

**Considerații privind eficacitatea sistemelor de management
prin prisma noilor editii ale standardelor ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 si EN ISO / IEC 17021-
1:2015**

ing. Firica POPA

Eficacitatea reprezintă o măsură, măsura în care :

- Activitățile planificate sunt realizate ;
- Rezultatele planificate (intenționate) sunt obținute ;

Pentru a închide activitățile și rezultatele avem nevoie de o buclă de feedback care să facă legătura între un raport și un plan și prin aceste dovezi de audit, între activitățile / rezultatele realizate și cele planificate,



Plan ☞ Planul clasic sau alte modalități planificate (PCCVI, grafic de vânzări, grafic de eșalonare a execuției unui contract, buget contract sau proiect, etc ;

Raportul ☞ Raportul clasic sau baze de date, registre, protocolale, minute, procese verbale rezultate din activitățile de monitorizare și măsurare, etc ;

Diferențele dintre datele și informațiile planificate și cele realizate (rezultate din monitorizare și măsurare) se analizează / evaluează, rezultând eficacitatea aplicării planurilor și a altor modalități planificate.

Fiind o măsură nu trebuie să găsim dovezi de eficacitate de 100% pentru că acest lucru este practic imposibil. Pentru acesta organizația trebuie să-și stabilească criteriile de eficacitate,

Exemplu :

- a). Nivel eficacitate (90÷100) %, procesul se poate considera eficace (de regula planificările depășesc capabilitățile și contextul) ;
- b). Nivel eficacitate (80÷90) %, procesul se poate considera eficace cu necesități de îmbunătățire ;
- c). Nivel de realizare < 80%, procesul este ineficace. Pentru acesta situație se impune reproiectarea procesului și aducerea acestuia la nivelul de eficacitate dorit ;

Atenție, criteriile menționate reprezintă un punct de vedere și nimic mai mult !!!!

1. Obiective

Conducerea prin obiective presupune 2 etape inițiale foarte importante, stabilirea obiectivelor și planificarea acestora, inclusiv a resurselor necesare,

Atenție, ISO 9001 : 2015 face o mare greșeală atunci când Cap. 7 Suport îl include în cadrul D-ului din PDCA, respectiv Cap. 8 – Operare. Corect este ca partea de resurse din Cap. 7 să fie inclusă în Cap. 6 Planificare, adică P-ul din PDCA iar partea de suport efectiv să fie inclusă în cadrul Cap 8 Operare, adică D-ul din PDCA,

Eficacitatea realizării obiectivelor este strâns legată de eficacitatea aplicării planului sau programului prin care realizarea obiectivelor este planificată. Eficacitatea rezultă din evaluarea rapoartelor care conțin informații despre evoluția / tendința indicatorilor care au fost stabiliți ca măsurabilitate pentru obiectivul planificat.

☞ **Dovezi de audit :** Plan / Program obiective / Raport anual SM / Rapoarte lunare operaționale / Raport satisfacție client / Raport satisfacție personal, Registrul reclamații, după caz.

2. Planuri operaționale lunare :

Exemplu :

Planul de producție pentru luna anterioară a fost de 1000 lei. Un plan de producție se mai poate exprima în :

- volum de vânzări ;
- cantitate de produse;
- cantități de lucrări ;
- etc.

Din Raportul de Producție, rezultatele obținute au fost de 950 lei, adică realizate în proporție de 95%, de aici. Având în vedere criteriile stabilite mai sus se poate spune ca procesul de producție este eficient.

☞ **Dovada de audit :** Plan lunar de producție / Raport lunar producție,

3. Planuri sau programe anuale

Sunt situații în care închiderea rezultatelor se face pe unul sau mai multe obiective ale unui plan sau program,

Exemplu 1 :

Un **plan de prevenire și protecție** SSM care are obiective legate de numărul accidente de muncă, numărul de îmbolnăviri profesionale, ore concedii medicale, amenzi ITM, nivel de risc SSM, Când acest plan a fost aplicat eficient ?

- a) Atunci când nu au fost înregistrate accidente de muncă și îmbolnăviri profesionale ;
- b) Nu au fost înregistrate amenzi ITM,
- c) Ceea ce consolidează ideea de Plan de Prevenire și Protecție eficient este nivelul de risc SSM, reevaluat care a scăzut cu 5%,

☞ **Dovezi de audit :** Plan prevenire și protecție / Raportul anual SM / Registrul unic de control / Plan reevaluare risc SSM / Rezultate reevaluare risc SSM,

Exemplu 2 :

Un **plan de gestiune deșeurilor** are ca obiective printre altele, capacitatea de colectare și capacitatea de valorificare,

