

☺ **Auditul abordării bazate pe proces (03)**

Continuare din 19.01.2014

Atât ISO 9001 cât și ISO 14001 și OHSAS 18001 conțin cerințe generale referitoare la sistemele de management. Spre deosebire de ISO 14001 și OHSAS 18001 cerințele generale din ISO 9001 sunt foarte importante atât pentru SM cât și pentru procesele acestuia. ISO 14001 și OHSAS 18001 fac referire în cadrul cerințelor generale la sistemul de management specific în ceea ce privește stabilirea, documentarea, implementarea, menținerea și îmbunătățirea continuă a acestuia și la definirea și documentarea domeniului aceluia sistem.

Din păcate, evaluarea prin audit a cerințelor generale (abordarea bazată pe proces) este realizată sumar cu ocazia auditurilor de certificare la nivelul funcției relevante management care administrează SM și mai rar pe la recertificări. Neînțelegerea cerințelor generale din ISO 9001 a condus la derapajul managementului calității în asigurarea calității și transformarea procesului de audit într-un șir de activități de audit (fără cap-coadă) tot de tip asigurarea calității,

În cele ce urmează voi prezenta cerințele noi și actualizate conform ISO/CD 9001: 2013. Cerințele vor fi prezentate în ordinea stabilită de acest draft de standard.

Așadar,

ISO/CD 9001: 2013, 4.4 b)

Cerința nouă care are în vedere determinarea intrărilor și a rezultatelor la nivelul fiecărui proces,

Intrările în proces sunt foarte importante deoarece:

- Asupra lor realizăm feedback-ul procesului,
- Controlul procesului are în vedere și modul de ținere sub control a intrărilor procesului. Eficacitatea procesului este dată de “echipa de proces”
- Modul de control a interacțiunilor procesului care au în vedere intrările în proces dă eficacitatea acestui proces,
- Asupra intrărilor în proces acționăm atunci când planificăm îmbunătățirea procesului, Reultate procesului se planifică prin elementele de planificare a acestuia, astfel:
- Planificarea procesului prin planuri sau programe (program de validare procese speciale, plan lunar de aprovizionare / buget lunar aprovizionare, plan lunar producție, grafic lunar producție, plan proiectare, etc),
- Program de management obiectiv proces sau alte modalități planificate de realizarea obiectivului la nivel de proces. De multe ori planurile sau programele la nivel de proces pleacă de la obiectivele procesului.
- Rezultatele procesului pot face obiectul și a altor modalități de îmbunătățire a procesului, astfel:
 - Acțiuni corective și/sau acțiuni preventive,
 - Rezultatele auditului intern și a analizei datelor,
 - Rezultatele analizei managementului,

Concluzie:

- Nu tot timpul putem avea condiții de stabilire și planificare a obiectivelor la nivel de proces. Aceste obiective sunt stabilite și planificate în funcție de stabilirea obiectivelor la nivel de organizație și prin planificarea acestora se ajunge sau nu, la proces,

Problema a): La proiectarea procesului nu s-au avut în vedere modul de control a intrărilor în proces,

Cauza: Abilități ineficace de lucru în echipa de proces,

Risc 1: Control ineficace al rezultatelor procesului,

Consecința a): Eșecul în realizarea rezultatelor planificate,

Consecința b): Creșterea efortului necesar pentru operare,

Consecința c): Diminuarea productivității prin replanificare sau datorat "timpului de așteptare a ultimei intrări în proces,

Problema b): Modalitățile planificate la nivel de proces nu sunt ținute sub control,

Cauza: Leadership-ul la nivel de organizație și proces,

Risc 1: Orientarea pe procesare în loc de PDCA proces,

Consecința a): Eșecul în realizarea rezultatelor planificate,

Consecința b): Creșterea pierderilor la nivel de proces,

Consecința c): Eșecul obiectivelor la nivel de organizație,

Problema c): Criteriile de audit nu au avut în vedere PDCA proces,

Cauza: Orientarea auditului pe "D-ul" din PDCA proces,

Risc 1: Furnizarea unor concluzii de audit eronate,

Consecința a): Orientarea SMC pe procesare și consolidarea reactivă a acestuia,

Consecința b): Pierderea încrederii organizației în procesul de audit,

ISO/CD 9001: 2013, 4.4 d)

