

☉ **Abordarea integrării la nivel de Sistem de Management**

Integrarea mai multor sisteme de management care conțin și managementul calității pleacă de la:

- cerințele stabilite prin standardele de referință pentru managementul calității, inclusiv standardele de terminologie și vocabular;
- principiile de management al calității care raman valabile și în cazul integrării SMC cu alte sisteme de management;
- organizarea PDCA a sistemului de management;
- utilizarea procesului și a abordării bazate pe proces ca surse sustenabile de îmbunătățire a performanței organizaționale;
- integrarea managementului riscului pentru creșterea certitudinii în realizarea obiectivelor;

Sunt câteva elemente care ar trebui să rămână valabile, astfel:

- Întrun sistem de management integrat nu trebuie să dispară procesul, să-l înlocuim cu activității sau operații, etc. Procesul rămâne proces și este administrat sub toate aspectele sale de responsabilul sau administratorul de proces,
- Echipa de proces se completează cu specialiști în managementul de mediu, OH&S sau managementul riscului, însă, responsabilitatea cu privire la administrarea procesului revine în totalitate administratorului de proces (managementul de mediu, OH&S, etc nu reprezintă sarcini suplimentare),
- Abordarea bazata pe proces se menține și în cazul integrării la nivelul managementului calității a celui de mediu sau OH&S,
- Se respectă termenul sau terminologia de “procedură documentată” fără a confunda metodele aduse de managementul de mediu sau OH&S cu procedurile. Deasemenea nu trebuie să elaborăm proceduri pentru procedeele cerute de ISO 14001 sau OHSAS 18001,
- Dacă ne propuneam să integrăm la nivelul managementului calității, managementul de mediu, OH&S etc trebuie să înțelegem apariția unor procese de realizare care au o legatură directă cu acestea, astfel :
 - Utilizarea produsului (are o legatură directă cu managementul de mediu sau OH&S).
 - Scoaterea din uz a produsului (are o legatura directă cu managementul de mediu).
 - Marketingul (are legături directe cu managementul de mediu și OH&S).
- Controlul operațional de mediu și OH&S se va integra la nivelul proceselor SMC și va fi documentat prin actualizarea procedurilor sau a instrucțiunilor acestuia (nu se vor elabora proceduri sau instrucțiuni noi specifice de mediu sau OH&S). Din păcate nu s-a înțeles foarte bine rolul instrucțiunilor de lucru care în mod normal se adresează personalului de la baza piramidei manageriale, adică, de la “firul ierbii” Aceste instrucțiuni trebuie să aibe o pagina format A4 prin care să comunice informații punctuale necesare în timp util pentru procesare. La fel și IPSSM, tot o pagină, aerisită, din care să rezultate pericolele și să-l ferescă pe operator de ele.
- La integrarea sistemelor de management sau proiectarea acestui sistem de management integrat trebuie să avem în vedere atât conformitatea dar în mod deosebit, eficacitatea. Pentru acesta, planurile și programele din cadrul sistemului de management integrat trebuie să asigure aplicarea metodologiei PDCA. În acest sens managementul unui plan sau program trebuie să:

- Plece de la obiective foarte clare, măsurabile și cu resurse bine determinate și alocate,
- Aibe identificate, evaluate și tratate principalele riscuri asociate,
- Conțină termene și responsabili clar definiți,
- Fie evaluate la termenele planificate pentru a determina eficacitatea acestora cât și a oportunităților de îmbunătățire.

În acest sens nu trebuie să considerăm că cerințele legale referitoare la mediu sau SSM acoperă cerințele din standardele de referință din ISO 14001 sau OH&S 18001 sau că aceste cerințe legale pot îndeplini cerințele PDCA pentru protecția mediului sau securitatea și sănătatea în muncă. În acest sens, formularele impuse de legislație trebuie astfel proiectate încât să asigure aplicarea unui management adevat atât de mediu cât și de OH&S. Planul de prevenire și protecție trebuie adus la o formă adecvată pentru a respecta atât legislația cât și aplicarea eficace a managementului de OH&S. Pentru aceasta el trebuie să:

- plece de la obiective foarte clare de management OH&S,
- fie elaborat la nivel de funcție relevantă management,
- evidențieze resursele necesare aplicării și monitorizării,
- fie evaluat pe bază de criterii de eficacitate și actualizat pe măsura ce aplicarea lui este eficace.

