

Standardul ISO 9001: 2015, punct și de la capăt ?!?! (02)

Top “10 probleme ISO 9001” versiunile 2000 și 2008,

1. Procesul și abordarea bazată pe proces.

Elementul de noutate cu care a venit versiunea 2000 a lui ISO 9001 a fost procesul, și abordarea bazată pe proces. De aici orientarea pe cauză și eficacitate. Dacă este să analizăm modul de aplicare și auditare al proceselor generate de cerințele din clauza 7 a lui ISO 9001, vom constata că orientarea nu este una tip “managementul calității” ci mai degrabă este conformă cu ISO 9001, 2 : 1994 dacă nu cumva ISO 9001,2: 1987, adică tip “asigurarea calității”.

Acest derapaj a apărut datorită:

- neatelegerii procesului și a abordării bazate pe proces,
- expertizei insuficiente în managementul calității (experiență de “birou” nu de “fabrică”, adică, management al calității învățat la “scoală”).
- necesităților de integrare cu managementul de mediu și în special cel de OH&S unde accentul s-a pus pe activitate, operație, loc de muncă, conformare, etc.. nu pe proces.

Integrarea pe managementul calității a managementului de mediu și OH&S a mutat din nou discuția pe procedura și nu pe proces, deci s-a revenit la temerea JURAN din 1987 cu privire la standardele de asigurare a calității care, după cum spunea marele calitolog, vor orienta organizațiile spre “documente”. Și în acest fel au apărut “scriitorii de proceduri” și auditorii îndragostiți de “codul formularului”.

2. Aplicarea clauzei 4.1.

Chiar dacă această clauză se referă la cerințele generale pentru SMC. aceste cerințe sunt esențiale atât pentru sistemul de management al calității cât și pentru procesele sale (realizare și suport).

Dar, aceste cerințe generale din ISO 9001 au fost preluate pas cu pas în sensul cerințelor generale din ISO 14001 și OHSAS 18001. Și așa, s-a produs o mare eroare!

Importanța cerințelor generale din ISO 9001 nu se poate pune în discuție ele fiind practic fundamentul procesului și al managementului calității. Ce s-a înțeles din aceste cerințe se rezumă la ahicunoscuta “hartă a proceselor” care nu are corespondent în managementului calității și parțial, problematica proceselor externalizate. Nu s-a înțeles scopul metodelor și al criteriilor specifice proceselor cu rol în creșterea eficacității operării cât și a controlului acestora. Din această cauză orientarea proceselor pe valoare adăugată a fost înlocuită cu orientarea spre asigurarea calității și “conformarea” preluată din managementul de mediu și OH&S.

3. Conformarea, conformitatea și eficacitatea.

Vom analiza sistemele de management al calității cât și sistemele de management integrat, calitate, mediu și OH&S.

În ceea ce privește managementul calității orientarea a fost exclusiv pe efect și conformitate. Eficacitatea a rămas o țintă sau un deziderat mai greu de atins.

Pentru sistemele de management de mediu și în special de sănătate și securitate în muncă orientarea a fost mai mult pe conformare și mai puțin pe conformitate și eficacitate. Când se pune semnul egal între legislația de SSM și managementului de OH&S, asta înseamnă “curată conformare”. Aceste 2 sisteme au condus la pierderea încrederii în certificare, managerii înțelegând că acest sistem de management integrat este mai mult o

cheltuială decât o investiție care să mai producă și bani sau competitivitate în ceea ce privește productivitatea, profitabilitatea și de aici investiții și dezvoltare. Deci, cheltuielile de conformare scose în față de auditori au fost incluse de manageri în cheltuielile de certificare, din păcate.

Deasemenea, problematica riscurilor de mediu sau OH&S nu se poate prelua ca element de “bună practică” în adoptarea riscurilor la nivel de SMC sau atunci când se pune problema integrării acestora la nivelul întregii afaceri la nivel de organizației.

4. Orientarea prin audit

Auditul reprezintă un proces orientat clar pe valoare adăugată și îmbunătățire continuă. Prin audit, fie că el este intern sau terță parte, funcțiile relevante management trebuiau orientate spre eficacitate și aplicarea PDCA în cadrul proceselor administrate.

