

☺ **Eficacitatea, dovezi de audit (2),**

Conform ISO 9000: 2005, **eficacitatea** reprezintă “măsura” în care activitățile planificate sunt realizate și sunt obținute rezultatele planificate.

Nu putem asocia eficacitatea doar în ceea ce privește realizarea obiectivelor SM cu toate că suntem tentați de foarte multe ori să privim foarte simplist această problemă.

Eficacitatea este mult mai complexă și vizează atât obiectivele, procesele cât și rezultatele planificate în cadrul SM. În afară de asta, evaluarea eficacității doar a obiectivelor ne poate conduce la concluzii eronate, concluzii care pot fi generate de materializarea riscului “abordarea multi-sistem” adică, obiectivele sunt realizate prin utilizarea modului de lucru și a bunelor practici la nivel de organizație fără ca sistemul de management al calității sau integrat să fie folosit.

Pe de altă parte evaluarea eficacității unui SM depinde, de cum acesta a fost gândit, proiectat, dacă el a fost gândit pe text ISO 9001 atunci evaluarea eficacității nu poate fi realizată sau acesta evaluare nu este fezabilă. Pentru evaluarea eficacității trebuie ca SM să fie orientat spre eficacitate și îmbunătățirea continuă și nu numai spre conformitatea cu standardele de referință.

Din acest punct de vedere vom analiza mai multe dovezi de audit care ne pot oferi șansa să evaluăm eficacitatea, grupate în 4 categorii:

1. Înregistrările SM specifice proceselor acestuia,
2. Registre și / sau baze de date din cadrul SM,
3. Planuri și programe din cadrul SM și a proceselor acestuia (realizare și suport),
4. Program de management, planuri sau alte modalități prin care sunt planificate obiectivele SM.

2. Evaluarea eficacității procesului de “contractare” prin intermediul bazei de date „Contracte” sau Registrul de Contracte,

Eficacitatea unui SM poate fi aplicată și demonstrată doar în condițiile în care prin proiectarea acestora s-a ținut cont de această cerință.

Evaluarea prin audit a eficacității procesului “contractare” este posibilă numai în situația în care proiectarea acestui proces a avut în vedere acest lucru,

Bazele de date, registrele unui SM au un rol foarte important în orientarea acestora spre eficacitate și îmbunătățirea continuă.

Prin bazele de date (registre) se poate monitoriza eficacitatea unui proces sau a mai multor procese atâta timp cât accesul și modul de furnizare a datelor și informațiilor este asigurat pentru toți utilizatorii posibili,

De multe ori o bază de date constituită la nivelul unui proces ne poate conduce la identificarea de cauze externe ale acestuia ceea ce ne va ușura stabilirea acțiunilor și deciziilor care să vizeze îmbunătățirea continuă. Pentru acesta, analiza procesului se va realiza în „echipa de proces”, echipa interdepartamentală pentru că, așa cum spunea JURAN, “**calitatea este rodul efortului colectiv**”.

O bază de date este cu atât mai valoroasă cu cât ea permite:

- Monitorizarea unui număr mai mare de indicatori;
- Realizarea unui număr mare de închideri (feedback proces / procese).
- O evaluare fezabilă a eficacității la nivel de proces sau procese în interacțiune;

Evaluarea eficacității este posibilă în condițiile în care închiderile se fac pe rezultatele planificate la nivel de SM sau procesele acestora (realizare și suport).

Rezultatele planificate pot face obiectul:

- Obiectivelor;
- Planurilor și programelor SM;
- Planurilor și programelor proceselor SM;
- Alte modalități planificate ale rezultatelor SM sau ale proceselor acestuia.

Baza de date „**Contracte**„ (registrul de contracte)

Rezultatele planificate au în vedere: timpul de raspuns la cererea de ofertă; eficacitatea ofertării; valoarea contractată; afacerile pierdute; termenul de livrare; termenul de plata, etc.

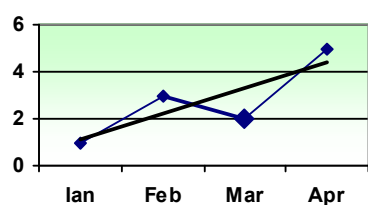
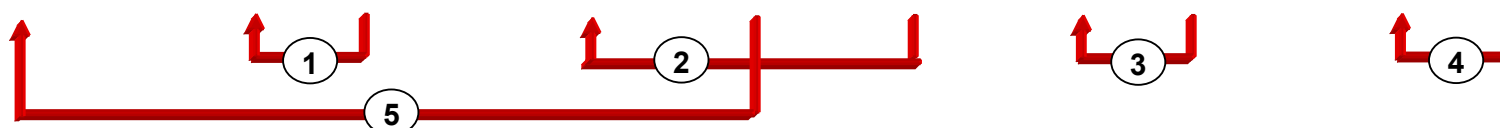
Nr. Crt.	Client	Cerere de oferta (nr. dată)	Oferta (nr. dată)	Valoare oferată	Contract (nr. dată)	Valoare contractată	Termen de livrare	Data livrării	Termen plată	Data plății	OBS
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

.