Auditul cu privire la aplicarea managementului de OH&S trebuie să fie orientat pe conformitate și eficacitate nu pe “conformare” cum este realizat în momentul de față.

Trebuie să clarificăm foarte bine diferențele dintre “măsuri” și “acțiuni” pentru a nu crea ambiguități.

Deci, putem spune că într-un sistem de management integrat care are la bază managementul calității:

- principiile de management ale calității “se aplică”
- “abordarea bazată pe proces” rămâne valabilă și ea reprezintă fundamentul SM,
- clauza 7.3, Proiectare și Dezvoltare “se aplică”
- “se aplică” metode și metodologii “de fabrica” nu “de sertar” (metode simple, ușor de aplicat, prietenoase – nivel inferior de management)
- “managementul riscului” în conformitate cu ISO 31000: 2009 se aplică și se completează cu:

- Metode adecvate de identificare și evaluare aspecte de mediu,
- Metode adecvate de identificare a pericolelor, evaluarea riscurilor și stabilirea controalelor,

Într-un SM, abordarea bazată pe proces reprezintă fundamentul SM, Aplicarea abordării bazate pe proces are în vedere rezultatul pe care organizația dorește să-l atingă,

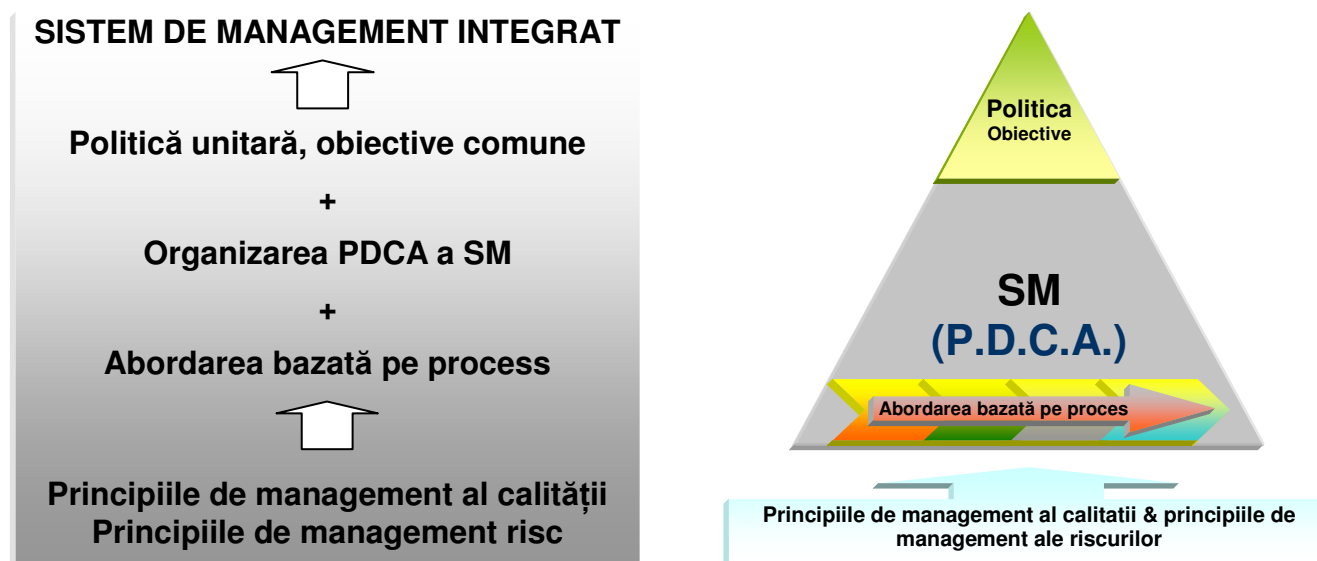
Baza integrării și funcționării cu succes a unui SM are în vedere aplicarea clauzei 7.3

Stabilirea unui SM pleacă de la răspunsul la următoarele întrebări:

1. Care sunt intrările și cum ne asigurăm de conformitatea lor?
2. Care sunt ieșirile și cum asigurăm conformitatea lor?
3. Ce probleme interne mai avem de rezolvat și cum ne asigurăm și asigurăm conformitatea lor?

