

Riscurile Generate de Sistemul de Management al Calității

În anul 2002 am publicat în revista Calitatea, acces la succes, nr. 4 din aprilie 2002 articolul “Riscurile generate de sistemul de management al calității”. Am identificat atunci 12 riscuri cât și remediile la adresa acestor riscuri. Cu timpul, am constatat cum aceste riscuri devin riscuri consolidate, riscul consolidat este riscul care provine din surse multiple. Din pacate ediția ISO 9001: 2008 nu a adus clarificarile necesare în vederea punerii sub control a acestor riscuri sau a unei părți dintre ele, ma refer aici la cele mai importante cum ar fi abordarea multi-sistem, focalizarea pe procesare, conducerea prin obiective tactice și alte câteva care au produs efecte nedorite pentru organizații și pentru managementul calității în general. Efectul cel mai important produs de riscurile identificate în anul 2002 îl reprezintă pierderea încrederii în ISO 9001 și managementului calității.

În anul 2011 Comitetul tehnic ISO care se ocupă de standardele de management al calității și-a început activitatea de revizie a versiunii 2008 a lui ISO 9001. Acesta activitatea a început cu identificarea problemelor legate de aplicarea lui ISO 9001 pentru stabilirea sistemelor de management al calității. Problemele identificate atunci cu excepția celor care vizează integrarea sistemelor de management (în 2002 nu se puneau problema integrării sistemelor de management) se regasesc ca efecte ale riscurilor prezentate în cadrul articolului menționat mai sus. În cele ce urmează voi prezenta la nivelul fiecărui risc cerințele din ISO 9001: 2015 care vin să pună sub control acel risc și comentarii cu privire la unele aspecte care privesc fiecare risc în parte. Cerințele ISO 9001: 2015 prezentate în cadrul articolului nu sunt cerințe noi, ele sunt cerințe implicite în raport cu versiunile vechi ale lui ISO 9001, cerințe pe care ISO 9001: 2015 le transformă în cerințe explicite.

Nr. Crt	Calitatea, acces la succes! Nr.4–aprilie 2012 – Riscurile SMC	Clauze (cerințe) ISO 9001: 2015 pentru ținerea sub control a riscurilor de la rubrica 1	Comentarii
0	1	2	3
1.	Abordarea Multi-SISTEM	5.1.1 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin: c) asigurarea că cerințele SMC sunt integrate în procesele de afaceri ale organizației	*Problema: Abordarea multi-sistem, două sisteme paralele, unul fiind dat de modul de lucru al organizației cu ajutorul caruia acesta performează și altul folosit pentru obținerea și menținerea unei certificări ISO 9001; *Efecte: Creșterea birocratie și a pierderilor; *Integrând cerințele SMC, deci implicit ale lui ISO 9001 în cadrul proceselor și practicilor organizaționale (proces de afaceri) se evită apariția abordării multi-sistem; *Procese de afaceri = procese esențiale pentru scopurile existenței organizației indiferent de natura acesteia; *Cerințele privind abordarea bazată pe proces și a gândirii bazate pe risc sunt aplicate proceselor determinate de organizație având

