

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

ISO/DIS 9001 nu ne comunică cerințe sau abordări noi în domeniul managementului calității, el clarifică anumite aspecte legate de modul de înțelegere și aplicare a managementului calității. Edițiile 2000 și 2008 ale lui ISO 9001 au creat toate premisele adoptării ediției 2015 a lui ISO 9001, inclusiv aplicarea unui proces de managementul riscului având la bază metodele de evaluare a riscului care sunt vechi, mai bine zis au început să se aplice din anii 1950 în diferite domenii industriale și apoi economice. Una din modalitățile de a dispune de un sistem de management al calității eficace și proactiv era (din pacate ea nu a fost) aplicarea la nivelul proceselor SMC a procesului de management al riscului sau integrarea acestui procesului de management al riscului la nivelul proceselor și practicilor organizaționale.

ISO/DIS 14001 face același lucru, chiar mai mult, după organizare și cerințe (multe similare cu ISO/DIS 9001) crează toate condițiile unei integrări la nivelul sistemului de management al calității de succes. De ce acest lucru nu s-a făcut până acum ramane de analizat, certe sunt câteva aspecte:

1. Sistemele de management de mediu implementate și certificate până în momentul de față nu au avut nimic în comun cu procesul și abordarea bazată pe proces,
2. Integrarea sistemelor de management de mediu nu a plecat de la câteva principii esențiale, astfel:
 - Politică unitară (calitate și mediu, etc),
 - Obiective comune,
 - Proiectarea unui sistem de tip PDCA,
 - Aplicarea “abordării bazate pe proces” atunci când facem referire la aspectele de mediu. cerințele legale, reglementate și voluntare și performanța de mediu,
 - Utilizarea PDCA la nivelul procesului individual pentru îmbunătățirea continuă a performanței de mediu,
3. Utilizarea masivă a “analizei de text” atât pentru sistemul de management al calității cât și atunci când s-a făcut integrarea managementului calității cu managementul de mediu. Obişnuința dobândită cu ocazia proiectării și aplicării sistemelor de asigurarea a calității (vezi ISO 9001, ISO 9002 din 1987 și 1994) nu a putut să fie reorientată spre managementul calității. Acest lucru este valabil pentru sistemele așa-zise de management al calității cât și pentru procedurile de audit și aplicarea acestora la certificarea sistemelor de management al calității cât și integrate. S-a ajuns până acolo încât manualul sistemului de management al calității sa nu reprezinte decat un “copy-paste” al lui ISO 9001, din pacate!
4. Terminologia utilizată nu a depășit faza “asigurării calității”. Termenii perimați de asigurarea calității nu au fost înlocuiți cu cei din managementul calității, și acum prin procedurile de audit și documentele / raportul de audit întâlnim termenii de asigurarea calității. Ori, integrarea managementul de mediu la nivelul unui sistem de management al calității unde termenii de asigurarea calității sunt la locul lor a făcut inoperabile aceste sisteme, adica sisteme utilizate doar pentru auditori și satisfacția acestora.
5. La proiectarea sistemelor de management de mediu nu s-a avut în vedere modul de lucru și buna practică organizațională care în mod normal ar fi trebuit să constituie baza abordării managementului calității și de aici integrarea cu succes a managementului de mediu,
6. Procese esențiale pentru managementul de mediu nu și-au gasit locul în cadrul sistemului de management integrat. Avem aici cel puțin 2 procese, Utilizarea produsului și Eliminarea (reciclarea) produsului. Aceste procese dacă existau în sistemul de

management al calității ar fi trebuit să fie o zestre neprețuită pentru managementul de mediu și performanța de mediu.

Din aceste considerente eu cred că certificarea sistemelor de management de mediu sau integrate s-a făcut nu neîndeplinirea multor cerințe, adică cu existența a cel puțin 5 neconformități majore.

Dar asta este istorie, suntem unde suntem și trebuie să vedem ce avem de făcut de-acum încolo.

De la obiective pleacă integrarea cerințelor sistemului de management al calității și de mediu în procesele de “business” ale organizației (ISO/DIS 9001, ISO/DIS 14001, clauza 5.1/5.1.1, paragraf d), cerințe care au în vedere “angajamentul managementului și aplicarea conceptului de leadership).

