



A XVIII-a Conferință internațională – multidisciplinară
„Profesorul Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești”
CLUJ NAPOCA, 2018

TRANZIȚIA LA STANDARDELE DE MANAGEMENT ISO EDIȚIA 2015 - OPORTUNITATE PENTRU CREȘTEREA COMPETITIVITĂȚII FIRMELOR ROMÂNEȘTI (II)

Traian CRIȘU, Lavinia CRIȘU

TRANSITION TO ISSUE MANAGEMENT STANDARDS ISO 2015 - OPPORTUNITY TO ENHANCE COMPETITIVENESS ROMANIAN COMPANIES (II)

The article examines a sample of 45 organizations, elements of the transition to the new 2015 edition of ISO 9001 and 14001, a transition that began practically in January 2016 and finalized in September 2018. The trend of the six-month evolution and the causes of the differences are analysed. There are assessments of the way in which the practices suggested, ago a year, in the article with the same title have been implemented. Conclusions formulated are useful to managers interested in the efficiency of management systems

Keywords: transition to new management standards, best practices
Cuvinte cheie: tranziția la noile standarde de management, bune practici

1. Introducere

Menționam în articolul cu același titlu, publicat acum un an [1], plecând de la ideea din Ghidul IAF [2] că „gradul schimbărilor necesare depind de maturitatea și eficiența SM în vigoare, structura organizațională și practici, prin urmare o analiză de impact/evaluarea diferențelor este recomandată pentru a identifica resursele și timpul, în mod realist”.

Acum când mai sunt circa 5 luni până la termenul limită de tranziție, 3 ani de la apariția ISO 9001:2015, este important să vedem, cum au realizat organizațiile românești (firme, spitale etc.) tranziția ISO.

Eșantionul conține organizații românești, preponderent din Regiunea S-V Oltenia, la care autorii au furnizat consultanță în vederea tranziției la noile ediții ISO, respectiv au susținut audituri și au putut observa modul în care organizațiile, prin forțe proprii sau asistate de alți consultanți, au realizat tranziția.

Față de anul 2017, eșantionul s-a majorat de la 40 la 45 organizații, cu care s-a intrat în contact, ca auditori sau consultanți. Din capul locului precizăm că aportul în majorarea eșantionului este datorat a două organizații consiliate și respectiv 6 auditate.

Eșantionul nu s-a majorat la 48 ci la 45 de organizații, deoarece în 3 cazuri, nu am participat la auditul de supraveghere (se restrânge echipa audit), deci nu s-a observat cum s-a realizat tranziția. Apreciem însă că abaterea de 8 %, în structura lotului, nu influențează semnificativ constatările noastre, noile organizații având cel mai probabil aceleași „atitudini” în materie de management.

2. Colectarea datelor în vederea analizei privind tranziția

Pentru comoditate, în evaluarea tendinței, atât din punctul de vedere al autorilor dar și al cititorului, s-a menținut structura tabelului de colectare date.

Față de tabelul similar, din articolul anterior s-a mai adăugat doar o coloană suplimentară, în dreapta, pentru a semnala ce „a adus anul”! Cu caractere italice și umbrit sunt marcate organizațiile noi și evoluția!

Tabelul 1

Tip activitate	Domeniu de activitate	Acronim organizație	Durata tranziției	Mențiuni referitor SM, scadenta tranziției etc.	Mențiuni despre evoluție
Consultanță	comerț	Dam El-serv Nema Avirom	2 luni - - -	SMI, sem1-2016 MC, 2018 MC, 2018 MC, se renunță	<i>Reconfirmat</i> <i>MC, S2.2017</i> Renunțat -
	Constr. civile + industr.	V. House Robir MLTR <i>ProCons</i>	2 luni 1 lună - <i>2 luni</i>	SMI, sem2-2016 SMC, sem2-2016 SMI, instruii 2017 <i>SMI, aprilie 2018</i>	<i>Reconfirmat</i> Suspendată <i>SMI, S1-2018</i> <i>SMI, S1-2018</i>
	Producție	EPA Elin	3 luni -	SMI, sem 1- 2016 SMC, sept 2018	<i>Reconfirmat</i>