			în vedere modul sau de lucru și bunele practice existente; *ISO 9001: 2015 face referire doar la o singura categorie de procese, procesele operaționale ale caror cerințe sunt stabilite prin Cap. 8 (cerințe care acopera D-ul din PDCA proces), la care se adaugă cerințele aplicabile din Cap. 6 ("P-ul" din PDCA proces + cerințele din Cap. 7 care privesc resursele), Cap. 9 ("C-ul" din PDCA proces) și Cap.10 ("A-ul" din PDCA proces);
2.	Focalizarea pe corecția efectelor	9.1.1 Organizația trebuie să evalueze și să evalueze date și informații provenite din monitorizare și măsurare; 9.3.2 Analiza efectuată de management trebuie planificată și efectuată luând în considerare: c) informații despre performanța și eficacitatea SMC inclusiv tendințele referitoare la acestea; 10.2.1 Atunci când apare o neconformitate, inclusiv dacă acesta rezultă din reclamații, organizația trebuie să evalueze necesitatea de acțiuni pentru eliminarea cauzei (cauzelor) neconformității cu scopul ca acesta să nu reapară sau să apară în altă parte,	*Problema: Orientarea pe tratarea produsului / serviciului neconform prin remediere, declasare, rebutare, etc, *Efecte: Reapariția produselor / serviciilor neconforme și cu acesta creșterea pierderilor și a riscului de a transmite neconformitățile la client și transformarea acestora în defecte de produs și de aici reclamații; *ISO 9001: 2015 pune un accent important pe monitorizare, măsurare, analiză și evaluare a SMC și a proceselor sale; *Se are în vedere performanța și eficacitatea SMC și a proceselor sale; *Nu este suficient să tratăm doar efectele neconformităților, o atenție deosebită trebuie acordată cauzei (cauzelor) acesteia, *O cauză sau cauze care persistă în SMC și în procesele sale afectează în mod negativ atât performanța cât și eficacitatea, deci creșterea pierderilor; *Activitățile de reproiectare, replanificare sau reprogramare, remediere și reinstruirea personalului reprezintă o dovadă clară a lipsei interesului pentru identificarea și acțiunea eficace asupra cauzei (cauzelor) în vederea prevenirii reapariției acestora; *În multe situații este necesar să determinăm și să acționăm asupra rădăcinii cauzei (cauzelor), lucru extrem de dificil pentru că această rădăcină se află pe nivelele superioare de management; *J.M. JURAN spunea că 80% din problemele unei organizații sunt generate de "șefi". În fapt, sunt puține situațiile în care cauzele deciziilor greșite sunt identificate, analizate și eliminate pentru a prevenii reapariția continuă a principalei surse de pierderi la nivel de organizație care o reprezintă "deciziile manageriale greșite"
3.	Focalizarea pe procesare	4.4 Sistemul de management al calității și procesele sale;	*Materializarea riscului a generat principala problemă identificată de ISO CT 176, respectiv reorientarea / orientarea sistemelor de

		5.1.1 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin d) promovarea abordării bazate pe proces și a gândirii bazate pe risc;	management al calității spre sisteme de asigurarea calității, *Problema: Lipsa controlului procesului prin aplicarea doar a “D-ului” din PDCA proces, cu alte cuvinte, aplicarea la nivel de proces doar a cerințelor din Cap. 7 din ISO 9001: 2000, respectiv 2008; *Efect: Ineficacitatea procesului; *Cerințele clauzei 4.4 au în vedere “abordarea bazată pe proces”. Aceste cerințe actualizate sunt prezentate în clauza 4.1 din ISO 9001: 2008, respectiv ISO 9001: 2000; *Fară aplicarea acestor cerințe nu putem vorbi de managementul calității, managementul procesului și metodologia PDCA, sistemul generat este unul de asigurarea calității ceea ce conduce la orientarea acestuia pe procesare, adică respectarea cerințelor din clauzele cap. 7 din ISO 9001; 2000, respectiv 2008, deci “D-ul” din PDCA proces, *Cerințelor din clauza 4.4 le sunt asociate (se face trimitere) la cerințele din capitol 6 și clauza 8.1 *Concluzie: unui proces operațional, determinat de organizație i se aplică cerințele clauzelor 4.4+6+8.1 Ex. Cerințe proces Marketing = 4.4+6+8.1+8.2.1+8.2.2+9+10 *ISO 9001: 2015 este mult mai explicit în ceea ce privește procesele la care face referire, acestea nu sunt altele decât procesele determinate de organizație; *Responsabilitatea aplicării “abordării bazate pe proces” revine funcției management situată pe cea mai înaltă poziție din cadrul organigramei organizației; *Gândirea bazată pe risc este considerată de ISO 9001: 2015 ca fiind un set de cerințe implicite în raport cu ISO 9001: 2000, respectiv 2008;
4.	Conducerea prin obiective tactice	6.2 Obiectivele referitoare la calitate și planificarea realizării lor	*Problema: Lipsa conducerii prin obiective și a planificării realizării acestora; *Efecte: Reducerea performanței și a eficacității SMC și a proceselor sale; *Conducerea prin obiective tactice este realizată în situația (foarte des întâlnită) în care etapa de “stabilire a obiectivelor” este omisă; *Stabilirea obiectivelor trebuie realizată la nivelul cel mai înalt de management, acest lucru face posibilă planificarea obiectivelor;