Atunci când capacitatea de colectare și valorificare este $\geq 95\%$ se poate spune ca Planul de gestiune a deșeurilor a fost aplicat eficient,

☞ **Dovezi de audit :** Plan gestiune deșeurilor / Raport anual SM / Registrul unic de control / Fișa de mangană – Deșeu aluminiu,

Exemplu 3 :

Un **program de mentenanță** care are a obiective :

- reducerea timpului de staționare neplanificată al utilajelor la un nivel de cel mult 2% din timpul planificat pentru producție,
- reducerea bugetului planificat pentru mentenanță cu 2% față de situația curentă, Eficacitatea este evaluată în baza :
- raportului de producție evaluând unul sau mai mulți indicatori, astfel :
 - evaluarea evoluției și a tendinței indicatorului productivitate ;
 - evaluarea evoluției și a tendinței indicatorului termen de livrare ;
- raportul financiar având în vedere evoluția și tendința indicatorului cheltuielile cu mentenanța.

☞ **Dovezi de audit :** Plan Lunar producție / Raport lunar producție / Registrul de contracte / Raport satisfacție client,

Exemplu 4:

Programul anual de investiții

Obiectivele programului de investiții:

- Creșterea productivității cu 10 % față de anul anterior,
- Reducerea cheltuielilor energetice cu 12 % față de anul anterior,
- Reducerea numărului de clienți care comandă o singură dată cu 50 % față de anul anterior.

Nr, Crt	Descriere Investiție	Rezultate planificate	Termene	Buget	Metode și criterii analiză	Responsabilității	Rezultate obținute
1.							
:							
5.							
Buget alocat:		Cheltuieli (inclusiv tratare riscuri):			Rezultate:		

Riscuri program investiții:

- Creșterea dobânzilor pentru creditele de finanțare externă,
 - Modificarea necesităților clienților;
 - Modificarea priorităților managementului,
- Eficacitatea este măsurată la nivel de:
- Investiție planificată (la nivel individual) având în vedere diferențele dintre rezultatele planificate și cele realizate,
 - Program anual de investiții pentru obiectivele stabilite la nivelul programului,
- Atunci când rezultatele planificate nu sunt realizate se întreprind corecții și acțiuni corective, Prin proiectarea Programului anual de investiții s-a avut în vedere modalitățile simple și fezabile de evaluare a eficacității cât și de monitorizare a acestuia,
- Monitorizarea și evaluarea eficacității programelor și a planurilor SM poate beneficia de suportul bazelor informatice care cresc fezabilitatea în acest sens,
- NOTA : Proiectarea unui plan sau program trebuie să plece de la obiective clare sau rezultate intenționate. Închiderile pe care le facem între raport și plan trebuie să ne furnizeze dovezile privind aplicarea eficace a planului,

4. Evaluarea eficacității procesului de contractare prin intermediul bazei de date „Contracte” sau Registrul de Contracte,

Bazele de date, registrele unui SM au un rol foarte important în orientarea acestora spre eficacitate și îmbunătățirea continuă.

Prin bazele de date (registre) se poate monitoriza eficacitatea unui proces sau a mai multor procese atâta timp cât accesul și modul de furnizare a datelor și informațiilor este asigurat pentru toți utilizatorii posibili,

De multe ori o baza de date constituită la nivelul unui proces ne poate conduce la identificarea de cauze externe ale acestuia ceea ce ne va ușura stabilirea acțiunilor și deciziilor care să vizeze îmbunătățirea continuă.

O bază de date este cu atât mai valoroasă cu cât ea permite:

- Monitorizarea unui număr mare de indicatori;
- Realizarea unui număr mare de închideri (feedback proces / procese).
- O evaluare fezabilă a eficacității la nivel de proces sau procese în interacțiune;

Evaluarea eficacității este posibilă în condițiile în care închiderile se fac pe rezultatele planificate la nivel de SM sau procesele acestora (realizare și suport).

Rezultatele planificate pot face obiectul:

- Obiectivelor;
- Planurilor și programelor SM;
- Planurilor și programelor proceselor SM;
- Alte modalități planificate ale rezultatelor SM sau ale proceselor acestuia.

Baza de date prezentată în cadrul materialului este accesibilă:

- Departamentului Contractare;
- Departamentului Producție;
- Departamentului SERVICE;
- Departamentului Achiziții.