(con- tinu- are)		Sarmus	-	SMC, mai 2018	<i>Plecat RM</i>
		Sorex	-	SMC, martie 2018	vândută
	servicii	Spital S	-	SMC, mai 2018	<i>In curs</i>
		Spital N	3 luni	SMC, sem 2- 2016	<i>Reconfirmat</i>
M.Tehn		1 lună	SMC, mai 2016	<i>Reconfirmat</i>	
	NovaCo	1 lună	SMC, mart 2016	<i>Reconfirmat</i>	
	Spital M	1 lună	SMI, aprilie 2018	SMI, S1-2018	
Audi- tare	comerț	D. Sud	-	SMC, 2018	<i>neauditat</i>
	Constr. civ. + ind	H-man	-	SMI, 2018	<i>MC, S2-2017</i>
		Telco	-	SMI, 2018	<i>neauditat</i>
	Producție	EES	-	SMC, sem 1 2016	<i>Reconfirmat</i>
		FGH	3 luni	SMI, sem 2-2016	<i>Reconfirmat</i>
		C-teh	-	SMI, 2018	<i>In curs</i>
		El-ness	2 luni	SMI, sem2-2017	<i>Reconfirmat</i>
		E-met	1 lună	SMC, sem1-2016	<i>Reconfirmat</i>
		C. Prod	-	SMC, 2018	<i>In curs</i>
		PUG	-	SMI, 2018, instrui	<i>SMI, S2-2017</i>
		VIG	-	SMI, 2018	<i>SMI, S2-2017</i>
		Sfera G	1 lună	SMC, sem1-2016	<i>Reconfirmat</i>
		M-cro	-	SMI, 2018	<i>restrins SMC</i>
		EGMB	1 lună	SMC, sem I-2018	
		Mecstr	1 lună	SMC, sem I-2018	
		Romlog	2 luni	SMC, sem II-2017	
Ser- vicii	A- Int	2 luni	SMI, sem I- 2017	<i>In curs</i>	
	Body	-	SMC, 2018	<i>In curs</i>	
	CAO	-	SMI, 2018, instruire	<i>In curs</i>	
	D.Soft	-	SMI, 2018	<i>In curs</i>	
	CNTE	-	SMC, 2018	Dificultăți	
	Fort S	-	SMI, 2018	<i>In curs</i>	
	S-tel	2,5 luni	SMI, sem 1-2017	<i>Reconfirmat</i>	
	SMP	1 lună	SMI, sem1-2016	<i>Reconfirmat</i>	
	SEO	-	SMC, 2017	<i>Realiz in S2</i>	
	Spital B	-	SMC, 2018	<i>Sem 2-2017</i>	
	Prim B	2 luni	SMI, sem 2- 2016	<i>Reconfirmat</i>	
CCD			<i>Reconfirmat</i>		
	RadC	1 lună	SMC, sem I, 2018		
	RadF	1 lună	SMC, sem I, 2018		
	QEIS	1 lună	SMC, sem II, 2017		

Se poate observa din tabelul 1 că 8 firme au lărgit eșantionul, acestea activând în proporții egale, 50-50 %, în sfera „serviciilor medicale sau conexe” respectiv „producție și construcții”.

Sunt domenii la care clientul (sau autoritatea contractantă) solicită existența unei certificări ISO.

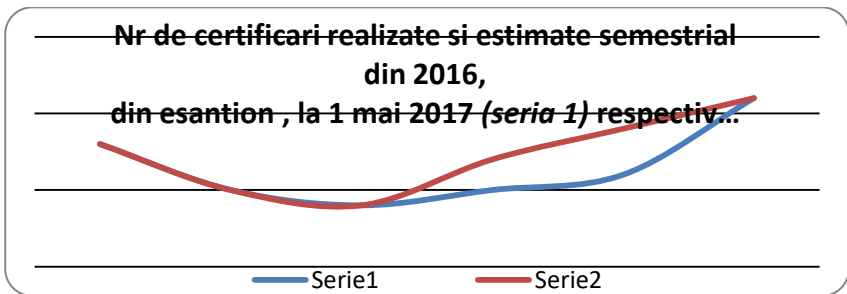
3. Predicții și realități

3.1. În articolul precedent [1] se estima o evoluție a numărului de organizații care realizează tranziția de forma unei „căzi de baie”.