Pentru ca un sistem de management cu mai multe standarde de referință se considera integrat atunci când sunt îndeplinite 4 cerințe esențiale:

1. Politică unitară și obiective comune;
2. Sistem de management organizat pe metodologia P.D.C.A.;
3. Aplicarea “abordării bazate pe proces” – P.D.C.A.;
4. Se mai adaugă ca fundamente:
 - Principiile de management al calității conform ISO 9000;
 - Principiile de management ale riscului conform ISO 31000;



1. Politica și obiectivele în cadrul SM

Politica referitoare la calitate, mediu și OH&S:

Este unitară și este în concordanță cu politica generală a organizației. Acest lucru conduce la integrarea SM pe managementul general,

Legătura este realizată de principiile de management ale calității, principii de management general în momentul de față,

Declarația de politică pentru SM este principalul document în baza caruia se stabilește, implementează și menține un SM,

Alte cerințe în afara acelor stabilite de standardele de referință:

- Redactată pe un format A4,
- Ușor de înțeles și aplicat,
- Vizibilitate ridicată (citibilă de la cel puțin 5 m),
- Maxim 3 fraze,
- Maxim 10 propoziții,
- Afișabilă în format hârtie și electronic,
- Datată cu cel puțin 3 luni înaintea aplicării manualului SM,
- Nu conține obiective,
- Cu valabilitate pe termen lung,

Stabilirea obiectivelor în cadrul SM trebuie să plece de la obiectivele comune sistemelor de management pentru a da încredere că avantajele de competitivitate sunt generate atât de managementul calității cât și de mediu, respectiv OH&S,

Prin planificarea Sistemului de Management Integrat cât și a obiectivelor la nivel de organizație se ajunge la:

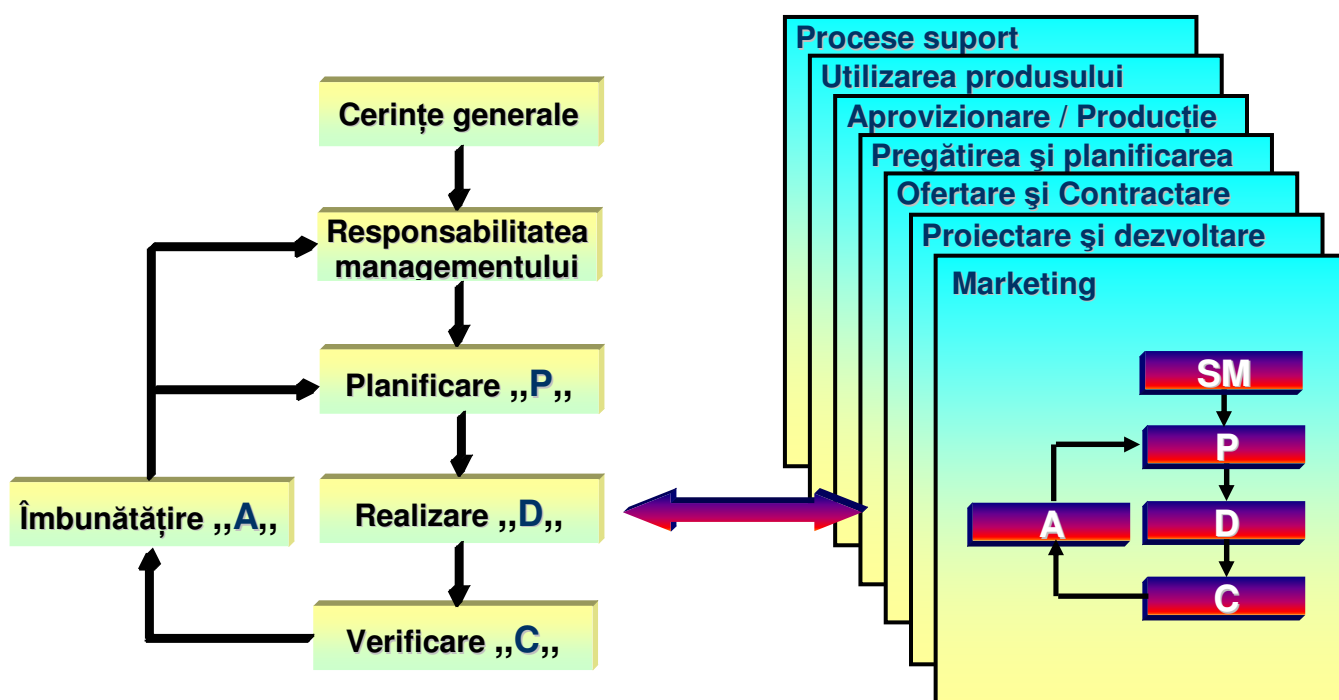
- Obiectivele de proces și planurile de implementare ale acestora,
- Obiectivele specifice de mediu și OH&S,