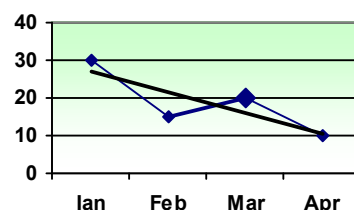
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Rezultate luna aprilie 2013

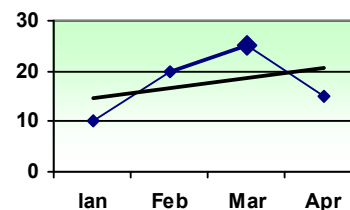
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11



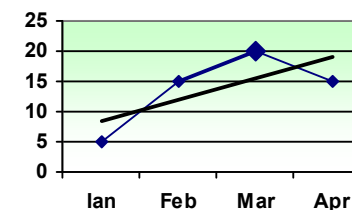
◆ Afaceri pierdute
— Linear (Afaceri pierdute)



◆ Eficacitate ofertare
— Linear (Eficacitate ofertare)



◆ Intarzieri
— Linear (Intarzieri)



◆ Termen plata
— Linear (Termen plata)



Menționez că acesta bază de date este valabilă pentru produse tip “**produse cerute de client**” conform ISO 9001: 2008,

Baza de date prezentată în cadrul materialului este accesibilă:

- Departamentului Contractare;
- Departamentului Producție;
- Departamentului SERVICE;
- Departamentului Achiziții.

Baza de date, contracte, permite monitorizarea următorilor indicatori:

- Nr. Clienți;
- Nr. Clienți care au comandat o singură dată (afaceri pierdute);
- Nr. Oferte realizate;
- Valoarea ofertată;
- Timpul de raspuns la cererea de ofertă;
- Nr. Contracte;
- Valoarea contractată;
- Eficacitatea ofertării = $\text{valoare contractată} / \text{valoare ofertată} \times 100 (\%)$;
- Termenul de livrare;
- Termenul de plată;

Baza de date “Contracte” permite realizarea următoarelor închideri pe rezultatele planificate;

1. Timpul de răspuns la cererea de ofertă sau comandă;
2. Eficacitatea ofertării;
3. Termen livrare;
4. Termen de plată;
5. Afaceri pierdute;

În funcție de rezultatele planificate toate aceste închideri ne pot permite evaluarea eficacității proceselor:

- Contractare;
- Producție;
- Achiziții;

În urma evaluării evoluției și a tendinței principalilor indicatori monitorizați se mai pot realiza 2 închideri care ne pot ajuta să determinăm mai bine cauzele și să decidem pe bază de informații relevante:

6. Închiderea pe “afaceri pierdute” cu efect asupra:
 - a. Valorii contractate;
 - b. Eficacitate ofertare;
7. Închiderea pe “întârzierile în livrare” cu efect asupra:
 - a. Termenului de plată;
 - b. Afaceri pierdute;
 - c. Eficacitate ofertare;

Numai proiectând în acest fel baza de date “contracte” (registrul de contracte) putem să determinăm eficacitatea la nivel de proces “Contractare” cât și pentru procesele care influențează (direct sau indirect) contractarea, achizițiile și producția.

Eficacitatea globală a procesului de contractare este dată până la urmă de **eficacitatea ofertării**, acesta este indicatorul relevant a carui evoluție trebuie să o monitorizăm sistematic,

Dacă rezultatul vizat privind eficacitatea ofertării este de 35 % iar valoarea determinată a acestuia este de 25% rezultă că eficacitatea procesului de contractare este de 71,4 %.

În această situație se întreprind:

- Obiective dacă acest lucru se impune (resursele se alocă la nivel de organizație cu implicarea mai multor procese, în cazul nostru, producția și achizițiile),
- Corecții și acțiuni corective dacă rezolvarea problemelor se poate face la nivel de proces "Contractare" și în echipa interdepartamentală a acestui proces (producție, tehnic, achiziții, etc),

Firică Popa,

20.02.2012