Se aprecia că debutul „în forță” a numărului de certificări semestriale este datorat IMM, care au implementat pentru prima dată un SM, unde se construiește pe ... „teren viran”. Altfel, tranziția se complică în cazul unor organizații mijlocii și mari, cu SM implementate mai demult, deoarece volumul documentației SM este crescut și decizia de revizie ...este „amânată”. Aceasta face ca finalul perioadei să fie iar în „forță”.

În fapt, evoluția numărului de certificări realizate semestrial (semestrele sunt notate S1, S2 ... S6) se prezintă ca în figura de mai jos. Se constată o abatere de la forma de cadă anticipată.

Abaterea se datorează tot firmelor mici care implementează prima dată un SM, care sunt, fie nou înființate, fie trebuie să satisfacă astfel solicitarea din partea clientului (autorității contractante).



3.2. Durata pregătirii tranziției s-a estimat anul trecut ca oscilând între o lună, la microîntreprinderi și 3 luni – la cele mari.

Realitatea este că durata s-a redus cu cel puțin o lună, datorită „rodării” consultanților, apariției de modele care sunt adaptate cu ușurință. De exemplu pentru structurarea manualului pe 10 capitole.

4. Rele și Bune practici (BP) constatate pe durata auditurilor

4.1. Există în fizică principiul minimei acțiuni și acesta pare a se manifesta și aici. Deoarece ediția 2015 a standardelor de management ISO nu mai cere explicit proceduri documentate se constată simplificarea sau cumulara acestora. Astfel, se comasează procedurile ce descriu procesele „controlul documentelor” și „controlul înregistrărilor” într-una numită „controlul informației documentate”.

Opinia autorilor este că mai degrabă poți cumula procedurile ce descriu „controlul neconformității” cu „acțiunile corective”, aici fiind o corelare mai puternică între corecția neconformității și acțiunea corectivă, manifestată în aceeași unitate de timp.

Simplificarea documentației, atunci când se dorește trebuie ghidată de aplicarea principiului KISS – „keep is simple and stright ”și de analiza riscurilor induse de o activitate, la care participă oameni, echipamente, documentatie, asupra realizării obiectivelor organizației.

4.2. Un alt exemplu îl constituie abordarea bazată pe risc. Unii nu au documentat o procedură, deoarece ISO 9001:2015 nu cere explicit, alții, au adaptat procedura de management al riscurilor de la SCI/M (control intern/managerial) și au documentat pagini de ...riscuri tolerabile!

Opinăm ca „acțiunea preventivă” să fie înlocuită, în special în organizațiile care nu proiectează produse, cu procedura de „identificare a riscurilor și valorificare a oportunităților”, deoarece proceduri similare există în sistemele de management de mediu și respectiv SSMi.

O bună practică o constituie adoptarea „comportării firești” a unui salariat responsabil, care atunci când primește o sarcină, semnalează conducătorului problemele anticipate. Reproduce un model mai jos.