Obiectivele comune pentru cele 3 sisteme trebuie să aibe în vedere cel puțin 2 indicatori de competitivitate organizațională, astfel:

- Productivitatea,
- Profitabilitatea,

2. Organizarea PDCA la nivel de sistem de management integrat:

- Diagrama flux a PDCA la nivel de Sistem de Management:



Organizarea unui sistem de management integrat pleacă de la modul în care este proiectat sistemul de management al calității. Dacă un SMC nu este organizat în așa fel încât să se poată aplica metodologia PDCA la nivel de sistem dar și la nivelul proceselor de realizare și suport atunci, integrarea managementului de mediu și OH&S va fi foarte dificilă.

Proiectarea unui sistem de management al calității pe analiză de text ISO 9001 nu va oferi oportunități reale de integrare adecvată.

Managementul de mediu și OH&S trebuie să fie integrat la nivelul proceselor și practicilor din cadrul organizației și acest lucru se face prin intermediul proceselor de realizare și suport.

La nivelul proceselor de realizare și suport, în D-ul sistemului de management integrat trebuie să:

- Evaluăm și reevaluăm aspectele de mediu și riscurile OH&S;
- Determinăm cerințele legale și alte cerințe referitoare la mediu și OH&S și să evaluăm conformarea acestora,
- Aplicăm cerințele de control operațional,
- Monitorizăm și măsurăm performanța procesului de realizare sau suport în ceea ce privește performanța de mediu și OH&S,
- Stabilim prin planificarile SMI, obiective la nivel de proces atunci când acest lucru se impune și îmbunătățim continuu procesul,

Aceste rezultate sunt preluate de PDCA –SMI și utilizate pentru îmbunătățirea performanței organizationale și cadrul organizational (SMI) în care acesta este realizată.

3. Abordarea bazată pe proces,

O altă cerință esențială pentru un sistem de management integrat o reprezintă “abordarea bazată pe proces”

