

Standardul ISO 9001: 2015, punct și de la capat! (13)

Abordarea bazata pe proces, comentarii, riscuri si consecinte



Comentarii

Din septembrie 2015 avem și versiunea oficială a lui ISO 9001 cât și alui ISO 14001, O dată cu versiunea oficiala a lui ISO 9001: 2015 au aparut și interpretările, recomandările și modul de aplicare în vederea reproiectării sistemelor de management al calității.

Până a trece la reproiectrea SMC-urilor, trebuie să înțelegem cât mai corect aspectele care s-au avut în vedere la elaborarea versiunii ISO 9001: 2015, astfel:

1. Rezolvarea problemelor legate de aplicarea lui ISO 9001 în stabilirea sistemelor de management al calității,
2. Creșterea capacității de integrare a sistemelor de management cât și a altor aspecte care privesc managementul prin aplicarea Anexei SL în elaborarea acestor 2 standarde de management,
3. Consolidarea abordării bazate pe proces,
4. Abordarea bazată pe risc,

Observ ca se insistă foarte mult pe faptul ca versiunea 2015 a lui ISO 9001 are la bază următoarele modificări:

- Abordarea bazată pe proces,
- P.D.C.A.
- Abordarea bazată pe risc.

ISO 9001: 2015 este modificat doar în ceea ce privește organizarea lui prin aplicarea Anexei SL, în rest, conceptual, rămâne la fel ca și versiunile 2000, respectiv 2008. Cerințele care apar în plus în ISO 9001: 2015 trebuiesc privite ca niște cerințe implicite în raport cu ISO 9001: 2000, respectiv 2008 pe care versiunea actuală a standardului ISO 9001 le transformă în cerințe explicite. Acest lucru este valabil și pentru abordarea bazată pe risc.

Nu înțeleg de ce se omit sau omis atât în aplicare cât și audit (inclusiv cel de certificare) cerințele din clauza 4.1 care enunță modul de aplicare a abordării bazate pe proces. Este adevarat că abordarea bazată pe proces cât și PDCA la nivel de proces poate fi privită ca o noutate la nivelul lui ISO 14001:2015 dar acest lucru nu poate fi valabil la nivelul lui ISO 9001: 2015,

Practic, managementul calității este posibil doar în contextul “abordării bazate pe proces”. Atunci când cerințele care privesc abordarea bazată pe proces sunt aplicate și aplicarea lor este eficace se poate pune problema aplicării PDCA. Abordarea bazată pe proces, PDCA și abordarea bazată pe risc asigură atât performanța cât și eficacitatea operării și a controlului proceselor determinate de organizație cât și a sistemului de management al calității. Utilizarea unui sistem de management al calității și auditul acestuia trebuie să aibe în vedere atingerea performanței și a eficacității preconizate la nivel de organizație.



Abordarea bazată pe proces.

Pentru a înțelege mai bine abordarea bazată pe proces și evoluția ei vom analiza în oglindă clauzele și cerințele care o fac aplicabilă la nivelul unui sistem de management al calității:

ISO 9001: 2000, respectiv 2008	ISO 9001: 2015
Cerințe referitoare la “abordarea bazată pe proces”, clauza 4.1	Cerințe referitoare la “abordarea bazată pe proces”, clauza 4.4

Cerința 4.1, a) » organizația trebuie să determine procesele necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în întreaga organizație,	Paragraf 4.4.1 » organizația trebuie să determine procesele necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în organizație,
-	Cerința 4.4.1, a) » organizația trebuie să determine elementele de intrare cerute și elementele de ieșire așteptate de la aceste procese
Cerința 4.1, b) » organizația trebuie să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese	Cerința 4.4.1, b) » organizația trebuie să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese
Cerința 4.1, c) » organizația trebuie să determine criteriile și metodele necesare pentru a se asigura că atât operarea cât și controlul acestor procese sunt eficiente,	Cerința 4.4.1, c) » organizația trebuie să determine și să aplice criteriile și metodele (inclusiv monitorizări, măsurări și indicatorii de performanță aferenți) necesare pentru a se asigura de operarea și controlul eficiente al acestor procese,
Cerința 4.1, d) » organizația trebuie să se asigure de disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru a susține operarea și monitorizarea acestor procese	Cerința 4.4.1, d) » organizația trebuie să determine resursele necesare pentru aceste procese și să se asigure de disponibilitatea acestora,
-	Cerința 4.4.1, e) » organizația trebuie să atribuie responsabilități și autorități pentru aceste procese
-	Cerința 4.4.1, f) » organizația trebuie să trateze riscurile și oportunitățile așa cum au fost determinate în conformitate cu cerințele 6.1;
Cerința 4.1, e) » organizația trebuie să monitorizeze, să măsoare atunci când este aplicabil și să analizeze aceste procese	Cerința 4.4.1, g) » organizația trebuie să evalueze aceste procese și să implementeze toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate
Cerința 4.1, f) » organizația trebuie să implementeze acțiuni necesare pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese	Cerința 4.4.1, h) » organizația trebuie să îmbunătățească procesele și sistemul de management al calității