Din păcate auditul practicat a fost unul care nu a avut legătură cu “procesul de audit” ci mai degraba cu modelul de audit din perioada asigurării calității. Orientarea acestuia spre evaluarea conformității la nivel de “text ISO” a făcut ca valoarea adăugată și îmbunătățirea continuă realizată prin audit să rămână o dorință și nu un fapt împlinit. Mai mult, utilizarea de către auditorii terță parte a chestionarelor sau a altor documente de audit elaborate pe analiza de text ISO a fost o gravă eroare. Cu “chestionarul” și “analizele de text ISO” am uniformizat atât documentațiile SMC cât și SMC-ul însuși. Acest esec s-a înregistrat și la case mai mari cu toate că acest eșec era previzibil. Dacă nu ar fi o cerință de piață din zona achizițiilor publice, această analiză de text ISO folosită la proiectarea și auditul sistemelor de management al calității ar pune în mare dificultate certificările ISO. În momentul de față apreciez că “asigurarea calității” anilor 1994 și 1987 a fost puternic consolidată în detrimentul managementului calității. Nu neg importanța chestionarului în special pentru auditorii în formare, însă, acest chestionar trebuie să aibe în vedere:

- Managementul procesului (clauza 4.1 din ISO 9001),
- Sistemul de procese în care funcționează procesul auditat,
- Aplicarea metodologiei PDCA la nivel de proces,

Necunoașterea sau neaplicarea (sunt valabile amândouă) clauzei 4.1 a făcut posibil ca în planul de audit, la procesele de realizare sau suport să apară doar cerința din cap. 7 la care s-a mai adăugat ceva legat de controlul documentelor, al înregistrărilor, etc, adică asigurarea calitatii.

5. Stabilirea obiectivelor și planificarea calității.

Au fost stabilite foarte multe obiective, denumite în fel și chip, fără a fi măsurabile și fără să aibe în vedere nivelurile relevante și funcțiile relevante management din cadrul organizației. Practic din SMART problema lui “M” și “T” a ramas în multe cazuri o problemă. Obiectivele s-au stabilit la nivel de proces (ISO 9001 nu are cerințe în acest sens) fără ca acestea să rezultate în mod firesc din stabilirea lor la niveluri și funcții relevante management și de aici prin planificare să se ajungă la proces. În multe situații obiectivele stabilite la nivelul managementului de top nu au fost măsurabile (lipsa M din SMART) ceea ce a făcut ca ușa planificării calității să fie închisă definitiv. Lipsa metodelor și a cunoștințelor privind stabilirea și planificarea obiectivelor a creat premisa inutilității SMC-urilor. Nu s-a făcut o legătură adecvată între obiectivele clientului și cele ale organizației.

Practic, fără a greși, pot spune că ne-am jucat de-a obiectivele și de-a SMC-urile.

6. Responsabilitatea managementului.

Aici vorbim de implicarea “managementului de top” în stabilirea și dezvoltarea sistemelor de management al calității. Foarte mulți spun că managementul de top nu

Înțelege ce este acela un sistem de management al calității și nici managementul calității. Acest lucru este perfect adevărat în situația în care “limbajul banilor” specific managementului de top este înlocuit cu termeni și terminologie de cele mai multe ori din “asigurarea calității” și care nu spune nimic concret în această privință.

Responsabilii cu sistemul de management al calității și integrat, consultanți și auditori “nu” au reușit să facă o legătură adecvată dintre terminologia specifică managementului calității, mediului și OH&S și terminologia specifică banilor. Auditul la acest nivel de management a fost de regulă unul formal chiar și atunci când a fost. Dovezile cu privire la aplicarea angajamentului managementului (clauza 5.1 din ISO 9001) nu au fost descrise la nivel de SMC și nici auditate. Rațiunea certificării unui sistem de management, fie el al calității, mediului sau OH&S s-a redus și se reduce în continuare.