Pentru a dezbate problema obiectivelor trebuie să definim mai întâi sistemul de management. Pentru acesta apelăm la ISO/DIS 9001 care ne spune că “sistemul de management reprezintă un set de elemente corelate și în interacțiune al unei organizații prin intermediul căruia se stabilesc politici, obiective și procese pentru a atinge obiectivele stabilite”. Identificăm 3 tipuri de obiective, astfel:

- Obiective strategice,
- Obiective tactice,
- Obiective operaționale,

Tot ISO/DIS 9001 la paragraful 5.1, Conducere și angajament, clarifică legătura dintre managementul calității (inclusiv cel de mediu) și managementul general. La punctul d) din paragraful enunțat mai sus al ISO/DIS 9001 se spune că trebuie să asigurăm integrarea cerințelor sistemului de management al calității în procesele de “business” ale organizației. Tot același lucru ne spune și ISO/DIS 14001. Acesta integrarea trebuie să plece de la indicatori și obiective.

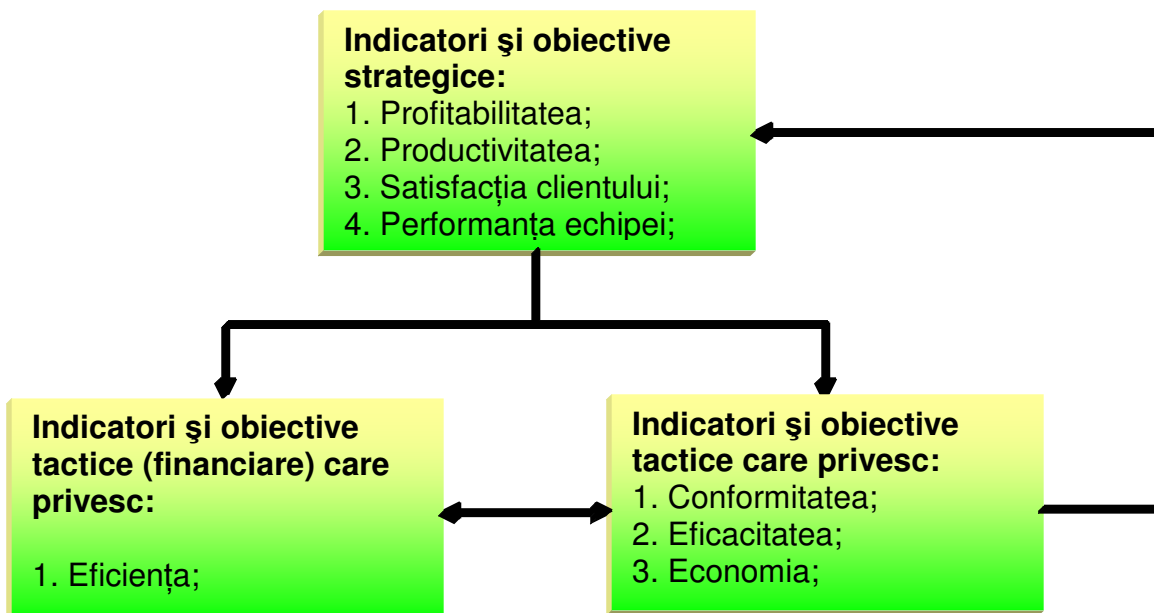
Pentru obiectivele strategice care au în vedere “business-ul” organizației vom identifica următorii indicatori, astfel:

1. Profitabilitatea,
2. Productivitatea,
3. Satisfacția clientului,
4. Performanța echipei (de ce echipa și performanța acesteia, într-un număr viitor),

Acești indicatori și obiectivele asociate devin indicatori strategici atât pentru managementul calității cât și pentru cel de mediu. Acești indicatori și obiectivele asociate creează premisele integrării managementului calității cât și cel de mediu la nivel proceselor de “business” ale organizației. Cu alte cuvinte, la nivel de “top management” se comunică în termeni de profitabilitate, productivitate etc pentru ca acest nivel relevant de management să înțeleagă “povestea de succes” a managementului calității care a început din anii 1960 și ai cărei autori au fost J.M. JURAN și E.W. Deming. Dacă comunicarea cu “tot managementul” organizației o facem în termenii de asigurarea calității și nu în termeni de “bani” am pierdut acest “om” pentru managementul calității sau de mediu. Unul dintre cei mai importanți colaboratori ai lui JURAN, Frank GRZYNA (coautor JURAN’s Quality Control Handbook), spunea, “Datorită lui JURAN, noi am început să vorbim managerilor în propria lor limbă – limba banilor!”