Se observă că în cadrul ISO 9001: 2015 apar 3 cerințe explicite, implicite în raport cu ISO 9001: 2000, respectiv 2008, în ceea ce privește “abordarea bazată pe proces”, astfel:

- determinarea intrărilor cerute și a ieșirilor intenționate din proces,
- atribuirea responsabilităților și autorităților pentru procese,
- tratarea riscurilor și oportunităților așa cum au fost determinate în cadrul clauzei 6.1 – acțiuni de tratare a riscurilor și oportunităților,

Celelalte cerințe au fost actualizate pentru a crește eficacitatea în aplicarea abordării bazate pe proces și de aici, creșterea certitudinii aplicării eficiente a ciclului (metodologiei) PDCA, respectiv abordarea bazată pe risc,

» Importanța aplicării eficiente a cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces este subliniată de toate standardele care privesc managementul calității, astfel:

1. ISO 9001: 2000, respectiv 2008 accentuează importanța abordării bazate pe proces prin:

- înțelegerea și satisfacerea cerințelor;
- considerarea proceselor în funcție de valoarea adăugată,
- obținerea de rezultate în ceea ce privește performanța și eficacitatea procesului,

- îmbunătățirea continuă a proceselor pe baza măsurărilor obiective, ISO 9001: 2015, accentuează importanța abordării bazate pe proces prin:
 - înțelegerea cerințelor și respectarea consecventă a acestora;
 - considerarea proceselor în funcție de valoarea adăugată,
 - realizarea efectivă a performanței procesului,
 - îmbunătățirea proceselor pe baza evaluării datelor și informațiilor,
2. Toate cele 3 versiuni ale lui ISO 9001 fac mențiunea că promovează adoptarea unei abordări bazate pe proces atunci când se dezvoltă, se implementează și se îmbunătățește eficacitatea unui sistem de management al calității pentru a crește satisfacția clientului prin îndeplinirea cerințelor acestora.

Pentru a elimina problema omiterii, aplicării și a neauditării în procesele de certificare a abordării bazate pe proces, ISO 9001: 2015:

- consolidează aplicarea consecventă a cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces cât și referirea la realizarea efectivă a performanței procesului în baza măsurărilor obiective având în vedere datele și informațiile relevante generate de sistemul de management al calității,
 - menționează în primul paragraf din Cap. 0.3 / 0.3.1, în mod explicit a clauzei care conține cerințele privind “abordarea bazată pe proces”, respectiv cerințele din clauza 4.4,
- » Concluziile sunt următoarele:
- abordarea bazată pe proces reprezintă “fundamentul managementului calității” așa cum rezultă din ISO 9001: 2000, respectiv 2008 cât și din ISO 9001: 2015.
 - ISO 9001: 2015 nu vine cu nici-o modificare din acest punct de vedere, cel mult se poate spune că această versiune nouă de standard consolidează abordarea bazată pe proces stabilită inițial la nivel de cerințe prin ISO 9001: 2000, respectiv 2008,
 - aplicarea eficace a cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces ne oferă posibilitatea aplicării ciclului (metodologia) PDCA la nivel de proces,
 - aplicarea cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces și PDCA crează premisele integrării unui proces de management al riscului la nivelul proceselor și practicilor organizaționale,

Stau și mă întreb, ce fel de sisteme au fost certificate până acum conform ISO 9001: 2000, respectiv 2008? Niște sisteme se poate spune, în niciun caz sisteme de management al calității!!! Cu privire la cele precizate mai sus se poate spune că în cei 15 ani de existență ai lui ISO 9001, managementul calității nu a fost înțeles.

