jak mogłoby się wydawać, w organizacjach nie funkcjonujących w strukturach korporacyjnych problem ten jest marginalny. Jednak ich

AUTORZY



Beata Praszczyk
Automotive Lead Auditor
TUV Nord Polska Sp. z o.o.



Maciej Nowiński
Prezes Zarządu
Pronost Sp. z o.o.