Nivel 2 de management este de regula format din directorii executivi sau șefii de departament. Aici își au locul indicatorii tactici și obiectivele tactice. Acești indicatori și obiectivele asociate vizează:

- conformitatea, eficacitatea și economia prin care începem integrarea managementului calității la nivelul proceselor de “business” ale organizației,
 - eficiența, indicator economic care face trimitere la “bani”, cu ajutorul căruia integrăm managementul financiar sau aspectele financiare la nivel de procese de “business” cât și la nivel de sistem de management al calității,
- Altfel spus, avem următoarea diagramă:



De multe ori, certificarea unui sistem de management al calității este privit ca un obiectiv strategic. Nimic mai fals, certificarea unui sistem de management al calității reprezintă o direcție de acțiune sau o strategie prin intermediul căreia îmbunătățim cei 4 indicatori strategici de nivel 1 management. Eficacitatea aplicării unui sistem de management al calității cât și a proceselor sale se măsoară pe cei 4 indicatori despre care am vorbit. Deasemenea, de multe ori, Cifra de afaceri este privită ca un indicator strategic când în realitate, cifra de afaceri este un indicator derivat din cei 4 indicatori strategici și prin intermediul căruia facem îmbunătățirile de rigoare,

La nivelul performanței de mediu lucrurile stau la fel, performanța de mediu influențează cei 4 indicatori strategici în bine sau în rău.

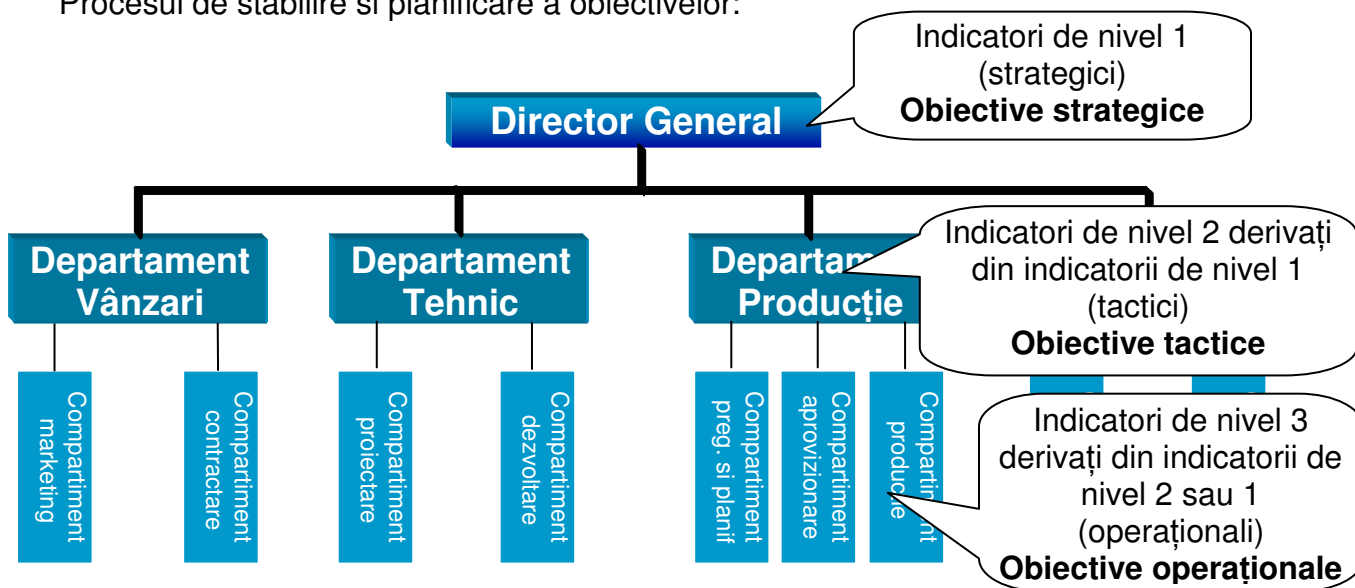
Stabilirea obiectivelor strategice pe cei 4 indicatori deschide calea sau ușa planificării calității după cum spune JURAN. Dar, trebuie să luăm aminte, este vorba de stabilirea de obiective SMART pe cei 4 indicatori și nu pe alții. Dacă vom merge la un Director General cu obiective care să vizeze menținerea SMC sau SMI, reducerea numărului de neconformități sau creșterea numărului de analize planificate la nivel de proces, managementul calității este compromis iremediabil,