Aplicarea PDCA la nivel de proces:

În ceea ce privește PDCA-ul la nivel de proces, dacă analizăm mai atent ISO 9001: 2000 cât și ISO 9001: 2008 putem să ajungem la următoarele concluzii:

1. Clauza 4.1, Cerințe generale, valabile pentru orice tip de proces prin care organizația trebuie să asigure disponibilitatea resurselor și informațiilor pentru a susține operarea (D-ul din PDCA proces) și monitorizarea (C-ul din PDCA proces) proceselor sistemului de management al calității. Deasemenea, organizația trebuie să monitorizeze, să măsoare și să analizeze aceste procese (C-ul din PDCA proces). Lucrurile nu se opresc aici, pentru că organizația trebuie să asigure realizarea rezultatelor planificate (P-ul din PDCA proces), cât și îmbunătățirea continuă a acestor procese (A-ul din PDCA proces);

Numai aplicand cerințele clauzei 4.1 din ISO 9001: 2000, respectiv 2008 putem spune că ciclul PDCA este impus fără rezerve la nivel de proces. Dacă mergem mai departe constatăm:

2. Cerința 5.4.2, Planificarea sistemului de management al calității face trimitere la cerințele care vizează abordarea bazată pe proces în ceea ce privește planificarea îndeplinirii acestor cerințe și a rezultatelor la nivel de proces (P+C din PDCA proces), cât și îmbunătățirea continuă a acestora (A-ul din PDCA proces);

3. Clauzele din Cap. 7 , ISO 9001:2000, respectiv 2008 conțin cerințe care sunt asociate „D-ului” din PDCA proces.

4. Cerința 8.2.3, Monitorizarea și măsurarea proceselor face trimitere la realizarea rezultatelor planificate la nivel de proces (P+C din PDCA proces), cât și întreprinderea de corecții și acțiuni corective atunci când aceste rezultate nu sunt realizate (C+A din PDCA proces);

Numai aplicând PDCA, putem asigura performanța și eficacitatea proceselor și îmbunătățirea continuă a acestora,

🔗 Aplicarea combinată a cerințelor privind abordarea bazată pe proces conform ISO 9001: 2015,

Cerințele care privesc „abordarea bazată pe proces” din clauza 4.4, ISO 9001: 2015 nu se aplică singure sau independent de alte cerințe. Combinația despre care se vorbește foarte mult în momentul de față are în vedere:

- Cerințele din clauza 6 – Planificare,
- Cerințele din clauza 8.1 – Planificare și control operațional,

Numai că, această combinație (4.4 + 6 + 8.1) nu va avea niciun efect asupra performanței și a eficacității SMC dacă nu la aplicăm în cadrul proceselor determinate conform cerințelor 4.4. Cu alte cuvinte, combinația (4.4 + 6 + 8.1) se va aplica proceselor operaționale determinate de organizație, cum ar fi:

- Marketing,
- Vânzări,

.

.

- Utilizarea produsului,

Deci, combinația în care efectul va fi unul previzibil la nivel de proces determinat de organizație, este următoarea:

$$(4.4 + 6 + 8.1) + (8.2 \div 8.7)$$

🔗 **Principalele riscuri și consecințe**

Neaplicarea cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces poate conduce la apariția și materializarea următoarelor riscuri care pot avea consecințe din cele mai diverse la nivelul unui sistem de management al calității și asupra performanței în ansamblu a organizației.