SC		FIȘA DE ALERTA ȘI EVALUARE PRELIMINARA A RISCULUI nr. ... / anul																																																																							
Data :																																																																									
<p>In atenția Directorului General</p> <p>Vă informez că în legătură cu luorarea /activitatea: <i>Identificarea și trasabilitatea bobinelor</i> am identificat următorul risc <i>oportunitate</i>(descriere succintă) <i>cheltuieli suplimentare dacă metoda nu satisface clientul.</i> In urma aplicării metodei de evaluare apreciez că se impune tratarea riscului prin metoda bifată (vezi tablele).</p> <p>Vă rog dispuneți măsuri de verificare și alocare resurse pentru tratarea acestui risc.</p> <p>Nume/semnătură:</p>		<p>CRITERII de analiză risc/ Clasificare</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="4">IMPACT (Gravitatea) <i>Luajți ca referință CA a firmei!</i></td> <td>Impactul riscului este nesemnificativ</td> <td>Foarte scăzut - 1</td> </tr> <tr> <td>Impactul riscului este minor</td> <td>scăzut - 2</td> </tr> <tr> <td>Impactul riscului este moderat</td> <td>mediu - 3</td> </tr> <tr> <td>Impactul riscului este critic (40% din CA)</td> <td>ridicat - 4 foarte ridicat - 5</td> </tr> </table> <p>PROBABILITATEA (Frecvența) <i>Luajți ca referință istoricului firmei!</i></p> <table border="1"> <tr> <td>Riscul se manifestă la 5-10 ani odată (rar)</td> <td>Foarte scăzută - 1</td> </tr> <tr> <td>Riscul se manifestă la 2-5 ani odată</td> <td>scăzută - 2</td> </tr> <tr> <td>Riscul se manifestă la 1-2 ani odată</td> <td>media (putin frecvent) - 3</td> </tr> <tr> <td>Riscul se manifestă la catelva luni odată</td> <td>ridicată (frecvent) - 4</td> </tr> <tr> <td>Riscul se manifestă săptămânal</td> <td>foarte ridicată /frecvent -5</td> </tr> </table>		IMPACT (Gravitatea) <i>Luajți ca referință CA a firmei!</i>	Impactul riscului este nesemnificativ	Foarte scăzut - 1	Impactul riscului este minor	scăzut - 2	Impactul riscului este moderat	mediu - 3	Impactul riscului este critic (40% din CA)	ridicat - 4 foarte ridicat - 5	Riscul se manifestă la 5-10 ani odată (rar)	Foarte scăzută - 1	Riscul se manifestă la 2-5 ani odată	scăzută - 2	Riscul se manifestă la 1-2 ani odată	media (putin frecvent) - 3	Riscul se manifestă la catelva luni odată	ridicată (frecvent) - 4	Riscul se manifestă săptămânal	foarte ridicată /frecvent -5	<table border="1"> <tr> <td>Foarte ridicat</td> <td>I</td> <td>5</td> <td>10</td> <td>15</td> <td>20</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Ridicat</td> <td>M</td> <td>4</td> <td>8</td> <td>12</td> <td>16</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Mediu x</td> <td>A</td> <td></td> <td>6 X</td> <td>9</td> <td>12</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Scăzut</td> <td>C</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Foarte scăzut</td> <td>T</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>0.0</td> <td></td> <td colspan="5">PROBABILITATE</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Foarte scăzută</td> <td>Scăzută x</td> <td>Medie</td> <td>Ridicată</td> <td>Foarte ridicată</td> </tr> </table>		Foarte ridicat	I	5	10	15	20	25	Ridicat	M	4	8	12	16	20	Mediu x	A		6 X	9	12	15	Scăzut	C	3	3	3	3	10	Foarte scăzut	T	2	2	2	4	5	0.0		PROBABILITATE							Foarte scăzută	Scăzută x	Medie	Ridicată	Foarte ridicată
IMPACT (Gravitatea) <i>Luajți ca referință CA a firmei!</i>	Impactul riscului este nesemnificativ	Foarte scăzut - 1																																																																							
	Impactul riscului este minor	scăzut - 2																																																																							
	Impactul riscului este moderat	mediu - 3																																																																							
	Impactul riscului este critic (40% din CA)	ridicat - 4 foarte ridicat - 5																																																																							
Riscul se manifestă la 5-10 ani odată (rar)	Foarte scăzută - 1																																																																								
Riscul se manifestă la 2-5 ani odată	scăzută - 2																																																																								
Riscul se manifestă la 1-2 ani odată	media (putin frecvent) - 3																																																																								
Riscul se manifestă la catelva luni odată	ridicată (frecvent) - 4																																																																								
Riscul se manifestă săptămânal	foarte ridicată /frecvent -5																																																																								
Foarte ridicat	I	5	10	15	20	25																																																																			
Ridicat	M	4	8	12	16	20																																																																			
Mediu x	A		6 X	9	12	15																																																																			
Scăzut	C	3	3	3	3	10																																																																			
Foarte scăzut	T	2	2	2	4	5																																																																			
0.0		PROBABILITATE																																																																							
		Foarte scăzută	Scăzută x	Medie	Ridicată	Foarte ridicată																																																																			
<p>Formula pentru SCOR</p> <p>S = I x P</p> <p>și clasificarea toleranței la risc (verde, galben, rosu)</p>																																																																									
<p>Scor final</p> <p>Toleranța la risc</p> <p>VERDE</p> <p>GALBEN</p> <p>ROSU</p>		<p>Alternative de Tratarea riscului / Justificare</p> <table border="1"> <tr> <th>Mentținere prin decizie informată</th> <th>Evitare</th> <th>Transferare</th> <th>Schimbare P (frecvență) și I (impact)</th> </tr> <tr> <td>Dacă <i>exponerea și beneficiile controlării</i> sunt reduse raportat la <i>costurile aferente măsurilor de control de introduce</i></td> <td>Dacă <i>se pot elimina/restrânge activitățile care generează riscurile</i></td> <td>Atunci când există <i>posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat</i></td> <td>Atunci când luarea măsurilor de control este <i>asumată și se poate interveni asupra frecvenței de aparite sau impactului</i></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X¹</td> <td>X</td> <td>X¹</td> </tr> <tr> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> </table>				Mentținere prin decizie informată	Evitare	Transferare	Schimbare P (frecvență) și I (impact)	Dacă <i>exponerea și beneficiile controlării</i> sunt reduse raportat la <i>costurile aferente măsurilor de control de introduce</i>	Dacă <i>se pot elimina/restrânge activitățile care generează riscurile</i>	Atunci când există <i>posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat</i>	Atunci când luarea măsurilor de control este <i>asumată și se poate interveni asupra frecvenței de aparite sau impactului</i>	X	X	X	X	X	X ¹	X	X ¹	X	X	X	X																																																
Mentținere prin decizie informată	Evitare	Transferare	Schimbare P (frecvență) și I (impact)																																																																						
Dacă <i>exponerea și beneficiile controlării</i> sunt reduse raportat la <i>costurile aferente măsurilor de control de introduce</i>	Dacă <i>se pot elimina/restrânge activitățile care generează riscurile</i>	Atunci când există <i>posibilitatea gestionării riscurilor de un terț specializat</i>	Atunci când luarea măsurilor de control este <i>asumată și se poate interveni asupra frecvenței de aparite sau impactului</i>																																																																						
X	X	X	X																																																																						
X	X ¹	X	X ¹																																																																						
X	X	X	X																																																																						