Dacă la nivelul 1 de management se stabilesc obiective fără a fi măsurabile și/sau planificare în timp sau dacă se stabilesc obiective formale cu numărul de neconformități atunci ușa planificării obiectivelor și a calității se va închide și sistemul de management al calității va fi utilizat doar pentru un amărât de certificat ISO care oricum se poate obține foarte ușor de pe piață,

Obiectivele tactice sunt stabilite prin procesul de planificare al obiectivelor strategice. Pentru realizarea obiectivelor tactice avem nevoie de procese, obiectivele se realizează prin utilizarea proceselor determinate pentru că din această cauză ISO 9001 ne

spune să le determinăm. Determinarea proceselor nu se face doar pentru operarea efectivă sau pentru aplicarea “D-ului” din PDCA, scopul acestor procese este acela de a fi utilizate pentru realizarea obiectivelor. Pentru acesta trebuie să fim atenți să determinăm toate procesele de care avem nevoie pentru realizarea obiectivelor, dacă procesele se determină pe “analiza text ISO” atunci cu certitudine nu vom avea suficiente procese prin care să realizăm obiectivele strategice, adică de nivel 1 sau “top management” și mai grav, sistemul de management al calității va avea interacțiuni la nivelul proceselor operaționale al căror control nu va putea fi aplicat. Dacă nu avem toate procesele SMC nu se poate vorbi nici de performanța de mediu, lipsa procesului “Utilizarea produsului” poate avea efect negativ asupra satisfacției clientului dar și asupra performanței de mediu dacă acesta este declarată.

Procesul de stabilire și planificare a obiectivelor:



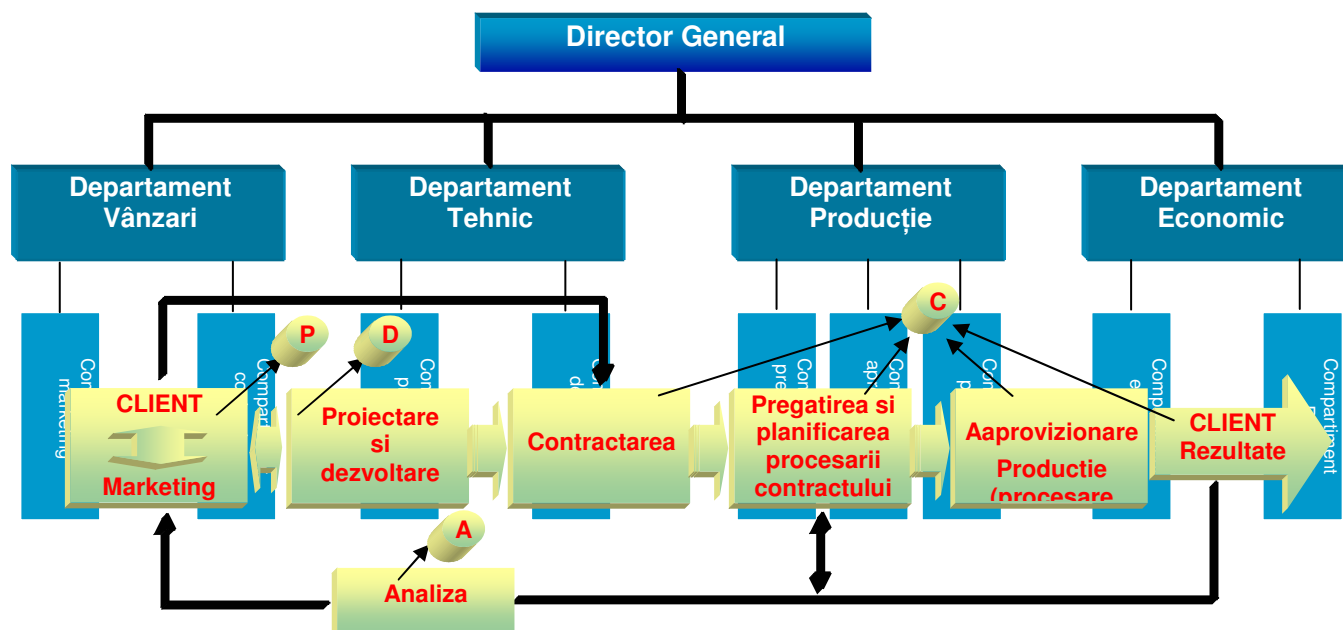
Integrarea cerințelor de management de mediu la nivelul proceselor operaționale este acum clarificată (nu este vorba de cerințe noi) de ISO/DIS 14001, caluza 4.4, paragraf c) din Anexa A 4.4 la acest draft de standard,