Cerință nouă care se referă la determinarea riscurilor aferente bunurilor și serviciilor pentru situația în care rezultatele planificate nu sunt produse sau interacțiunea proceselor nu este eficace,

Aplicarea managementului riscului la nivelul unui SMC va realiza din acesta un SMC proactiv și care va crește certitudinea în realizarea rezultatelor planificate la nivel de proces,

Managementul riscului se integrează la nivel de SMC iar procesul de management al riscului se integrează la nivel de procese și practici organizaționale,

Prin managementul riscului nu se urmărește generarea de activități independente specifice managementului riscului,

Parțial, la nivelul fiecărei funcții relevante management trebuie să stabilim și să ținem sub control "profilul de risc" specific,

Problema a): Aplicarea managementului riscului generează activități independente,

Cauza: Integrarea ineficace a sistemelor de management și a altor aspecte care privesc managementul,

Risc 1: Creșterea interfețelor procesului (procesul adaugă plus-valoare, interfețele procesului adaugă non-valoare),

Consecința a): Creșterea birocrăției la nivel de SMC,

Consecința b): Creșterea cheltuielilor la nivel de organizație ,

Consecința c): Pierderea încrederii în procesul de management al riscului,

Problema b): Lipsa cunoștințelor și a competenței auditorilor pentru evaluarea prin audit a procesului de management al riscului,

Cauza: Menținerea ineficace a competenței auditorilor,

Risc 1: Emiterea unor concluzii de audit incorecte,

Consecința a): Pierderea încrederii în procesul de audit,

Consecința b): Eșecul determinării oportunităților de îmbunătățire prin audit,

Consecința c): Ratarea realizării obiectivelor planificate la nivel de program și plan de audit,

ISO/CD 9001: 2013, 4.4 e)

Cerință actualizată care completează cerința 4.1 c) din ISO 9001: 2008 cu determinarea măsurătorilor și indicatorilor pentru a asigura că operarea și controlul proceselor este eficace;

Măsurările și indicatorii se vor adauga cerințelor care privesc determinarea metodelor și criteriilor pentru a asigura eficacitatea operării și a controlului procesului,

Măsurările au rolul de a da informația punctuală cu privire la nivelul performanței unui proces. Măsurările se fac pe indicatori sau parametri de proces pentru procesele de operare sau de furnizare a serviciilor (proces de lucru, execuție, fabricație, etc);

Indicatorii de proces sunt stabiliți o dată cu proiectarea procesului. Prin intermediul indicatorilor se ține sub control procesul. Indicatorii trebuie să fie suficienți pentru a aplica acest control. Când din motive de fezabilitate nu se pot măsura și monitoriza anumiți indicatori atunci în locul lor sunt stabilite criterii. În așa fel, locul indicatorului nefezabil nu va ramane gol în ceea ce privește ținerea sub control a procesului,

Indicatorii procesului trebuie să fie trasabili cu indicatorii stabiliți ierarhic la nivel de funcții relevante management,

Concluzii:

- Eficacitatea nu poate fi asigurată decât printrun feedback adecvat la nivel de proces. Acest feedback are în vedere indicatorii și criteriile procesului,
- Pe bucla de feedback în etapele de planificare, control sau îmbunătățire aplicăm măsurări și indicatori care țin sub control procesul din punct de vedere al eficacității,

Problema a): Indicatorii procesului nu asigura trasabilitatea cu indicatorii la nivel de organizație,

Cauza: Proiectarea inadecvată a procesului,

Risc 1: Funcționarea procesului fără un feedback adecvat la nivel de proces și/sau ierarhic,