Baza de date, Contracte, permite monitorizarea următorilor indicatori:

- Nr. Clienți;
- Nr. Clienți care au comandat o singură dată (afaceri pierdute);
- Nr. Oferte realizate;
- Valoarea ofertată;
- Timpul de răspuns la cererea de ofertă;
- Nr. Contracte;
- Valoarea contractată;
- Eficacitatea ofertării;
- Termenul de livrare;
- Termenul de plată;

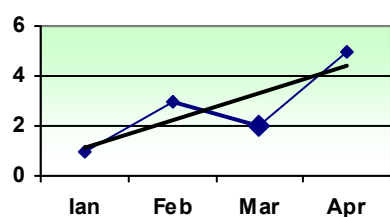
Baza de date „Contracte,, (registru de contracte)

Rezultatele planificate au în vedere: timpul de raspuns la cererea de ofertă; eficacitatea ofertării; valoarea contractată; afacerile pierdute; termenul de livrare; termenul de plata, etc.

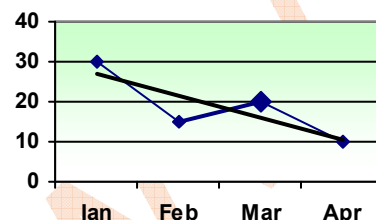
Nr. Crt.	Client	Cerere de oferta (nr. dată)	Oferta (nr. dată)	Valoare ofertată	Contract (nr. dată)	Valoare contractată	Termen de livrare	Data livrării	Termen plată	Data plății	OBS
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Rezultate luna aprilie 2013

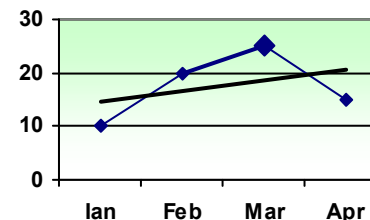
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11



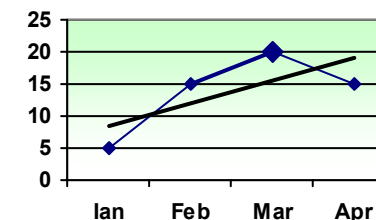
◆ Afaceri pierdute
— Linear (Afaceri pierdute)



◆ Eficacitate ofertare
— Linear (Eficacitate ofertare)



◆ Intarzieri
— Linear (Intarzieri)



◆ Termen plata
— Linear (Termen plata)



Baza de date "Contracte" permite realizarea următoarelor închideri pe rezultate planificate;

1. Timpul de răspuns la cererea de ofertă sau comandă;
2. Eficacitatea ofertării;
3. Termen livrare;
4. Termen de plată;
5. Afaceri pierdute;

În funcție de rezultatele planificate toate aceste închideri ne pot permite evaluarea eficacității

proceselor:

- Contractare;
- Producție;
- Achiziții;

În urma evaluării evoluției și a tendinței principalilor indicatori monitorizați se mai pot realiza 2 închideri care ne pot ajuta să determinăm mai bine cauzele și să decidem pe bază de informații relevante:

6. Închiderea pe "afaceri pierdute" cu efect asupra:
 - a. Valorii contractate;
 - b. Eficacitate ofertare;
7. Închiderea pe "întârzierile în livrare" cu efect asupra:
 - a. Termenului de plată;
 - b. Afaceri pierdute;
 - c. Eficacitate ofertare;

Numai proiectând în acest fel baza de date "Contracte" (registru de contracte) putem să determinăm eficacitatea la nivel de proces "Contractare" cât și pentru procesele care influențează (direct sau indirect) contractarea, achizițiile și producția.

Eficacitatea globală a procesului de contractare este dată până la urmă de **eficacitatea ofertării**, acesta este indicatorul relevant a cărui evoluție trebuie să o monitorizăm sistematic,

Dacă rezultatul vizat privind eficacitatea ofertării este de 35 % iar valoarea determinată a acestuia este de 25% rezultă că eficacitatea procesului de contractare este de 71,4 %.

În această situație se întreprind:

- Obiective dacă acest lucru se impune (resursele se alocă la nivel de organizație cu implicarea mai multor procese, în cazul nostru, producția și achizițiile,
- Corecții și acțiuni corective dacă rezolvarea problemelor se poate face la nivel de proces "Contractare" și în echipa interdepartamentală a acestui proces (producție, tehnic, achiziții, etc),

5. Indicatori de eficacitate

Eficacitatea unui proces se poate determina în baza unor indicatori de eficacitate specifici.

Exemplu 1 :

Indicator : Eficacitatea ofertării = (valoare contractată / valoare ofertată) x 100 (%) ;

Se poate utiliza pentru organizațiile care :

- participă la licitații ;
- pun pe piață produse și/sau servicii pe baza unei oferte ;
- își pun pe internet oferta de produse și/sau servicii,

Criteriile de eficacitate sunt stabilite de organizație, astfel :

Un nivel de eficacitate de 10% pe piața construcțiilor este foarte bun el fiind generat de un proces de ofertare / contractare eficace,

☞ **Dovezi de audit :** Plan contractare / Raport contractare / Registru oferte-contracte,

Exemplu 2 :

Indicator : Eficacitatea utilizării manoperei (resurselor umane; forței de muncă) = (cheltuielile cu manopera / 1000 lei producție) x 100% .