			*Prin planificarea obiectivelor se ajunge la obiectivele tactice și apoi la obiectivele operaționale (obiective la nivel de proces); *Toate aceste lucruri se pot întâmpla cu, condiția ca la nivelul 1 de management să se stabilească obiectivele de performanță ale SMC și implicit ale organizației; *Pentru realizarea obiectivelor, utilizăm procesele determinate de organizație. Din această cauză, SMC trebuie dotat cu procese suficiente pentru a putea realiza obiectivele SMC și implicit ale organizației; *Nu tot timpul, prin planificarea obiectivelor se ajunge la toate procesele, asta nu înseamnă ca la nivel de proces nu se urmaresc rezultatele intenționate așa cum rezulta din planuri și programe. *Ținerea sub control a rezultatelor intenționate se face prin monitorizare și măsurare → raportare. Analiza și evaluarea rezultatelor provenite din monitorizare și măsurare pot conduce la stabilirea de obiective (asta se poate face și în cursul anului). *Stabilirea obiectivelor deschide ușa planificării calității spunea JURAN cu mai bine de o jumătate de secol în urmă;
5.	Abordarea calității ca problemă a departamentului cu același nume sau responsabilul AQ	-	*Problema: Externalizarea cauzelor non-performantei și a ineficienței SMC și a proceselor sale; *Efecte: Reducerea performanței și a eficacității SMC și a proceselor sale; *Cerințele din clauza 5.5.2 stabilite prin ISO 9001: 2000, respectiv 2008 pot fi considerate ca principala cauză care a condus la apariția în cadrul SMC a activităților independente în ceea ce privește calitatea și managementul calității; *Pentru a prevenii apariția de activități independente în ceea ce privește managementul calității, prin ISO 9001: 2015 se renunță la cerințele 5.5.2 din ISO 9001: 2000, respectiv 2008, *Calitatea este problema fiecăruia și a tuturor; *Calitatea reprezintă rodul efortului colectiv (munca în echipa de proces este esențială);
6.	Lupta pentru dreptul la inițiativă	5.1.1 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin: h) angrenarea, direcționarea și susținerea	*Problema: Neimplicarea personalului în creșterea performanței și a eficacității SMC și a proceselor sale; *Efect: Ratarea oportunităților; *Sunt dese situațiile în care ideile personalului dar și ale

		persoanelor pentru a contribui la eficacitatea SMC; j) susținerea altor roluri relevante de management, pentru a demonstra leadershipul acestora așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate;	managementului de nivel inferior nu sunt luate în considerare atunci când sunt stabilite decizii și acțiuni pentru creșterea performanței și eficacității SMC; *Asigurarea “condițiilor de a nu greși” prin prevenirea erorilor umane, prezentarea rezultatelor obținute, promovarea lucrului în echipa, planificarea sarcinilor de muncă, etc nu reprezintă un subiect pe agenda managementului de la cel mai înalt nivel în cele mai multe cazuri. În multe situații se pierde oportunități care ar putea contribui la creșterea productivității sau profitabilității la nivel de organizație; *Implicarea personalului cât și demonstrarea leadership la nivele inferioare de management sunt cerințe care generează responsabilități ce nu pot fi delegate ele aparținând funcției celei mai înalte management din cadrul organizației,
7.	Adoptarea principiului “merge și așa”	03 Abordarea bazată pe proces; 031 Adoptarea abordării bazate pe proces; 032 Metodologia PDCA cu aplicabilitate la nivel de SMC și proces al acestuia; 033 Gândirea bazată pe risc;	*Problema: Abordarea deficitară a contractului / proiectului ale căror cauze pot conduce la materializarea riscurilor specifice; *Efecte: -Întârzierea contractului / proiectului; -Creșterea cheltuielilor planificate pentru execuție și post-execuție contract / proiect; *Invocând în principal lipsa de timp, activități de pregătire, planificare, organizare, monitorizare și măsurare cât și analiză / evaluare nu-și găsesc locul convenit în conducerea SMC și a proceselor acestuia. Lipsa acestor activități la nivel de management conduc inevitabil la: -întârzieri în livrare / predare / punerea în funcțiune / recepții; -livrarea / predarea de produse / servicii fără a ține cont de conformitatea acestora cu cerințele; -replanificări (sursa importantă de pierderi); -scăderea satisfacției clientului până la pierderea acestuia; -pierderi financiare și de imagine; -lipsa totală a controlului proceselor externalizate. *Amenințarea cu penalizările contractuale fac loc inevitabil la aplicarea consecvenței a principiului “merge și așa”; *Aplicarea ISO 9001: 2015 conduce la: -SMC descris din perspectiva PDCA cu aplicarea unei gândiri