Măsurile propuse¹ : 1- documentare unei instrucțiuni de aplicare a identificării și regăsire a istoricului 2- dotări și măsuri pentru depistarea și eliminarea erorilor ce conduc la lipsa de trasabilitate

4.3. În articolul anterior pledam pentru eficiența proceselor care aduc valoare și instruire pentru eliminarea pierderilor (TIMWOODS).

Am constatat că lucrurile se mișcă în acest sens mai evident în cazul microîntreprinderilor. În organizațiile mai mari trebuie depus mai mult efort pentru „schimbarea culturii calității”.

5. Concluzii

■ Autorii consideră, că abia acum analiza efectuată este completă și își mențin opinia că tranziția la noile cerințe ISO este, în esență, o oportunitate de a face o treabă bună cu efect asupra rezultatelor economice ale organizației, a creșterii gradului de satisfacție a clienților. Dar, această oportunitate poate fi ratată atunci când din varii motive „nu se găsește timp pentru o planificare corectă” și, se așteaptă apropierea termenului scadent.

Numirea echipei, alegerea consultanței în baza recomandărilor din [3] sunt de bază.

■ Autorii apreciau acum un an, că la realizarea tranziției eficiente își pot aduce contribuția, în afară de organizația însăși și alte părți interesate: organismele de certificare, prin orientarea procedurii de auditare astfel ca și acesta să adauge valoare, Camerele de comerț și industrie, AGIR - Asociația Generală a Inginerilor din România, prin seminariile ce le pot organiza pe această temă și alții.

Acum s-a constatat că rolul unora dintre aceste instituții, dacă nu au implementate efectiv sisteme de management, este redus la zero... deoarece cel mai eficient mod de învățare este ... „exemplul personal”. Esențială este realizarea efectului de masă prin motivarea și implicarea personalului organizației. Cu o floare nu se face primăvară, în calitate!

BIBLIOGRAFIE

[1] * * * Știință și inginerie, vol. 31 și 32 din 2017, an XVII, ISSN 2067-7138, disponibil pe www.stiintasiinginerie.ro/.

[2] * * * IAF ID 9-2015, *Ghid pentru planificarea tranziției la ISO 9001:2015*.

[3] * * * SR ISO 10019:2006, Linii directoare pentru selectarea consultanților în sisteme de management al calității și utilizarea serviciilor acestora.

Dr.Ing. Traian CRIȘU
Director, SC Nova Consult SRL Craiova, membru AGIR,
email: office.novaconsult.ro
prof. Lavinia CRIȘU
Șef de catedră, Liceul Tehnologic Căi Ferate, Craiova
e-mail: crisulavinia@gmail.com