Acest indicator trebuie interpretat în cheie cu indicatorul de productivitate, respectiv manopera suplimentară,

Indicatorul este specific activităților de planificare, organizare și control producție care generează de regula procesul de Planificarea producției.

În funcție de criteriile stabilite se poate spune dacă indicatorul, respectiv procesul este eficace sau nu.

☞ **Dovezi de audit :** Plan lunar de producție / Raport lunar producție, Pontajele lunare,

NOTA : Pentru orice proces operațional se pot stabili indicatori de eficacitate ;

6. Acțiuni corective

Acțiunile corective au scopul eliminării / diminuării cauzelor care au produs probleme în scopul prevenirii reapariției acestora;

Exemplu 1 :

Controlul produsului neconform.

Scopul controlului produsului neconform este acela de a prevenii transmiterea neconformităților la client și transformarea lor în defecte de produs, respectiv reclamații,

Eficacitatea controlului produsului neconform este dată de eficacitatea acțiunilor corective inițiate și implemetate. Acesta eficacitatea se determină analizând registrul de neconformități cu scopul de a urmări dacă neconformități de un anumit tip pentru care au fost inițiate acțiuni corective au reapărut după implementarea acestora.

☞ **Dovezi de audit :** Raport anual SM / Raport Acțiune Corectivă / Registrul de neconformități, Registrul de Acțiuni Corective,

Exemplu 2 :

Tratarea reclamațiilor

Eficacitatea tratării reclamațiilor este dată de eficacitatea acțiunilor corective inițiate și implemetate. Această eficacitatea se determină analizând registrul de reclamatii cu scopul de a urmări dacă reclamații de un anumit tip pentru care au fost inițiate acțiuni corective au reapărut după implementarea acestora.

☞ **Dovezi de audit :** Raport anual SM / Raport Acțiune Corectivă / Registrul reclamații / Raport satisfacție client / Registrul de Acțiuni Corective,

7. Instruirea personalului

a) Instruirea personalului și acțiunea corectivă.

De multe ori, instruirea personalului este privită ca o acțiune corectivă. Greșit, instruirea personalului reprezintă o corecție pe care o aplicăm deficitului de competență sau cunoștințe. Din acest punct de vedere, instruirea personalului este un proces operațional de tip suport care se măsoară în 2 pași, astfel :

- Primul pas : Evaluăm competențele și cunoștințele dobândite,
- Al doilea pas : Evaluăm eficacitatea instruirii realizate utilizând raportul de acțiune corectivă inițiat și implementat,

☞ **Dovezi de audit :** Registrul de acțiuni corective / Raportul de acțiune corectivă / Fișa de instruire,

a) Instruirea personalului realizată în baza unui plan sau program de instruire.

În această situație, instruirea personalului trebuie să aibe în vedere unul sau mai multe obiective conținute de Planul / Programul anual de instruire. Evaluarea eficacității instruirii se măsoară în 2 pași, astfel :

- Primul pas : Evaluăm competențele și cunoștințele dobândite,
- Al doilea pas : Evaluam eficacitatea instruirii realizate utilizând informațiile referitoare la indicatorul / indicatorii vizați de obiectivele instruirii.

Exemplu :

Planificarea unei instruiți care să vizeze aplicarea unor metode privind organizarea locului de muncă. Indicatorul vizat de această instruire este productivitatea.

După instruire este evaluată :

- dobândirea competențelor și cunoștințelor intenționate,
- eficacitatea instruirii consultând raportul de producție prin care monitorizăm productivitatea,

☞ **Dovezi de audit : Programul anual de instruire / Raport lunar producție,**

8. Surse interne de evaluare a eficacității

a) Auditul intern ar trebui în mod normal să ofere suficiente dovezi de evaluare a eficacității la nivel de SM și procesele sale. Acum, organizația vede ce lasă în urmă auditul terță parte și cred că în majoritatea cazurilor, raportul de audit intern nu furnizează asemenea informații.

b) Analizele managementului.

Analizele managementului sunt strans legate de sistemul de raportare și de răspunsul la 2 întrebări:

1. Cine monitorizează și măsoară performanța și eficacitatea la nivel de SM și procesele sale ?
2. Cine analizează și evaluează informațiile rezultate din monitorizare și măsurare, adică, cine decide ???

În mod normal, cel puțin, Raportul anual SM ar trebui să furnizeze informații cu privire la eficacitate iar protocolul, PV-ul sau minuta analizei ar trebui să conțină dovezi privind eficacitatea SM și a proceselor sale.