Procesele sunt controlate și ținute sub control prin intermediul indicatorilor operaționali și îmbunătățite prin obiective operaționale de nivel III. Vorbim aici de procesele operaționale nu de procesele de producție sau furnizare de servicii care sunt controlate prin parametrii de proces. (proces de producție, fabricație sau execuție, etc),

NOTĂ:

1. Atunci când stabilim obiectivele trebuie să avem în vedere nivelurile și funcțiile relevante management conform cu organigrama. Din acest punct de vedere numărul nivelurilor poate să difere de la o organizație la alta, dar principiul rămâne același.
2. Stabilirea indicatorilor la nivel de sistem de management al calității cât și mediu trebuie să respecte cerințele de trasabilitate cu privire la furnizarea valorii adăugate. Din această cauză se urmărește ca indicatorii să fie derivați în mod ierarhic pentru a ști cu certitudine cine contribuie și cine nu contribuie la obținerea rezultatelor planificate pe cei 4 indicatori strategici. Evident că în afară de indicatorii derivați atât la nivel tactic sau operațional putem avea și alți indicatori (sa le spunem specifici) astfel încât controlul și ținerea sub control a proceselor operaționale să fie una adecvată, eficientă și eficientă.

Diagrama flux este prezentata mai jos:



Din acesta diagrama flux prezentată mai sus se observă și organizarea PDCA la nivel de procese operaționale.

Atunci când dispunem de toate procesele operaționale necesare pentru realizarea obiectivelor, inclusiv a celor de mediu și dacă aceste procese din monitorizari și evaluari sunt și eficace, putem spune că sistemul de management al calității are capacitatea adecvată de realizare a obiectivelor ori de câte ori este necesar. Dealtfel, acest lucru este preluat ca obiectiv pentru auditul intern sau terță parte atât de ISO 9011 cât și de ISO/CEI 17021, respectiv ISO/CEI 17022,

Plecând de la acest obiectiv (din păcate nu am vazut un obiectiv măsurabil la nivelul unui plan sau raport de audit) ISO/DIS 9001 cât și ISO/DIS 14001 stabilesc cerințe cu privire la inițierea de acțiuni (nu măsuri cum se practica uzual, măsura este o măsură, acțiunea la care fac trimitere standardele este, evident altceva) la adresa riscurilor și a oportunităților. Este evident vorba de riscurile operaționale deoarece aceste procese operaționale sunt utilizate pentru realizarea obiectivelor.

Chiar dacă ISO nu venea cu aceste cerințe, piața a evoluat și în multe situații au fost solicitate evaluări de risc pentru procesele operaționale cât și pentru produse sau servicii. Prin definiție, riscul reprezintă efectul incertitudinii în obținerea rezultatelor intenționate. Prin obiective noi planificăm și căutăm să obținem rezultate așa că riscului îi putem asocia acest efect al incertitudinii în realizarea obiectivelor. Riscurile nu sunt evaluate la nivel de obiectiv cum pare să ne spună definiția, riscurile se evaluează la nivel de proces, pentru că:

- procesele sunt utilizate pentru realizarea obiectivelor,
- cauzele apariției unui eveniment care poate declanșa materializarea unui risc sunt localizate în proces, și
- mecanismele de control a riscului sunt stabilite sau urmează a fi stabilite sau actualizate tot la nivel de proces.