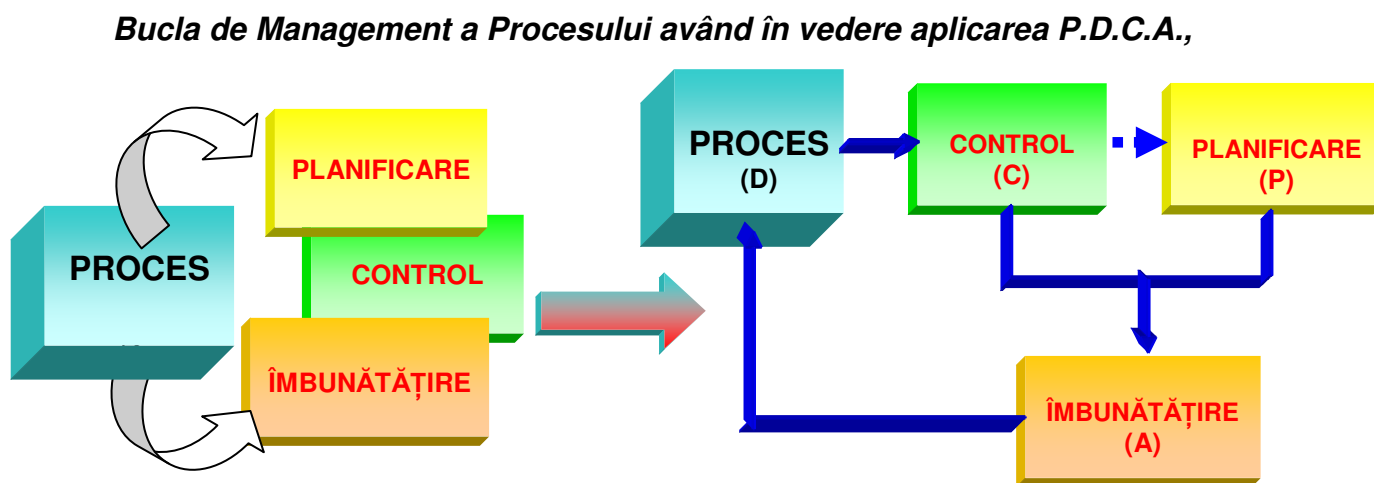
O abordare bazată pe proces trebuie să plece de la rezultatele pe care organizația dorește să le realizeze prin folosirea SM și a proceselor sale.

Abordarea bazată pe proces (harta proceselor cum se mai spune, cu toate că sunt situații în care diferențele sunt foarte mari) trebuie să aibă în vedere procesul și sistemul de procese de realizare și suport determinate de organizație.

La nivel de proces trebuie stabilit un sistem de procese prin intermediul cărora trebuie să ținem sub control procesul (realizare sau suport) și să-l îmbunătățim continuu.

Plăcăm de la un proces realizare oarecare din care extragem componentele sale de planificare, control și îmbunătățire, le dăm valoare de proces și în acest fel realizăm o buclă de feedback sau de control / management proces.

Pentru îmbunătățirea procesului în ceea ce privește conformitatea cu cerințele referitoare la produs (calitatea produsului), mediu și OH&S se poate utiliza următoarea schema de procese:



Am realizat în acest fel bucla de management pentru proces care reprezintă un ansamblu de procese interconectate și în interacțiune pentru atingerea unui obiectiv,