			bazate pe risc, eficace și eficient; -procesele SMC care trebuie să aibă în vedere: -aplicarea cerințelor care privesc adoptarea abordării bazate pe proces; -aplicarea metodologiei PDCA; -aplicarea gândirii bazate pe risc. *Aplicarea gândirii bazate pe risc este considerată de ISO 9001: 2015 ca fiind "împlicată" în raport cu ISO 9001: 2000, respectiv 2008; *Sunt stabilite punctele de control și verificare posibile pentru măsurare și monitorizare, astfel: -la nivelul surselor elementelor de intrare în proces; -pentru elementele de intrare în proces; -la nivelul activităților interconectate și în interacțiune din proces; -pentru elementele de ieșire din proces; -la nivelul destinatarilor elementelor de ieșire; Toate aceste lucruri pun sub control sintagma "merge și așa"
8.	Orientarea către practica și rutina	4.4.1 Organizația trebuie să determine procesele necesare pentru SMC și aplicarea acestora în cadrul organizației și trebuie: g) să evalueze aceste procese și să implementeze toate schimbările necesare pentru a se asigura că aceste procese realizează rezultatele intenționate h) să îmbunătățească procesele și SMC; 5.5.1 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin: a) asumarea răspunderii pentru eficacitatea SMC; j) susținerea altor roluri relevante de management pentru a demonstra leadership-ul acestora așa cum se aplică zonelor lor de responsabilitate; 10.3 Organizația trebuie să îmbunătățească continuu performanța, adecvarea și	*Probleme: -Mod de lucru (sistem de management) nedeclarat și neclar; -Fiecare cu sistemul de conducere la nivel de organizație; *Efecte: -Rezultate imprevizibile; -Creșterea pierderilor și reducerea satisfacției clientului; *Punerea sub control a rutinei și a practicilor neperformante se poate face prin evaluarea sistematică a performanței și eficacității proceselor care pot avea ca rezultat decizii și acțiuni orientate pe: -cauzele care pot genera neconformități; -riscuri care vor pune în discuție realizarea obiectivelor sau a rezultatelor intenționate; -oportunitățile care pe lângă finanțarea riscului pot conduce la îmbunătățirea performanței și eficacității proceselor și SMC; -tendința / evoluția indicatorilor de performanță ai SMC și / sau proceselor sale; *Este stabilită foarte clar răspunderea cu privire la eficacitatea SMC și a proceselor sale. *În general, eficacitatea:

		eficacitatea SMC; Organizația trebuie să ia în considerare rezultatele analizei și evaluării precum și elementele de ieșire din analiza efectuată de management pentru a determina dacă există necesități sau oportunități care trebuie tratate ca parte a îmbunătățirii continue.	-deschide ușa eficienței; -previne deciziile greșite; -asigură viitorul organizației. *Promovarea leadership în cadrul nivelelor inferioare de management; *Rezultatele analizei și evaluării cât și elementele de ieșire din analiza efectuată de management: -scot în evidență necesitățile și oportunitățile potențiale la nivel de SMC și procesele sale; -scot organizația din rutina și practica zilnică; -așează organizația pe nivelele superioare de performanță;
9.	Decizii fundamentate pe păreri și opinii	9.1.3 Organizația trebuie să analizeze și evalueze date și informații din monitorizare și măsurare; 9.2 Organizația trebuie să efectueze audituri la intervale planificate pentru a furniza informații referitoare la faptul că SMC: -este conform; -este implementat și menținut în mod eficace	*Problema: Stabilirea deciziilor și acțiunilor fără date și informații relevante; *Efect: Decizii și acțiuni manageriale greșite cu impact asupra performanței organizației; *În lipsă de date și informații relevante, managementul de la cel mai înalt nivel stabilește decizii și acțiuni greșite care în loc să rezolve probleme sau să pună în valoare oportunități de îmbunătățire produc pierderi, insatisfacție, multiplicarea efortului de finalizare a unui contract sau proiect; *Analiza datelor și informațiilor rezultate din monitorizare și măsurare are scopul ca managementul să ia decizii și să stabilească acțiuni în cunoștință de cauză, pe bază de fapte, decizii și acțiuni care să vizeze performanța și eficacitatea SMC, *Auditul intern prin Raportul de Audit reprezintă o sursă de informații și concluzii care pot sta la baza fundamentării deciziilor și acțiunilor (este vorba atât de auditul planificat cât și de cel neplanificat); *Auditul este cu atât mai important cu cât ponderea resurselor este direcționată spre auditul neplanificat prin intermediul căruia managementul de la cel mai înalt nivel rezolvă probleme și pune în valoare oportunități
10.	Clasificarea clientilor în “clienți care au ceva cu noi” și “clienți de-ai noștri”	5.1.2 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze angajament și leadership în ceea ce privește orientarea către client prin a se asigura că:	*Problema: Tratat preferențial în raport cu, clienții; *Efecte: Pierderea clienților și a cotei de piață; *ISO 9001: 2000, respectiv 2008 / 2015 pune în centrul atenției clientul, indiferent că acesta este mai mare sau mai mic, cu