Din aceste considerente ne putem da seama de importanța procesului sau a abordării bazate pe proces și asta pentru că de regulă riscurile se materializează la nivelul interacțiunilor procesului.

Pentru aplicarea managementului riscului este necesar ca în cadrul sistemului de management al calității să stabilim un proces de management al riscului pe care apoi să-l integram la nivel de procese și practici organizaționale. Chiar dacă ISO/DIS 9001 nu face referire la un proces de managementul riscului, “buna practică” în managementul riscului ne conduce la acesta abordare.

Aspecte cu privire la integrarea procesului de management al riscului la nivelul unui sistem de management al calității, respectiv mediu:

1. Managementul riscului nu este o activitate independentă, el funcționează integrat la nivelul proceselor și practicilor organizaționale;
2. Echipa de evaluare și tratare a riscului este esențială (stapânirea interacțiunilor procesului, esența abordării bazate pe proces);
3. Administratorul de proces care conduce echipa de evaluare a riscului devine “proprietar de risc”,
4. Prin evaluarea riscului la nivel de proces generăm “profilul de risc al procesului”, esențial în ținerea sub control a procesului și utilizarea sa eficace pentru realizarea obiectivelor;
5. Prin tratarea riscurilor creștem eficacitatea procesului și reducem incertitudinea în realizarea obiectivelor (tratarea riscurilor are în vedere considerentele financiare și raportul cost / profit). Creșterea eficacității procesului (reducerea nivelului de risc al acestuia) conduce la reducerea bugetului planurilor de contingență atunci când acest lucru se cere;
6. O dată cu evaluarea riscului cresc șansele de identificare și punere în valoare a oportunităților de îmbunătățire ale procesului;
7. Prin integrarea procesului de management al riscului la nivelul sistemului de management al calității, respectiv mediu consolidăm orientarea proactivă a acestuia;
8. Evaluarea riscului și managementul planurilor de tratare a acestora generează date și informații feedback importante pentru creșterea eficacității sistemului de management al calității, respectiv mediu și îmbunătățirea continuă a acestora,
9. Nu în ultimul rând, creșterea satisfacției și a încrederii clientului și a altor părți interesate în organizație (acționari, salariați, comunitatea, etc);

Concluzie:

Conducerea prin obiective și încrederea în sistemul de management al calității, respectiv mediu, constituie un prim pas în aplicarea clarificarilor ISO/DIS 9001 și ISO/DIS 14001 în ceea ce privește aplicarea conceptului sau a principiului de “leadership” nu doar la nivel de “top management” ci și la nivelul altor funcții relevant management din cadrul organizației.

Angajamentul cu privire la aplicarea “leadership” și demonstrarea prin dovezi că acest concept este înțeles și aplicat consecvent în cadrul organizației constituie o bază reală în formularea unor concluzii favorabile și corecte de audit cât și în parteneritul care trebuie stabilit între organizație și organismul de certificare.

Referințe:

1. ISO 9001: 2008, Sisteme de management al calității. Cerințe;
2. ISO/DIS 9001: 2014, Sisteme de management al calității. Cerințe;
3. ISO/DIS 14001: 2014, Sisteme de management de mediu. Cerințe cu ghid de utilizare;
4. SR ISO 31000: 2009, Managementul riscului. Principii și linii directoare,
5. SR EN 31010: 2011, Managementul riscului. Tehnici de evaluare a riscului,
6. J.M. JURAN, Manualul Calității, SRAC, București, 2004;

7. Firica Popa, Ghid pentru îmbunătățirea performanței, Editura MEDIAREX, București, 2004,
8. Colecția revistei Calitatea, acces la succes, după cum urmează:
 - numerele 7-8 din 2006;
 - numerele 6-10 din 2009;
9. Ghidul conferinței SRAC, CCF 2006, lucrarea “Drumul valorii adăugate și trasabilitatea acesteia”

Firica Popa,

09.07.2014