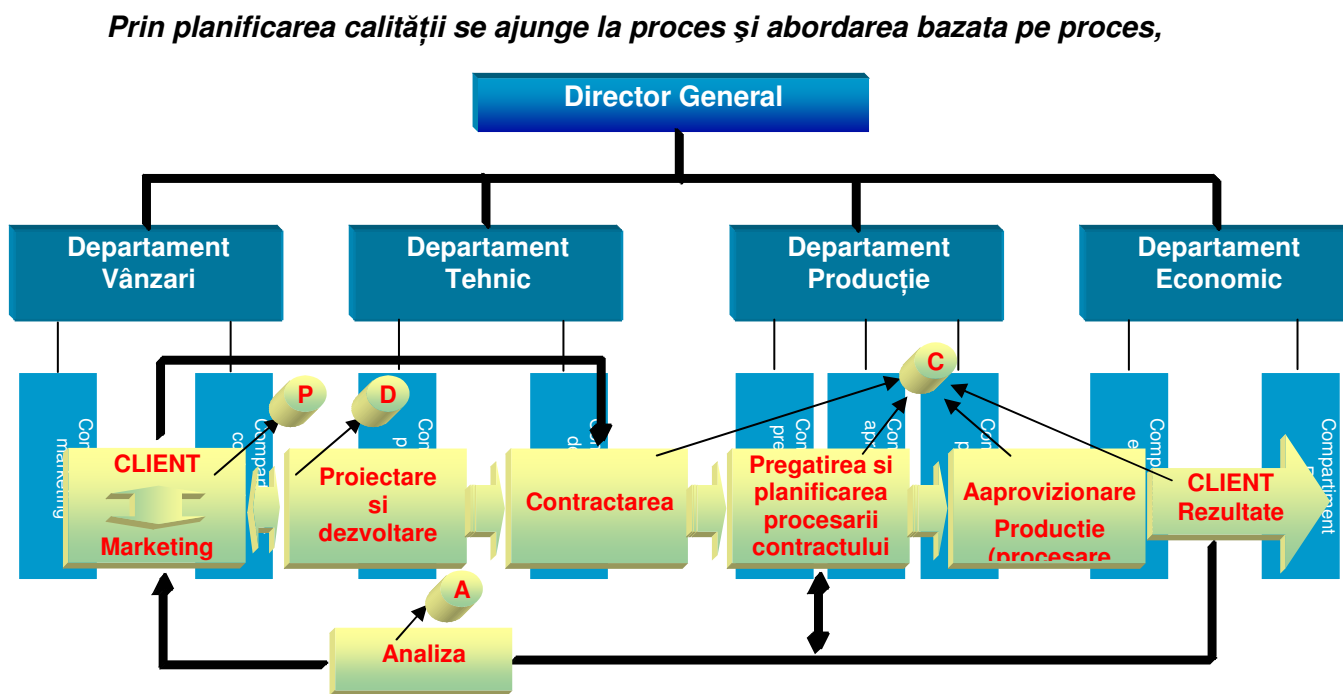
La nivel de procese de realizare trebuie să fie proiectată o altă abordare bazată pe proces în vedere utilizării proceselor de realizare și suport pentru realizarea rezultatelor organizației. Abordarea bazată pe proces de acest tip dă “personalizarea” sau “unicitatea” sistemului de management integrat.

Pentru acesta trebuie să avem în vedere rezultatele pe care organizația dorește să le obțină prin utilizarea SM.

Acestă abordare bazată pe proces se aplică la baza piramidei manageriale, adică la “firul ierbii” cu implicarea tuturor angajaților (atât cei care influențează direct conformitatea cu cerințele referitoare la produs cât și cu cei care influențează indirect această conformitate, cu personalul care are contactul direct cu clientul cât și cu personalul care nu are contactul direct cu clientul),

În cadrul abordării bazate pe proces la nivel de organizație se poate aplica PDCA având în vedere dominantele proceselor de realizare, deci, utilizarea acestor procese pentru îmbunătățirea și îmbunătățirea continuă utilizând PDCA,

Prin planificarea SM (planificarea calității, mediului și OH&S) se ajunge la procese și abordarea bazată pe proces, astfel:



Integrarea managementului de mediu și OH&S trebuie să ajungă la bază, la fundament, la nivelul cel mai de jos cu implicarea tuturor. Numai așa se poate utiliza un SM pentru îmbunătățirea performanței organizației atât în ceea ce privește calitatea dar și mediul și OH&H.

Managementul de mediu sau OH&S pot genera procese specifice care se pot utiliza în cadrul SM ca procese suport pentru procesele de realizare. Avem câteva exemple:

- Gestiuinea deșeurilor;
- Pregătirea pentru situații de urgență și capacitate de răspuns;
- Asigurarea stării de sănătate a personalului;
- Alte procese suport generate de managementul de mediu sau OH&S;

Controlul operațional nu trebuie să genereze un proces anume, el de integrează în procesele de realizare sau suport determinate. În acest fel putem ține sub control situațiile care pot conduce la abateri de la politica și obiectivele de mediu sau OH&S,

4. Aplicarea principiilor de management al calității,

Oricum, în momentul de față nu cred că mai există un sistem de management care să nu aplice principiile de management al calității care au devenit cu timpul principii de management general.

La proiectarea SMC sau SM, la documentare, descriere, proiectarea PDCA trebuie să avem în vedere aplicarea principiilor de management al calității și extinderea acestora la managementul de mediu și OH&S.

Firică Popa,
30.01.2013