		a) sunt determinate, înțelese și satisfacute în mod consecvent cerințele clientului precum și cerințele legale și reglementate aplicabile; b) sunt determinate și tratate riscurile și oportunitățile care pot influența conformitatea produselor și serviciilor și capabilitatea de a crește satisfacția clientului,	potență financiară mai mare sau mai mică, *Orientarea către client nu trebuie să urmărească doar contractul ci tot lanțul de furnizare ajungând la utilizatorul final al produsului sau serviciului. Orientarea către client a organizațiilor care își desfășoara activitatea în domeniul infrastructurii trebuie să urmărească necesitățile și așteptările utilizatorilor acestei infrastructuri nu doar a companiilor de stat care contractează (finanțează) lucrări în acest domeniu. Până la urmă, utilizatorul plătește, companiile de stat doar îi reprezintă și le promovează necesitățile și așteptările. *Evaluarea riscurilor la nivel de oferta, contract / proiect, pregătirea și planificarea execuției, execuția și post-execuția contractului / proiectului sau produsului / serviciului fidelizează clientul nu doar în ceea ce privește nivelul de conformitate al produsului / serviciului contractat cât și în ceea ce privește creșterea satisfacției acestuia. În acest fel sunt eliminate orice diferențe între clienți și în prim-planul preocupărilor strategice este pus "clientul",
11.	Reguli stabilite de excepții	5.1.1 Managementul de la cel mai înalt nivel trebuie să demonstreze leadership și angajament referitor la SMC prin: d) promovarea abordării bazate pe proces și a gândirii bazate pe risc; h) angrenarea, direcționarea și susținerea persoanelor pentru a contribui la eficacitatea SMC	*Problema: Lipsa unui angajament și a unei viziuni clare a organizației; *Efecte: Pierderea de către organizație a credibilității și încrederii; *Analiza și evaluarea excepțiilor pot conduce la stabilirea și generalizarea unor elemente de bună practică viabile și predictibile pentru evoluția organizației; *Toate aceste lucruri se pot realiza prin: -promovarea abordării bazate pe proces și a gândirii bazate pe risc; -adoptarea unor metode de analiza în echipă care să aibă la bază eficacitatea și eficiența; -stabilirea unor indicatori relevanți cu privire la lucru în echipă; *Susținerea, implicarea și motivarea întregului personal pentru obținerea eficacității SMC și a proceselor sale;
12.	Focalizarea pe infrastructura vizibilă	7.1.3 Organizația trebuie să determine, să pună la dispoziție și să mențină infrastructura necesară pentru operarea proceselor sale și pentru realizarea conformității produselor și serviciilor Infrastructura poate include:	*Problema: Birocratizarea și lipsa de coerență în luarea deciziilor; *Efect: Creșterea efortului depus pentru menținerea pe piață *Orientarea organizației nu trebuie să se concentreze doar pe ceea ce este vizibil, sedii din beton și sticlă, birouri în care întâlnești colecții de te mai miri ce, turisme de ultimă generație, etc dar și pe ceea ce nu se vede cum ar fi:

		b) echipamente, inclusiv hardware și software; d) tehnologie informațională și de comunicații	-metode și tehnici software; -sistem informatic și de comunicare performant; -biblioteca tehnică clasică sau software; -colecții de standarde, normative, literatură de specialitate; -logistica de instruire adecvată, deci... un sistem de management performant;
--	--	--	--

Firica Popa,

06.12.2016