1. **Risc:** Orientarea proceselor SMC pe procesare (adică, doar D-ul din PDCA proces),

Cauze:

- Utilizarea analizelor de text ISO în stabilirea SMC și auditul terță parte a acestuia,
- Neînțelegerea procesului și a abordării bazate pe proces;
- Rutina acumulată prin experiența în domeniul asigurării calității;
- Procedurile de audit terță parte;
- Raport de audit „standard” în loc de „raport de audit pentru banii tăi” adică, raport de audit personalizat,

Consecințe:

- Transformarea sistemelor de management al calității în sisteme de asigurarea calității (a se vedea ISO 9001: 1994);
- Pierderea încrederii în managementul calității și a certificatelor ISO 9001,

2. **Risc:** Abordarea multi-sistem,

Cauze:

- Determinarea proceselor pe bază de analiză de text ISO 9001,
- Proiectarea sistemelor de management al calității fără a ține seama de modul de lucru existent în cadrul organizației,
- Lipsa integrării cerințelor care privesc abordarea bazată pe proces la nivelul proceselor operaționale existente în cadrul modului de lucru al organizației

Consecințe:

- Gestiunea în cadrul organizației a doua sisteme, modul de lucru fiind utilizat pentru realizarea performanței organizației, SMC fiind utilizat pentru obținerea și menținerea unui certificat ISO 9001,
- Creșterea birocrăției,
- Creșterea cheltuielilor pentru menținerea celor doua sisteme,
- 3. Risc:** Orientarea pe corecția efectelor, în organizație sau la client,
- Cauze:**
 - Lipsa unui sistem preventiv prin tratarea superficială a riscurilor la nivel de proces, produs, serviciu sau proiect,
 - Indicatori nerelevanți și incompleți utilizați pentru monitorizarea și măsurarea proceselor,
 - Omiterea metodelor și a criteriilor la proiectarea proceselor,
- Consecințe:**
 - Creșterea cheltuielilor datorate înlăturării efectelor și a realizării corecțiilor în organizație sau la client,
 - Nerealizarea performanței și a eficacității proceselor la nivelul planificat,
 - Reducerea cifrei de afaceri,
 - Pierderea clientului,
- 4. Risc:** Transformarea managementului calității într-o activitate independentă în cadrul organizației,
- Cauze:**
 - Stabilirea incompletă a autorităților și responsabilităților la nivel de proces,
 - Nănțelegerea principiilor de management al calității,
 - Mod inadecvat de stabilire și alocare a resurselor la nivel de proces,
- Consecințe:**
 - Creșterea ineficienței proceselor,
 - Ratarea rezultatelor intenționate la nivel de proces sau organizație,
 - Creșterea cheltuielilor,
 - Reducerea profitabilității,
- 5. Risc:** Lipsa datelor și informațiilor în formularea deciziilor,
- Cauze:**
 - Lipsa indicatorilor, metodelor și a criteriilor în proiectarea proceselor,
 - Sistem de raportare (feedback) inadecvat,
 - Orientarea pe rutină și aplicarea conceptului „merge și așa”,
- Consecințe:**
 - Decizii eronate și costisitoare,
 - Omiterea cerințelor clientului, legale și reglementate,
 - Pierderea clientului,
 - Pierderea unor segmente de piață,
 - Creșterea cheltuielilor,

Bibliografie:

- [1] ***ISO 9001:2015, *Sisteme de management ale calității. Cerințe.*
- [2] ***ISO 9001:2000, *Sisteme de management ale calității. Cerințe.*
- [3] ***ISO 9001:2008, *Sisteme de management ale calității. Cerințe.*
- [4] ***SR ISO 31000:2010, *Managementul riscului. Principii și linii directoare.*
- [5] Fircă Popa, *Calitatea, fără început, fără sfârșit, Manualul auditorului și Aplicarea Juran în Sistemele de Management*, accesibil la www.firica-popa.ro.
- [6] Fircă Popa (2002), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 3, Nr. 4.
- [7] Fircă Popa (2002), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 3, Nr. 7-8.
- [8] Doina Constantinescu (2003), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 4, Nr. 1-2.
- [9] Fircă Popa (2005), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 6, Nr. 10.

- [10] Emil Ciobanu (2007), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 8, Nr. 7-8.
- [11] Firică Popa (2008), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 9, Nr. 4.
- [12] Firică Popa (2014), *Calitatea-acces la succes*, Vol. 15, Nr. 141.
- [13] Joseph M. Juran (2006), *Manualul Calității Juran*, Ediția V, SRAC, București.
- [14] Joseph M. Juran (2000), *Planificarea Calității*, Editura Teora.
- [15] Firică Popa (2004), *Ghid pentru îmbunătățirea performanței*, Editura Mediarex, București.
- [16] Firică Popa (2006), *Trasabilitatea în management*, Conferința CCF, Sinaia.

Firică Popa,