Consecința a): Lipsa controlului procesului,

Consecința b): Apariția pierderilor necontrolate ,

Consecința c): Eșec în realizarea obiectivelor la nivel de organizație,

Problema b): Planificarea auditului având în vedere “D-ul” din PDCA și nu PDCA,

Cauza: Orientarea prin audit, exclusivă pe operarea procesului,

Risc 1: Evaluarea prin audit a conformității cu cerințele din ISO 9001,

Consecința a): Orientarea sistemelor de management al calității spre asigurarea calității,

Consecința b): Eșec în realizarea obiectivelor auditului,

Consecința c): Renunțarea la certificarea ISO,

ISO/CD 9001: 2013, 4.4 g)

Cerință nouă care are în vedere alocarea autorităților și responsabilităților pentru administrarea unui proces sau seturi de procese,

Autoritățile și responsabilitățile sunt stabilite la nivel de proces sau seturi de procese atunci când funcția relevantă management administrează cel puțin 2 procese. Autoritățile și responsabilitățile la nivel de proces sau seturi de procese are în vedere:

- Administrarea procesului,
- Ținerea sub control a intrărilor în proces,
- Asigurarea conformității și a eficacității procesului,
- Asigurarea eficienței, economiei și eticii proceselor atunci când este aplicabil,
- Utilizarea eficace a resurselor,
- Realizarea rezultatelor planificate,
- Asigurarea unui feedback adecvat pentru proces,

- Administratorul procesului (funcția relevantă management) devine proprietar pentru:
- Riscurile de mediu și SSM,
 - Riscurile operaționale la nivel de proces,

Problema a): Autoritățile și responsabilitățile nu au în vedere controlul riscurilor operaționale,

Cauza: Generarea de activități independente prin aplicarea managementului riscului,

Risc 1: Control inadecvat al riscurilor operaționale,

Consecința a): Creșterea incertitudinii în realizarea rezultatelor planificate,

Consecința b): Eșecul determinării și punerii în valoare a oportunităților la nivel de proces,

Consecința c): Diminuarea eficacității procesului,

Problema b): Neplanificarea prin audit a cerințelor care privesc administrarea procesului,

Cauza: Cunoștințe sumare în ceea ce privește aplicarea “abordării bazate pe proces”.

Risc 1: Orientarea auditului pe asigurarea calității și a cerințelor de text ISO 9001,

Consecința a): Orientarea funcțiilor relevante management care administrează procese spre activități independente,

Consecința b): Pierderea punerii în valoare a oportunităților de îmbunătățire specifice auditului,

Consecința c): Ratarea obiectivelor auditului,

ISO/CD 9001: 2013, 4.4 i)

Cerință actualizată care are în vedere monitorizarea, analiza și actualizarea proceselor pentru a furniza continuu rezultatele intenționate. Cerința completează cerințele 4.1 e) și 4.1 f) din ISO 9001: 2008,

Procesele sunt monitorizate, analizate și actualizate pentru a furniza continuu rezultatele intenționate, respectiv obiectivele planificate la nivel de proces și organizație. Acest lucru se poate realiza numai în condițiile de eficacitate a procesului. Acest lucru este posibil doar în condiții de proiectare, aplicare și audit proces utilizând metodologia PDCA sau ale metode sau metodologii specifice. Practic, procesele trebuie să fie aplicate în condițiile unui feedback pe care aplicăm componentele “P; C; A” din PDCA proces

Problema b): Criteriile de audit nu au avut în vedere descrierea proceselor și aplicarea metodologiei PDCA la nivel de proces,

Cauza: Planificarea auditării “D-ului” din PDCA proces,

Risc 1: Orientarea auditului pe asigurarea calității și a cerințelor de text ISO 9001,

Consecința a): Ratarea realizării obiectivelor auditului,

Consecința b): Pierderea încrederii în procesul de audit,

Consecința c): Formularea unor concluzii de audit eronate și de multe ori “false”,

Concluzie:

Versiunea ISO 9001 din 2015 pune un accent foarte mare pe “abordarea bazată pe proces”. Nu știu care va fi evoluția SMC-urilor și a procesului de audit, însă cred că va fi extrem de dificil de înțeles și aplicat, acest principiu privind managementul calității în condițiile în care de 14 ani ometem să aplicăm și să audităm corect “abordarea bazată pe proces”