

Standardul ISO 9001: 2015, punct și de la capăt!!! (01)

Este disponibil draft-ul ISO/DIS 9001: 2014 pentru versiunea 2015 a standardul ISO 9001: 2015 pus pe piață de ISO/TC 176/SC 2,

Până în septembrie 2015 când va fi publicată versiunea oficială, trebuie să mai apară următoarele draft-uri:

- ISO/FDIS: 2014 care va apare probabil în noiembrie 2014;
- ISO/IFDIS 2015 care va apare probabil în ianuarie 2015;

Până să facem o analiză aprofundată a draft-urilor ISO 9001: 2015 cred că este necesar să analizăm modul în care s-a înțeles, aplicat și evaluat prin audit versiunile 2000 și 2008 ale lui ISO 9001.

Abordarea versiunii 2015 a lui ISO 9001 trebuie să plece de la răspunsul corect, pertinent și adecvat la următoarele întrebări:

- Trecerea de la asigurarea calității la managementul calității a fost una completă și adecvată cerințelor clienților și scopurilor organizațiilor?
- A fost managementul calității stabilit în acord cu cerințele din ISO 9001 un factor cheie de competitivitate pentru organizațiile care au implementat și certificat un sistem de management al calității?
- Integrarea managementului de mediu și OH&S în cadrul sistemului de management al calității a fost un succes sau un eșec pentru managementul calității?
- Auditul sistemelor de management al calității (intern și terță parte) a condus la dezvoltarea unor sisteme de management al calității care să servească interesele organizației cât și ale clienților și a partenerilor de afaceri ai acestora?
- Care a fost rolul instituțiilor de învățământ superior și în ce a constatat acest rol în dezvoltarea și consolidarea managementului calității la nivel național?
- Consultanți și lectorii cât și companiile specializate în acest sens au fost niște promotori adevărați ai managementului calității care să conducă la dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a eficacității sistemelor de management ale calității?

Factorii implicați în promovarea și dezvoltarea managementului calității la nivel național (organismul național de acreditare, organisme de certificare, instituțiile de învățământ superior cu catedre de managementul calității, etc) trebuie să răspundă la aceste întrebări. Răspunsul la aceste întrebări trebuie să fie baza de la care trebuie să plecăm în abordarea versiunii 2015 a lui ISO 9001. Altfel, punem punct și o luăm de la capăt în maniera cunoscută care s-a aplicat în cadrul adoptării versiunii 2008 a lui ISO 9001.

Din draft-urile disponibile ale lui ISO 9001 până în momentul de față se poate spune că ediția ISO 9001: 2015, va:

1. consolida abordarea bazată pe proces prin utilizarea metodologiei PDCA în vederea gestionării procesului și a interacțiunilor lui în scopul creșterii continue a eficacității acestuia;
2. crește capacitatea de integrare a altor sisteme de management (management de mediu; securitatea informației, etc) cât și a altor aspecte care privesc managementul cum ar fi managementul riscului la nivelul unui sistem de management al calității;
3. dezvoltă o “gândire bazată pe risc” cu scopul de a prevenii rezultatele nedorite sau imprevizibile la nivel de sistem de management al calității sau proces,

Deci, ISO 9001: 2015 va pune un accent deosebit pe următoarele elemente care care pot influența în sens pozitiv performanța organizațională, astfel:

- eficacitate;
- criterii;

- proces și interacțiuni proces;
- risc;
- feedback;

Din multe puncte de vedere aceste abordări nu sunt noi, ISO 9001 din 2000, respectiv 2008 au creat premisele stabilirii și menținerii unui sistem de management al calității capabil să atingă într-o manieră eficientă și eficientă cam tot ce se spune în draft-urile ISO 9001: 2015. În acest sens fac trimitere la mai multe articole sau materiale publicate, astfel:

- Calitatea, acces la succes, numerele 10-12 din 2005;
 - Calitatea, acces la succes, numerele 7-8 din 2006;
 - Calitatea, acces la succes, numerele 6-10 din 2009;
 - Conferința SRAC, CCF 2006, lucrarea “Drumul valorii adăugate și trasabilitatea acesteia”
 - Conferința SRAC, CCF 2008, lucrarea “Integrarea sistemelor de management”
- Cu excepția riscurilor se poate spune ca această ediție de standard este una eminamente “JURAN”.

Evident că în abordarea ediției 2015 a lui ISO 9001 ar trebui să ne sprijinim pe buna practică înregistrată în aplicarea pe parcursul a 14 ani a managementului calității. Însă, când ne gândim că în promovarea și aplicarea managementului calității am avut de-a face cu “scriitorii de proceduri”, cu cei care au învățat managementul calității “la seral”, cu auditorii îndrăgostiți de “codul formularului” nu se poate vorbi evident de o bună practică care să reprezinte fundamentul în aplicarea ediției 2015 a lui ISO 9001. Utilizarea “analizei de text ISO 9001” în proiectarea și evaluarea prin audit a unui SMC a condus la o abordare de tip “colectivist” a managementului calității. Nici în ceea ce privește riscurile de mediu sau OH&S nu putem spune ca a fost o lecție învățată în ceea ce privește abordarea managementului riscului atâta timp cât orientarea a fost în aceste cazuri pe “conformare” nu pe “conformitate și eficacitate”.

Trecerea la veriunea ISO 9001: 2015 trebuie să plece de la analiza critică a ceea ce a fost în managementul calității, problemele care au apărut la implementarea și certificarea sistemelor de management al calității. Din acest punct de vedere voi prezenta un “top 10 probleme” identificate pe parcursul a 14 ani de lucru în implementarea, aplicarea și auditul sistemelor de management al calității, astfel:

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 proces, cauză, feedback și eficacitate. Dacă este să analizăm modul de aplicare și auditare al proceselor generate de cerințele din clauza 7 a lui ISO 9001 (ISO 9001 nu este un standard de procese ci de cerințe referitoare la procesele determinate de organizție), 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”. Aceste procese au fost proiectate și adutate având în vedere doar “D-ul” din PDCA.

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 “seral”).
- 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 procedură și nu pe proces, deci s-a revenit la temerea J.M. JURAN din 1987 cu privire la standardele de asigurare a calității care, după cum spunea marele calitaolog, 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) pentru ca aceste cerințe au în vedere stabilirea “abordării bazate pe proces” în cadrul sistemelor de management al calității sau sistemelor de management integrate.

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 pot 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 (adoptarea ISO 9001: 2015 va conduce la stabilirea criteriilor și a metodelor de evaluare a riscului) . 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, OH&S, etc.

În ceea ce privește managementul calității orientarea a fost exclusiv pe efect și conformitate. Cauza și eficacitatea a rămas ținte 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 pacate.

Deasemenea, problematica riscurilor de mediu sau OH&S nu se poate prelua ca element de “bună practică” în adoptarea riscurilor la nivel de sistem de management al calității 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 proces, cauză, 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

acestui 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-urile înseși. Acest eșec 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 calității (orientarea pe “D-ul” din PDCA proces).

5. Stabilirea obiectivelor și planificarea calității.

Au fost satabilite 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 (poate neconformități majore la un audit terță parte).

8. Aplicarea clauzei 7.3, Proiectarea și Dezvoltarea.

Caluza 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 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 colectivistă” element de ieșire (adică, proiectăm și vedem ce iese).

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

9. Intelegerea termenului de produs.

Ediția 2008 a stadardului 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 că am înțeles și aplicat clauza 4.1 din ISO 9001.

Concluzie:

Poate că totul 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.

Firica Popa

05.06.2014