7. Lipsa din cadrul unui SMC a unor procese cheie pentru performanța organizațională.

Acest lucru a avut loc datorită modului în care au fost determinate procesele din cadrul organizației. Mergând pe “analiza de text ISO” procese precum Marketing sau Pregătirea și Planificarea Operațională (procesarea comenzii, contractului sau solicitării clientului) au fost omise din cadrul SMC. Pentru pregătire și planificare organizația s-a mulțumit cu Planul Calității și cu asta a încheiat discuția. În acest fel în cadrul abordării bazate pe proces au apărut locuri goale, interfețe și interacțiuni lipsă cea ce a condus practic la imposibilitatea aplicării principiului de management al calității, abordarea bazată pe proces, fundament pentru orice sistem de management nu doar al calității. Nici contribuția managementului de mediu și OH&S nu s-a văzut în determinarea acelor procese externe cu impact asupra mediului dar și asupra sănătății și a securității utilizatorului. Procese precum “Utilizarea produsului” sau “Scoaterea din uz a produsului” au fost complet ignorate și în cazul sistemelor de management de mediu și OH&S performante.

8. Aplicarea clauzei 7.3, Proiectarea și Dezvoltarea.

Clauza 7.3 până să fie o cerință de standard ea reprezintă un element cheie de bună practică în proiectare cât și în dezvoltare. Clauza nu s-a aplicat datorită orientării sistemelor SMC spre asigurarea calității dar și din cauza abordării de tip “colectivist” a proiectării specific anilor “80 din secolul trecut. Proiectarea a evoluat foarte mult în ceea ce privește modul de realizare, metodele de analiză, verificare și validare, abordarea riscurilor proiectării dar și a proceselor de producție în faza de pregătire a acestora. Închiderea proiectării (feedback proiectare) nu s-a realizat pentru că planificarea procesului nu a plecat de la obiective sau rezultate “SMART” și un PDCA adecvat. Multe lucruri s-au întors cu “susul în jos”. Borderorul de documente care era un element de intrare în proiectare a devenit în “proiectarea colectivă” element de ieșire (adică, proiectăm și vedem ce iese).

Echipa și rolul echipei în analizele proiectării a rămas la nivel de “CTA” sau “CTE” cu “Procese Verbale Scrise” fără obiective clare (sau rezultate planificate) metode și criterii de analiză și orientarea continuă spre eficacitate, eficiență și economie (evaluarea proceselor pe criterii de economie conduce și la aplicarea unui management de mediu performant).

9. Înțelegerea termenului de produs.

Ediția 2008 a standardului ISO 9001 a adus clarificări în ceea ce privește tipologia produselor la care face referire, astfel:

- Produs cerut de client,
- Produs destinat clientului,

- Orice element de ieșire intenționat din procesele de realizare, Fac mențiunea că “serviciul” a fost asimilat produsului de ISO 9001.

În acest sens proiectarea unui SMC trebuia să plece de la primele 2 tipologii de produse având în vedere particularitățile acestora. Când vorbim de servicii nu putem spune că ne-am apropiat cât de cât de produs cel puțin în ceea ce privește aplicarea următoarelor cerințe:

- Nivelul de controlabilitate al serviciului și controlul acestuia prin standard,
- Variabilitatea serviciului,
- Validarea proceselor de furnizare de servicii,

Elementelor de ieșire intenționate din procesele de realizare nu li s-a aplicat clauza 8.2.4 – Monitorizarea și măsurarea produsului.

Referitor la produs (produsul contractat sau destinat clientului), se poate spune că acesta era mai bine reprezentat în ISO 9001, 2, 3 din 1994 decât în seria de standarde ISO 9001 din 2000 respectiv, 2008.

Dar, nu cred că a interzis cineva utilizarea standardelor de asigurarea calității în vederea asigurării conformității produsului fie că acesta a fost cerut sau destinat clientului.

10. Instrumente de managementul calității

Nu au fost utilizate instrumente adecvate pentru îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management al calității. Utilizarea metodelor (SWOT, SIX SIGMA, CAUZA-EFECT, PARETO, FMEA, etc, etc) a lăsat de dorit. Deci, nici aici nu putem spune ca am înțeles și aplicat clauza 4.1 din ISO 9001.

Concluzie:

Poate că topul nu este unul reușit, poate că mai sunt și alte probleme foarte importante legate de stabilirea și dezvoltarea sistemelor de management al calității, dar până nu vom recunoaște aceste probleme, până nu vom identifica cauzele (rădăcinile acestor cauze) și vom acționa asupra lor nu putem să luăm în discuție ediția 2015 a lui ISO 9001.

Firică Popa,

09.08.2013